



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

## أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة

من إعداد الطالب: الداوي يوسف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من:

|             |                             |                      |
|-------------|-----------------------------|----------------------|
| رئيسا       | - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - | الأستاذ/.....        |
| مشرفا ومقرا | - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - | الأستاذ/ عرابة الحاج |
| مناقشا      | - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - | الأستاذ/.....        |

السنة الدراسية  
2020/2019  
الـ ١١ / ١١ / ٢٠٢٠





جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

# أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة

من إعداد الطالب: الداوي يوسف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: .....

أمام اللجنة المكونة من:

|             |                             |                      |
|-------------|-----------------------------|----------------------|
| رئيسا       | - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - | الأستاذ/ .....       |
| مشرفا ومقرا | - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - | الأستاذ/ عرابة الحاج |
| مناقشا      | - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - | الأستاذ/ .....       |

السنة الدراسية  
2020/2019  
الاستاذ يوسف الداوي

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي علم الإنسان، علمه البيان، ثم الصلاة والسلام على من بَلَغَ بالفعل واللسان، وعلى أله وصحبه ومن أتبعهم بإحسان، إلى اليوم الذي تعرض فيه الخلائق على الملك الديان.

أما بعد يروي ابن حجر العسقلاني، في المطالب العالية، عن عبد الأعلى عن سعيد بن جبير عن ابن عباس عن رسول الله (ﷺ)، أنه قال: "مَنْ سُئِلَ عَنْ عِلْمٍ فَكَتَمَهُ جَاءَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ مُلْجَمًا بِلِجَامٍ مِنْ نَارٍ..."، الحديث

# إِهْدَاء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح أبي رحمة الله عليه وعلى جميع موتى المسلمين . . .

إلى من هي سبب إكرامنا في الدنيا والأخرة الوالدة أطال الله في عمرها ومتعها بصحة . . .

إلى من تنازلت عن حقوقها ولم تتذمر من تفريطي بالاهتمام بها زوجتي الحبيبة . . .

إلى أبنائي الحاج محمد، الشيخ علي، مروان الثامر، وزهرة البيت السالكة جعلهم الله من حفظت القرآن الكريم . . .

إلى إخوتي وأخواتي وكل فرد من عائلة الحاج بن عليا فردا فردا . . .

إلى كل من جمعنا به أيام الدراسة في هذا التخصص إدارة الأعمال . . .

وإلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره، أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه، فأظهر بسماحته تواضع العلماء،

وبرحابته سماحة العارفين .

الملك الوصي، يوسف

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ

فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"، الآية 19 من سورة النمل

انطلاقاً من قوله (ﷺ) في ما رواه الإمام البخاري: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"،

فإنني أتقدم بجلال الشكر والتقدير لكل من دعمني، وساندني لإتمام هذا العمل، وأخص بالذكر كل من:

أستاذي ومعلمي، الأستاذ "الحاج عرابة"، لقبوله الإشراف على هذا العمل، وحسن التوجيه والمتابعة، فجزاه الله عني

خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

السادة المحكمين، الذين تفضلوا عليا بتحكيم استبيان هذه الدراسة، وإفادتي بأرائهم، وتوجيهاتهم كل باسمه، وخاصة

أستاذي ومعلمي، "رشيد مناصرية".

جميع أفراد هيئة التدريس، الذين درسوا لنا مناهج إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،

بورقلة وأناروا لنا طريق النجاح، فلولاهم ما كنا لنصل لمثل هذا اليوم.

كافة أعضاء الهيئة الطبية، العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، على تعاونهم،

خاصة أولئك الذين تكرموا علينا بالإجابة على استبيان هذه الدراسة. وأخص بذكر السيدة: "آمال فرماس"، نائب مدير الأنشطة

الطبية بالمستشفى، على تأطرها لنا في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة،

الإطالِبُ

البلعاجي، يوسف

## الملخص:

مما لا شك فيه أن عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية، بالمؤسسات الاستشفائية تُشكّل أحد أبرز الركائز التي تُبنى عليها عملية تطوير نوعية الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع، هذا ما يدعو مسيري المؤسسات الاستشفائية لتسطير استراتيجية خاصة بالتشارك المعرفي، تُبنى على رصد الخبرات المتاحة، وتحفيز العاملين على القيام بعملية التشارك المعرفي، وبناء شبكة تربط بين مالِك المعرفة وطالِبها، تعتمد على نظام اتصال فعال، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر الاتصال الفعال على لتشارك المعرفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية المتخصصة، إضافة إلى ذلك رمت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة التشارك المعرفي، التي قد تعزي للمتغيرات الديمغرافية والعلمية والوظيفية التالية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المصلحة الاستشفائية). مستخدمين الإستبانه كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد الهيئة الطبية الجزائرية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، والتي بلغ قوامها (136) فردا، متبعين في تحديد حجم عينة الدراسة طريقة العينة العشوائية الطبقيّة، حيث بلغت العينة (101) فردا، كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS V.19).

حيث خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية طردية موجبة، قوية نسبيا، بين الاتصال الفعال والتشارك المعرفي، بالمستشفى محل الدراسة، وأن ممارسة الاتصال الرسمي بين أفراد عينة الدراسة كانت متوسطة، بخلاف ممارسة الاتصال غير الرسمي التي كانت قوية، أيضا تبين من خلال الدراسة أن سلوك التشارك المعرفي يمارس بدرجة قوية بين أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة، بينما هم غير متأكدين من وجود استراتيجية للتشارك المعرفي، أو معيقات للتشارك المعرفي في ذات المؤسسة. وفي الأخير تم تقديم مجموعة من الاقتراحات، يمكن أن تساهم في الرفع من فعالية الاتصال، داخل المؤسسة الاستشفائية، وتحقيق أقصى درجات التشارك المعرفي في الوسط الطبي، جزء منها يمكن تنفيذه على المدى القصير أو المتوسط، والجزء الأخر يمكن تنفيذه على المدى الطويل.

**الكلمات المفتاحية:** اتصال، تشارك معرفي، وسط طبي، هيئة طبية، مستشفى متخصص

## **Abstract:**

**T**here is no doubt that the process of knowledge sharing between the members of the medical body is one of the main pillars for building the process of developing the health services quality provided to society. This is what calls the managers of hospital institutions to establish a strategy based on monitoring available experiences, motivating workers to undertake the process of knowledge sharing, and building a network linking the knowledge owner to the knowledge seeker. This depends on an effective communication system, and from this standpoint, the study aimed to investigate the impact of effective communication on knowledge sharing in specialized government hospital institutions. Moreover, this study aimed to identify the nature of knowledge sharing which may be due to some demographic, scientific and functional variables such as. Gender, age, educational qualification, and the hospital service they belong to. We have used the questionnaire as a main data collection tool. Participants were all members of the medical body working in the maternity and child specialized hospital in Ouargla, Algeria, which consisted of 136 members. In determining the size of the study sample, we followed the stratified random sampling method where the sample contains 101 members, and the data obtained was analyzed by SPSS version 19.

The results of this study showed that there is a strong positive correlative relationship between effective communication and knowledge sharing in the hospital. The practice of formal communication between the members of the study was medium while the practice of the informal communication was strong. Moreover, the study showed that knowledge sharing behavior is strongly practiced among the medical staff, while they are not sure whether there is a clear strategy for knowledge sharing or barriers to knowledge sharing in the institution. Finally, a set of proposals were presented, which can contribute to improve the effectiveness of communication within the institution and to achieve maximum levels of knowledge sharing in the medical community. Some of these proposals could be implemented on a short or medium term, and the other part could be implemented on the long term .

**Keywords:** communication, knowledge sharing, medical community, medical body, specialized hospital



## قائمة المحتويات

| ص    | المحتويات   |
|------|---|
| I    | الإهداء   |
| II   | الشكر والعرفان  |
| III  | الملخص باللغة العربية   |
| IV   | الملخص باللغة الأجنبية (Abstract)   |
| V    | قائمة المحتويات   |
| VI   | قائمة الجداول   |
| VIII | قائمة الأشكال   |
| VX   | قائمة الملاحق   |
| 02   | الإطار العام للدراسة  |
| 10   | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي   |
| 12   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأبعاد الاتصال الفعال  |
| 32   | المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لأبعاد التشارك المعرفي  |
| 47   | المبحث الثالث: الدراسات السابقة لأبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي  |
| 59   | ملخص الفصل الأول  |
| 60   | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة |
| 62   | المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية   |
| 72   | المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها  |
| 89   | ملخص الفصل الثاني   |
| 90   | الخاتمة العامة  |
| 94   | قائمة المراجع   |
| 100  | قائمة الملاحق   |
| 110  | الفهرس  |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 35     | مفهوم إدارة المعرفة حسب كل منظور   | 01-01      |
| 36     | مفاهيم التشارك المعرفي حسب العملية / السلوك                                      | 02-01      |
| 64     | توزيع مجتمع الدراسة (الهيئة الطبية) على المصالح الاستشفائية                      | 01-02      |
| 64     | الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان   | 02-02      |
| 64     | توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس   | 03-02      |
| 65     | توزيع أفراد العينة وفقاً للسن  | 04-02      |
| 65     | توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي   | 05-02      |
| 66     | توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة المهنية  | 06-02      |
| 68     | مصادر أبعاد الاستبيان  | 07-02      |
| 68     | معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات  | 08-02      |
| 69     | معامل الصدق  | 09-02      |
| 72     | مجال الترجيح حسب مقيسا ليكارث الخماسي  | 10-02      |
| 73     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (الاتصال الرسمي)                  | 11-02      |
| 74     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (الاتصال غير الرسمي)             | 12-02      |
| 75     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (معيقات الاتصال)                 | 13-02      |
| 76     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (سلوك التشارك المعرفي)            | 14-02      |
| 77     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (استراتيجية التشارك المعرفي)     | 15-02      |
| 78     | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (معيقات التشارك المعرفي)         | 16-02      |
| 79     | تحليل اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي       | 17-02      |
| 80     | تحليل اختبار المعنوية الجزئية لنموذج العلاقة بين الاتصال الفعال والتشارك المعرفي | 18-02      |
| 81     | تحليل اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر الاتصال الرسمي على التشارك المعرفي       | 19-02      |
| 82     | تحليل اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر الاتصال غير الرسمي على التشارك المعرفي   | 20-02      |
| 83     | تحليل اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر معيقات الاتصال على التشارك المعرفي       | 21-02      |
| 84     | مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي                        | 22-02      |
| 84     | تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير الجنس                   | 23-02      |
| 85     | تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير السن                    | 24-02      |
| 86     | نتائج اختبار "Tukey" لاتجاه الفروق للتشارك المعرفي وفقاً لمتغير السن             | 25-02      |

../..

.../...

|    |  |       |
|----|--|-------|
| 86 | متوسطات التشارك المعرفي وفقا لمتغير السن   | 26-02 |
| 87 | تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب لمتغير الدرجة العلمية           | 27-02 |
| 87 | تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب لمتغير المصلحة الاستشفائية      | 28-02 |
| 88 | نتائج اختبار "Tukey" لاتجاه الفروق للتشارك المعرفي وفقا لمتغير المصلحة الاستشفائية | 29-02 |
| 88 | متوسطات التشارك المعرفي وفقا لمتغير المصلحة الاستشفائية                            | 30-02 |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                       | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 08     | النموذج المقترح للدراسة                           | 01-00     |
| 15     | عناصر الاتصال                                     | 01-01     |
| 21     | الاتصال الداخلي في المؤسسة                        | 02-01     |
| 25     | أشكال الشبكات المركزية                            | 03-01     |
| 26     | أشكال الشبكات اللامركزية                          | 04-01     |
| 26     | مصنوفة شبكات الاتصال حسب الاستعمال                | 05-01     |
| 31     | هرمية قنوات الاتصال                               | 06-01     |
| 34     | يوضح العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة | 07-01     |
| 40     | نظرية التصرف العقلاني للتشارك المعرفي             | 08-01     |
| 41     | نظرية السلوك المخطط للتشارك المعرفي               | 09-01     |
| 45     | متطلبات التشارك المعرفي                           | 10-01     |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق  | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 101    | الاستبيان   | 01         |
| 104    | قائمة المحكمين  | 02         |
| 105    | الهيكل التنظيمي للمستشفى العمومي المتخصص الأم والطفل بورقلة | 03         |
| 106    | وثائق المؤسسة   | 04         |
| 107    | مخرجات SPSS   | 05         |

---

# الإطار العام للدراسة

---

## 01. توطئة:

في يومنا هذا أصبح مركز الثقل في تعظيم القيمة لدى المؤسسة هو الاستغلال الأمثل للأصول الفكرية، وليس استغلال الأصول المادية كما كان يُعتقد سابقاً، حيث أضحت المعرفة أبرز تحديات الوقت الراهن، وأصبحت مصدر الثروة الحقيقي، فالمعرفة هي قوة وركيزة أساسية ومصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الباحثة عن التميز والتفرد.

ولقد أشار "Peter F. Drucker" في خمسينيات القرن العشرين إلى العامل المعرفي "Knowledge Worker"، منبهاً إلى أن الشركات التقليدية التي كانت قائمة منذ الثورة الصناعية ستزول، وسيتم استبدالها بشركات ومؤسسات يكون جل رأس مالها قائم على الرأس المال الفكري، -الأفكار والإبداع الفكري- الذي سيلعب فيه العامل المعرفي الدور الأكبر<sup>1</sup>، ونتيجة لذلك ظهر مفهوم إدارة المعرفة الذي يُعد من المفاهيم الحديثة، ويرتكز على الاستثمار الأمثل للرأس المال الفكري، من خلال الاستغلال الأمثل للخبرات الفردية الكامنة في عقول وأذهان الأفراد، وتحويلها إلى معرفة مُعلنة يتقاسمها جميع أفراد المؤسسة.

وهنا تظهر عملية التشارك المعرفي، سواء أكانت للمعارف الصريحة أو للمعارف الضمنية، فالتميز يكون بنشر المعرفة والاستفادة منها، وليس بأن تظل حبيسة عقول أصحابها، من أجل خلق معرفة جديدة، ذات فائدة، وقيمة أعظم، عن طريق تداول الأفكار من خلال النقاشات والحوارات بين الأفراد لتحقيق عملية التشارك المعرفي، ومن ثم تحويل المعرفة من معرفة شخصية إلى معرفة تنظيمية. وللمضي قدماً في هذا الاتجاه يتحتم على المؤسسة توفير متطلبات أساسية عديدة، ولعلّ أهمها يتمثل في تيسير سبل الاتصال الفعال، الذي يضمن مشاركة المرسل خبرته ومعارفه مع المستقبل للتأثير على أفكار هذا الأخير، من أجل تعديلها أو تغييرها، أو على اتجاهاته أو حتى على مهاراته.

وباعتبار أن الاتصال يتكون من وحدات متداخلة، وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل وصدى مرتد وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر، أو لم تعمل بشكل جيد، فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب، ومن ثمّ يُصبح غير فعال، لذلك يتوجب على المؤسسة ألا تغفل عن مراقبة العملية الاتصالية حتى لا تحيد عن مسارها الطبيعي، أو تنحرف عن هدفها المنشود من هذه العملية.

ومن المعروف أن أي مؤسسة كانت -صناعية أو خدماتية- تتم فيها عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة وفق خطة توضيحية، مما يُمكن من مراقبة الإنجاز خلال ساعات العمل، ومحاسبة العاملين على النتائج، والتي تكون فيها الخسائر مادية بحثة، بخلاف المؤسسات الاستشفائية التي تتعامل مع أرواح البشر، وأمور تتعلق بالموت أو الحياة، الأمر الذي يجعل من هاته المؤسسات ذات خصوصيات تتطلب درجة كبيرة من اليقظة، وعملية اتصالية فعالة، ومستمرة على مدار الأربع والعشرون ساعة، تكون فيها المعلومات والإرشادات والتوصيات متنقلة من عنصر إلى آخر على نفس المستوى، أو صعوداً ونزولاً، خاصة عند الهيئة الطبية.

والمؤسسات الاستشفائية العمومية باعتبارها أداة من أدوات تحقيق التزامات الدولة تجاه المواطن، والمتمثلة في الصحة، الأمن والتعليم، عليها أن تعي جيداً أهمية الاتصال الفعال وما يقدمه من فوائد جمة للمؤسسة بالصفة خاصة، وللعمال بصفة عامة، ولعلّ أهم تلك الفوائد هو التشارك المعرفي في الوسط الطبي، الذي سيعود لا محالة على المجتمع كافة، ولا شك أن جائحة فيروس كورونا "Covid-19" التي نعيشها اليوم جعلت مختلف مُركبات منظومة الصحة سواء الوطنية أو العالمية في اتصال دائم لتبادل المعلومات، بل أصبح ما يكتشفه طبيباً في المعسكر الشرقي صباحاً، يجب أن يعلم به طبيباً آخر في المعسكر الغربي مساءً.

<sup>1</sup> لجنة تطوير استراتيجية إدارة المعرفة، استراتيجية إدارة المعرفة وزارة الصحة 2018-2022، وزارة الصحة الأردنية، 2017، ص 07.

## 02. إشكالية الدراسة:

بالرغم من أن التشارك المعرفي هو عملية تتم بين أفرادٍ يجمعهم هدف مشترك، أو لديهم اهتمامات مشتركة، إلا أنه ليس بذلك الأمر السهل، لأن التشارك المعرفي هو أقرب ما يكون للتشارك في الثروة، بمعنى آخر فالتشارك المعرفي يعني تخلي الفرد عن ملكيته للمعرفة، لتصبح ملكية مشتركة، والأفراد بطبيعتهم البشرية لا يجذون التنازل عمّا يملكون للآخرين دون مقابل، وهنا يأتي دور المؤسسة بتسطيرها لاستراتيجيات خاصة بالتشارك المعرفي، تُبنى على رصد الخبرات المتاحة -المعرفة الضمنية- لديها، وتحفيز العاملين على القيام بعملية التشارك المعرفي، وبناء شبكة تربط بين مالكي المعرفة وطالبيها. تعتمد على نظام اتصالات فعال، تكون مراقبته وتطويره على عاتق المؤسسة.

ولا شك أن أعضاء الهيئة الطبية مهما اختلفت تخصصاتهم، ومهما تنوعت أماكن عملهم، إلا أنهم يشتركون في هدف واحد، وهو تقديم أفضل خدمة صحية للمريض، إلا أن التطور السريع للعلوم الطبية ومعرفة تطبيقاتها الاستشفائية ووسائل العلاج، وَضَع هذه الهيئة أمام تحدى جد صعب، وجعل كافة أعضائها في حاجة كبيرة إلى مساعدة بعضهم البعض،<sup>1</sup> وعليه فإن عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسات الاستشفائية تُشكّل أحد أبرز الركائز التي تُبنى عليها عملية تطوير نوعية الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع.

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من أجل إصلاح المنظومة الصحية في الجزائر،<sup>2</sup> إلا أن المستشفيات العمومية بقيت تعاني من النقص الفادح في الخبرات الطبية، الأمر الذي يحتم على هذه المستشفيات الاستفادة قدر المستطاع مما هو متاح لديها من خبرات، والعمل على تعميم ومشاركة معارف هذه الخبرات على باقي أعضاء الهيئة الطبية خاصتها، وذلك بتفعيل كل الآليات التي تُمكن من هذا التعميم للمعارف، ومن بين تلك الآليات هناك الاتصال الفعال، الذي تكون مهمته ربط كافة أعضاء الهيئة الطبية، التابعة للمؤسسات الاستشفائية ببعضها البعض، وكمثال على ذلك، نجد المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة للأم والطفل بورقلة، والتي تُعد إحدى المؤسسات المتخصصة في تقديم الرعاية الصحية للأم والطفل بالجزائر، وثالث مؤسسة استشفائية متخصصة على مستوى تراب مدينة ورقلة<sup>3</sup> التي تعاني من النقص الفادح في الخبرات الطبية، لذلك وتأسيسا على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية هاته الدراسة على النحو التالي:

### ما أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وقصد إعطاء صورة أوضح لها سنقوم بتقسيمها إلى مجموعة أسئلة فرعية على النحو التالي:

- ما أثر الاتصال الرسمي على تحقيق التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة؟
- ما أثر الاتصال غير الرسمي على تحقيق التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة؟
- ما أثر معيقات الاتصال على تحقيق التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة؟

<sup>1</sup> John Williams، كتاب الأخلاقيات الطبية، جمعية الطب العالمية، ترجمة محمد الصالح بن عمار، 2005، ص 30.

<sup>2</sup> دريسي أسماء، تطور الإنفاق الصحي في الجزائر ومدى فعاليته في إطار إصلاح المنظومة الصحية خلال الفترة 2004-2013، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، مجلد 06، العدد 01، جامعة العربي التبسي، الجزائر 2015، ص 138.

<sup>3</sup> www.dsp-ouargla.dz/index.php/structures-sanitaires visited on:23/05/2020 in: 01:24



- ما هي أبعاد الاتصال الفعال (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، معيقات الاتصال) الأكثر تأثيراً على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة؟
- هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والعلمية التالية: الجنس، السن، الدرجة العلمية، المصلحة الاستشفائية؟ .

### 03. فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة وأهدافها، اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات تُثبت صحتها في حالة ما إذا كانت القيمة المعنوية المحسوبة أكبر من 5% ( $Sig = 0,05$ )، وهذه الفرضيات هي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير رسمي، معيقات الاتصال)، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. حيث تنبثق من هاته الفرضية الرئيسة الأولى مجموعة فرضيات فرعية على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى**  
: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

**الفرضية الفرعية الثانية**  
: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

**الفرضية الفرعية الثالثة**  
: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعيقات الاتصال على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والعلمية التالية: الجنس، السن، الدرجة العلمية، المصلحة الاستشفائية.

حيث تنبثق من هاته الفرضية الرئيسة الثانية مجموعة فرضيات فرعية على النحو التالي:

**الفرضية الفرعية الأولى**  
: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية**  
: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. تعزى لمتغير السن.

.../...

.../...

: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

#### الفرضية الفرعية الثالثة

: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. تعزى لمتغير المصلحة الاستشفائية

#### الفرضية الفرعية الرابعة

### 04. مبررات اختيار الموضوع:

اختيار هذا الموضوع بالذات دون غيره، له عدة دوافع ومبررات موضوعية وذاتية نذكرها على التوالي:

- تزايد الاهتمام بقطاع الصحة العمومي بالجزائر، ولما له من دور فعال في حماية الأفراد والمجتمع، فالمساهمة في دراسة جزء يسير مما يعانيه القطاع يعتبر لبنة تضاف لباقي اللبنة للنهوض بقطاع الصحة في بلدنا، والمحافظة على سلامة مجتمعا؛
- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع التشارك المعرفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، خاصة بين أعضاء الهيئة الطبية، وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من أجل المساهمة في إثراء الجانب النظري لهذا الموضوع من جهة، وجهة أخرى إكساب المؤسسات الاستشفائية العمومية معرفة كافية عن مختلف جوانب التشارك المعرفي وكيفية الاستفادة منه في تحقيق أهدافها، في ظل التطور المتنامي للأمراض خاصة المزمنة والمعدية منها؛
- يعتبر موضوع الدراسة من أهم وظائف إدارة المعرفة، والتي تعتبر علم حديث بالنسبة لتخصص إدارة الأعمال، حيث يعطينا هذا حقلًا خصبًا لدراسات كثيرة ومتعددة مرتبطة بمجال تخصصنا.

### 05. أهداف البحث:

- نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف سواء كانت متعلقة بالجانب النظري أو الجانب التطبيقي نذكر بعضا منها فيما يلي:
- إلقاء الضوء على عملية التشارك المعرفي والتعرف على مدى تطبيقها من وجهة نظر أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة؛
  - محاولة تقييم وتحليل واقع الاتصال الفعال بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى مساهمته في تنشيط التشارك المعرفي بين أفراد الهيئة الطبية العاملة بهذه المستشفيات؛
  - التعرف على الاختلافات في تصورات أفراد العينة لمستوى التشارك المعرفي باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم؛
  - اقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة، تساعد في تحسين الاتصال لديها، مما يسمح بأداء مهامها على أحسن وجه خدمة لتحقيق عملية التشارك المعرفي.

## 06. أهمية البحث:

تُستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، ولعل الأهمية تبرز من خلال إلقاء الضوء على الاتصال الفعال الذي يعد عصب الحياة بالنسبة للمؤسسة، ومفهوم التشارك المعرفي كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة لمنظمات الأعمال، كذلك إثراء البحث العلمي في مجال التشارك المعرفي بالوسط الطبي، وتبيان أهم خصوصيات الاتصال في قطاع الصحة (المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية) وضرورة الاهتمام به وضمان فعاليته، وذلك من خلال تقديم دراسة توفر لمستشفى المتخصص الأم والطفل بورقلة مصدراً للمعلومات، لا يتضمن المفاهيم العلمية فحسب، وإنما يمتد إلى ما يمكن أن تنطوي عليه هذه المفاهيم من مضامين تطبيقية، والسعي لإبراز فائدة وجدوى استخدام تشجيع عملية التشارك المعرفي في المستشفيات العمومية الجزائرية، في ظل المشاكل التي يتعرض لها القطاع خاصة دوران العمالة، أملينا في ذلك أن تساعد نتائج هذه الدراسة مسؤولي المؤسسات الاستشفائية، ومتخذي القرار، في تفعيل عملية التشارك المعرفي، من خلال إيجاد وتعزيز ثقافة داعمة لتشارك المعرفي بين جميع أعضاء الهيئات الطبية التابعة لهم، وضمان بقاء واستمرارية المعرفة حتى بعد رحيل مالكيها.

## 07. حدود البحث:

|                  |   |
|------------------|---|
| الحدود الجغرافية | : تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع الخدمي، العمومي، وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة الجزائر.  |
| الحدود البشرية   | : تم التركيز على فئة معينة، وهي كل أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، دون سواهم. باستثناء الطاقم الطبي الكوبي.  |
| الحدود الزمنية   | : أنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2020/2019، أما الدراسة الميدانية فتتمت في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى أبريل، 2020م   |
| الحدود الموضوعية | : لقد تم التركيز في دراستنا على أبعاد الاتصال الفعال كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، معيقات الاتصال) أما المتغير التابع وهو التشارك المعرفي فتناولنا أبعاده التالية: (سلوك التشارك المعرفي، استراتيجية التشارك المعرفي، معيقات التشارك المعرفي). |

## 08. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وإشباعاً لغريزة حب الاستطلاع، والطموح العلمي لدينا، واحتراماً لمنهجية إعداد مذكرة الماجستير، كان لزاماً البدء بالبحث النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لأبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي في المؤسسة، ومن ثم التحول إلى المنهج الوصفي، اعتماداً على مجموعة خطوات باتباع الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية، من خلال بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات، تتمثل في: المقابلة، والاستبيان، والملاحظة، والتدقيق في وثائق المؤسسة العمومية الاستشفائية الأم وطفل بورقلة، التي أُخذت كحالة لدراستها. أما بالنسبة لمعالجة البيانات المتحصل عليها تم استخدام برنامج "SPSS v.19"، من أجل تحليل ودراسة ومعرفة مختلف المؤشرات، للتعرف على مدى تأثير أبعاد الاتصال الفعال على التشارك المعرفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

## 09. مرجعية البحث:

اعتمدنا في الجزء النظري من هذا البحث على المسح المكتبي لمجموعة المراجع المتنوعة، ما بين الكتب والمقالات وأطروحات الدكتوراه والماجستير والمؤتمرات، إضافة إلى استخدام مواقع حديثة ومتنوعة لشبكة الأنترنت، وبعض الأساتذة في اختصاص موضوع البحث. أما عن أدوات الدراسة الميدانية، فتم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان، والمقابلات، والملاحظة، وتحليل الوثائق.

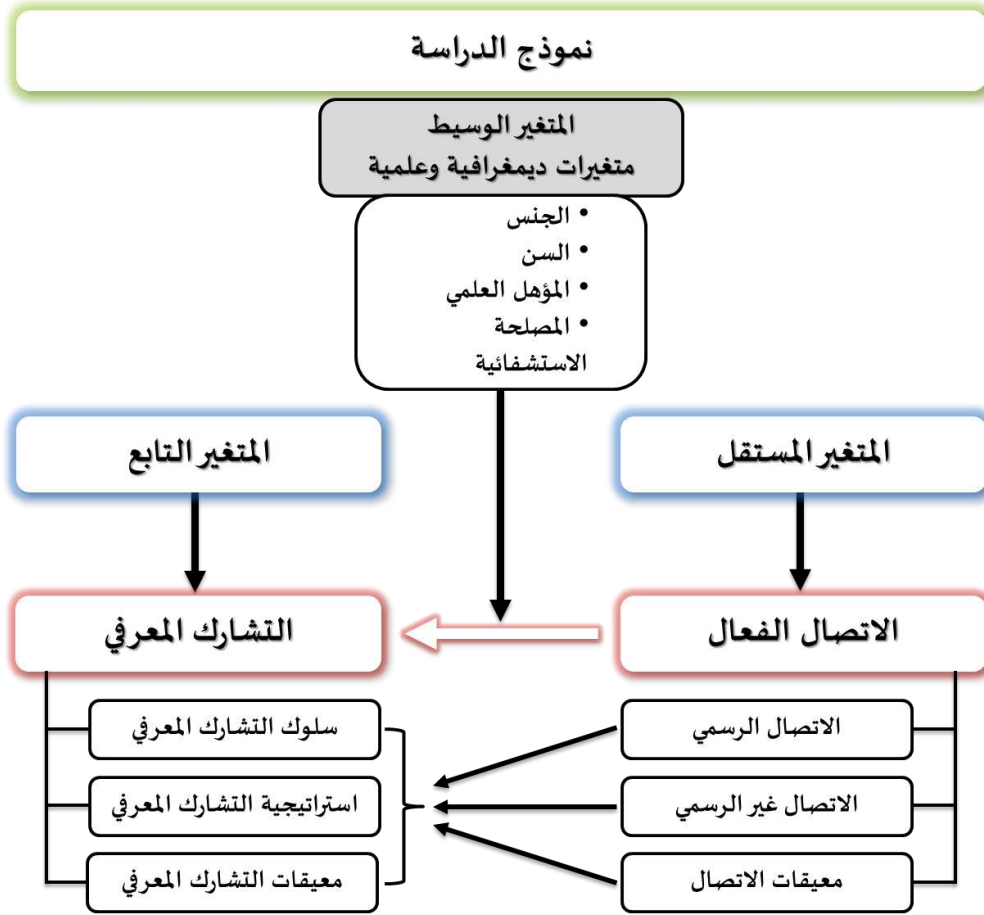
## 10. هيكل الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة في البحث، وفي ضوء الفروض الأساسية الموضوعية سلفاً، ما يحتم علينا تقسيم مخطط بحثنا إلى قسمين أحدهما نظري والآخر تطبيقي، من هنا جاء تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي. حيث بدأ البحث بالإطار العام للدراسة، طُرحت فيه الإشكالية، وتم توضيح التصور العام لموضوع البحث، بينما الفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أولها يستعرض المفاهيم والتعاريف التي لها علاقة بالاتصال الفعال داخل المؤسسة بهدف وضع أسس نظرية تؤدي إلى فهم موضوع الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص للمفاهيم والتعاريف التي لها علاقة بالتشارك المعرفي في المنظمة، مع التركيز على أبعاد كل من المتغير المستقل والمتغير التابع. وبالمبحث الثالث تم استعراض مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، والتي كانت عبارة عن مرجعية لهذه الدراسة. أما الفصل الثاني فقد تطرق إلى الدراسة الميدانية لتأثير الاتصال الفعال على التشارك المعرفي في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، وعليه ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، أولهما الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة، وثانها تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وختاماً جاءت الخاتمة العامة، التي حاولنا فيها تفسير النتائج المتحصل عليها واقتراح ما يمكن اقتراحه، على ضوء تلك النتائج.

## 11. نموذج الدراسة:

بناء على النظريات الأدبية التي تناولت كل من الاتصال الفعال، أو التشارك المعرفي، وبعد المسح الذي قمنا به لمجموعة المذكرات الماستر التي سبقتنا في هذين الموضوعين، والتي في مجملها حددت الأبعاد التالية: (نقل المعرفة؛ تبادل المعرفة؛ تحويل المعرفة)، كأبعاد للتشارك المعرفي، وبعد تعمقنا في الموضوع تبين لنا أن عملية التشارك المعرفي هي في الأساس سلوك يقوم به الأفراد، واستراتيجية تتبناها المؤسسة، وعليه قمنا ببناء نموذج خاص بنا، يعد الأول الذي تناول أبعاد مختلفة للتشارك المعرفي عن تلك التي تناولتها مذكرات الماستر التي سبقتنا في هذا الموضوع بجامعة ورقلة، حيث سيكون هذا النموذج وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (00-01) النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مرجعيات الدراسة

## 12. تحديد المفاهيم الإجرائية:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة والضرورية في البحث الاجتماعي، ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها ودلالاتها، لذلك على الباحث أن يحدد مضامين هذه المفاهيم حتى يُزيل اللبس والغموض لدى القارئ، ففي حالة غياب المفاهيم المتفق عليها يصعب على الباحث إيصال نتائجه، أما في ظل مفاهيم متفق عليها، يصبح التواصل القائم على التداخل الذاتي والفهم المشترك ممكناً<sup>1</sup> وقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي:

- **الاتصال الفعال:** هو الاتصال الذي يتم بين أفراد الهيئة الطبية بهدف إيصال أي رسالة أو معلومة أو طلب أو أمر ذي غاية بشكلٍ سلسٍ وبسيط؛ بحيث يتمكن كلاً الطرفين من استيعاب الرسالة، وتقبُّل كل ما يصدر عن الطرف الآخر من أفعال أو أقوال لأجل الهدف الذي جاء لأجله هذا الاتصال، وهو اتصال يتميز بأنه مريح ومجد لِكِلَا الطرفين، ويُساهم في تقويض جميع العقبات والحواجز بينهما، لكونه لا يتم إلا في أجواء من التفاهم، ويتطلب جهد كلاً الطرفين في إنجاحه؛
- **التشارك المعرفي:** هو البحث عن المعرفة الطبية في أماكن تواجدها ومشاركتها مع أفراد الهيئة الطبية داخل المؤسسة، شريطة أن يقوم المستفيدون من المعرفة باستخدام هذه المعرفة في أنشطتهم الطبية اليومية داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> Chava .F.N, David .N ، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليلى الطويل، بترا للنشر والتوزيع، سوريا، 2004، ص ص 39-40.

- الفريق الطبي: هو مجموعة الأفراد ذوي المؤهلات العلمية التالية: (طبيب متخصص، طبيب عام)؛
- الفريق شبه الطبي: هو مجموعة الأفراد ذوي المؤهلات العلمية التالية: (قابلة، ممرض، مساعد تمريض)؛
- الهيئة الطبية: هو تنظيم يضم عددا من الأفراد مقسمة إلى المجموعات التالية: أطباء، ممرضون، مساعدو التمريض يُكونون فيما بينهم فرق لتقديم الرعاية الصحية للمريض،<sup>1</sup> أي أنه يتكون من الفريق الطبي زائد الفريق شبه الطبي.

### 13. صعوبات البحث: بشكل عام تتمحور صعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذا البحث في:

- قلة المراجع، والدراسات والبحوث المتخصصة في موضوع التشارك المعرفي، خاصة العربية منها؛
- صعوبة إنجاز الدراسة حول الاتصال، والتي يرجع سببها لطبيعة الاتصال من حيث تأثره بالعامل النفسي والمزاجي للمرسِل والمستقِيل؛
- صعوبة الاتصال بأفراد الهيئة الطبية أثناء تأدية عملهم؛
- خصوصية المستشفى العمومي المتخصص الأم والطفل، الذي يتبع سياسة خاصة في عدم السماح لدخول الذكور للمصالح الاستشفائية إلا في أوقات الزيارات الرسمية؛
- الحجر الصحي الذي تزامن مع إجراء هذه الدراسة، وما سببه من عراقيل مثل غلق مكتبة الكلية.

<sup>1</sup> شعيب محمد عبد المنعم، إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي، دار النشر للجامعات، مصر، 2014، ص53.

# الفصل الأول

---

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأبعاد

الاتصال الفعال والتشارك المعرفي

---

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، وسيتم من خلاله تناول الخلفية الأدبية والنظرية والمصطلحات التي لها علاقة بموضوع ومتغيرات الدراسة، ونموذجها المتكون من متغيرين إثنيين، أولهما الاتصال الفعال كمتغير مستقل، وثانيهما التشارك المعرفي كمتغير تابع، حيث يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، فلمبحث الأول تناول الأدبيات النظرية لأبعاد الاتصال الفعال، الذي تم التطرق فيه لأهمية الاتصال، وأنواعه، والطرق والأساليب المستعملة في هذه العملية، وأنواع الشبكات الاتصالية والاستراتيجية التي تجعل من الاتصال عملية فعالة، كما تم كذلك التطرق إلى أهم المعوقات التي من شأنها أن تعيق العملية الاتصالية في المؤسسة.

أم المبحث الثاني فتضمن الأدبيات النظرية لأبعاد التشارك المعرفي، والتي ناقشنا فيه بعض المفاهيم الأساسية حول المعرفة، ثم تطرقنا إلى ماهية التشارك المعرفي، وسلوك التشارك المعرفي، وكذا استراتيجية التشارك المعرفي، وفي الأخير قمنا بالحديث عن متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي.

وجاء المبحث الثالث ليتناول النظريات التطبيقية للاتصال الفعال والتشارك المعرفي، حيث استعرضنا فيه بعض الدراسات السابقة، التي اعتمدنا عليها كمرجعية لهذه الدراسة، وحاولنا الربط بينها وبين دراستنا الحالية، من خلال إبراز العلاقة بين تلك الدراسات السابقة وهذه الدراسة.



## المبحث الأول:

## الأدبيات النظرية لأبعاد الاتصال الفعال

يعتبر الاتصال الفعال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تُستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد، بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة، وتأتي هذه الأهمية للاتصال من كونه عملية تُمارس داخل المنظمة بنسبة 70% من مجمل نشاطها،<sup>1</sup> ولهذا نجد أن أغلب المشاكل المثارة في المؤسسة يمكن أن يكون خلفها سوء إيصال للمعلومة أو تحريفاً لها، أو عدم فهمها، وبالتالي تصبح عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ليست بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية.

ويأتي هذا المبحث الذي سنستعرض من خلاله أهم النظريات الأدبية التي تناولت الاتصال الفعال في المؤسسة، من خلال خمسة

مطالب هي:

- المطلب الأول : ماهية الاتصال
- المطلب الثاني : أنواع الاتصال
- المطلب الثالث : طرق وأساليب الاتصال
- المطلب الرابع : شبكات واستراتيجية الاتصال
- المطلب الخامس : معوقات الاتصال

<sup>1</sup> منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص 11.

## المطلب الأول: ماهية الاتصال

لقد أدركت المؤسسات أهمية الاتصال، باعتباره أساس النظام الاجتماعي والعلاقات المهنية داخل المؤسسة، لأنه يعمل على الربط بين موظفي المؤسسة بغية نشر المعلومات، وهذا ما يضمن التبادل والتفاعل بين أعضائها.

## الفرع الأول: مفهوم الاتصال

يعد الاتصال من بين المواضيع الهامة التي نالت اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين، فهناك أكثر من خمسة عشر نموذجاً للاتصال، بالإضافة إلى أكثر من خمسين وصفاً مختلفاً لعملية الاتصال،<sup>1</sup> ما جعل كل واحد منهم يقدم له تعريفاً حسب وجهة نظره، وقبل الخوض في عرض التعاريف الخاصة بالاتصال وجب علينا الإشارة إلى أصل كلمة الاتصال "Communication"، والتي أُخذت من الكلمة اللاتينية "Communes"، وتعني المشاركة وتكوين العلاقة، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل "Common"، بمعنى عام أو مشترك، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة، التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق هدف معين.<sup>2</sup> أما من الناحية اللغوية فإن كلمة الاتصال مشتقة من الجذر "وصل"، الذي يحتمل معنيين، أولهما الربط بين طرفين، والمعنى الثاني هو البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة،<sup>3</sup> وعليه فإن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والبلوغ إلى غاية معينة.

أما اصطلاحاً فنجد العديد من التعاريف - كما سبق وأشرنا - التي سعى أصحابها إلى عرض معنى الاتصال، ومن بين المفكرين نجد عالم الاجتماع "Elihu Katz" الذي يُعرف الاتصال على أنه "تبادل المعلومات ونقل المعاني، ويتالي فهو محور التنظيمات ووجودها".<sup>4</sup> أما "عبد الكريم درويش"، فيُعرّف الاتصال بأنه "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات مهما كان نوعها، من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أو أكثر، يقصد به تغييراً".<sup>5</sup>

وتُعرّف "رحيمة الطيب عيساني" الاتصال على أنه "انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات، من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز، فهو أساس كل تفاعل اجتماعي".<sup>6</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال هو عبارة عن نشوء علاقة تفاعلية بين شخصين أو أكثر لنقل وتبادل المعلومات لتحقيق هدف معين.

## الفرع الثاني: عناصر الاتصال

لا يمكن أن تتم عملية الاتصال إلا بتوافر عناصر معينة، وأي غياب لعنصر من هاته العناصر سيجعل من العملية الاتصالية غير فعالة، ولا مؤثرة، وتتفق جميع النماذج الحديثة على ستة عناصر أساسية هي:<sup>7</sup>

1. **المُرسل:** هو الجهة التي تنشئ الرسالة (معلومات أو أفكار أو شكوى... إلخ)، قد تكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس،<sup>8</sup> كما يحصل في حالة التقاء الطبيب مع المريض، قد يبدأ

<sup>1</sup> محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الطبعة الأولى، الدار المالية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 48.

<sup>2</sup> هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 14.

<sup>3</sup> فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 17.

<sup>4</sup> محمد عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1988، ص 7.

<sup>5</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989، ص 463.

<sup>6</sup> محمد أمين البنهاوي، شعبان عبد العزيز خليفة، قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات والمعلومات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991، ص 244.

<sup>7</sup> رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى علم الأعلام والاتصال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث ودار الكتاب العالمي، الأردن، 2008، ص 12.

<sup>8</sup> شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 10.

الطبيب بإرسال رسالة، كالاستفسار عن شكوى المريض، ولكن سرعان ما يتحول المريض إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظياً، أو بإشارة منه، ويعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية، ويسمى في غالب الأحيان بالمصدر أو المتصل، ويمكن القول أن عملية الاتصال تتأثر بالمرسل من خلال شخصية هذا الأخير واتجاهاته وخبراته والأسلوب الذي يعتمده في رسالته، فكل هاته العوامل تحدد المعلومات المراد نقلها.<sup>1</sup>

وينبغي للمرسل أن يكون على درجة عالية من المصادقية، حتى يضمن قبول رسالته من طرف الأفراد، مع استعدادهم للاقتناع ولكي تتحقق تلك المصادقية ينبغي توفر:<sup>2</sup>

- ✓ الخبرة لدى المرسل، وإلمامه ألاما كبير بجوانب الموضوع؛
- ✓ أن يكون المرسل محل ثقة بالنسبة للمستقبل؛
- ✓ الجاذبية التي تشد المستقبل للمرسل.

**2. الرسالة:** يُقصد بالرسالة المضمون المراد توصيله إلى المستقبل، وهي صُلب العملية بأكملها، وقد تأخذ عدة أشكال مثل الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام والصور، تعبيرات الوجه والصوت،... إلخ، ولا شك أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة واختيار رموزها من الأهمية بمكان، لكل من المرسل والمرسل إليه، لأن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.<sup>3</sup> ولا بد من أن تتوفر مجموعة من الشروط في الرسالة منها الدقة والوضوح، واستخدام لغة سليمة ذات فائدة، حتى يتسنى للمستقبل استيعاب الرسالة، وتحقيق هدف العملية الاتصالية.<sup>4</sup>

**3. الوسيلة:** وهي القناة التي تحمل الرسالة ومعانيها وتُنقلها للآخرين، ويطلق عليها أحيانا الوسيط الذي يربط بين المرسل والمستقبل،<sup>5</sup> ووسيلة الاتصال تلعب دورا بارزا في فهم الرسالة المستلمة من طرف المستقبل، لذلك على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية، مراعيًا في ذلك معرفة واتجاهات وسلوك المستقبل، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات والمؤتمرات، التلفون والمحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير والمذكرات، المجالات المنشورات الدورية، اللوائح وأدلة وإجراءات العمل.<sup>6</sup>

**4. المُستقبل:** وهو الطرف الآخر المتلقي للرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع، البصر، اللمس، الذوق، الشم)، وينظم المعلومات الواردة إليه ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، إن هاته العملية الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، والدفاعية تحدد ما فهمته، وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء عليه يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.<sup>7</sup>

**5. التغذية الراجعة:** أو ردة الفعل، وهو عنصر هام من عناصر الاتصال، فهو الذي يحقق دائرة الاتصال، حيث يصبح المتلقي مرسل، كما تعتبر عملية تقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، لذلك يسميها البعض التغذية المرتدة، وأيا كانت التسمية فتغذية الراجعة تُعد أي شيء يصدر من المتلقي نتيجة تلقيه للرسالة، وقد يكون هذا الشيء معلومات أو تعبيرات حركية، تعكس فهم أو عدم فهم الرسالة من طرف المستقبل، ومدى تفاعله معها، وتأثره بها.

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والأعلام المفاهيم المداخل النظرية القضايا، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 14.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2007، ص 11.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 252.

<sup>4</sup> سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، 1999، ص 29.

<sup>5</sup> محمد منير حجاب، نظرية الاتصال، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2010، ص 184.

<sup>6</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 23.

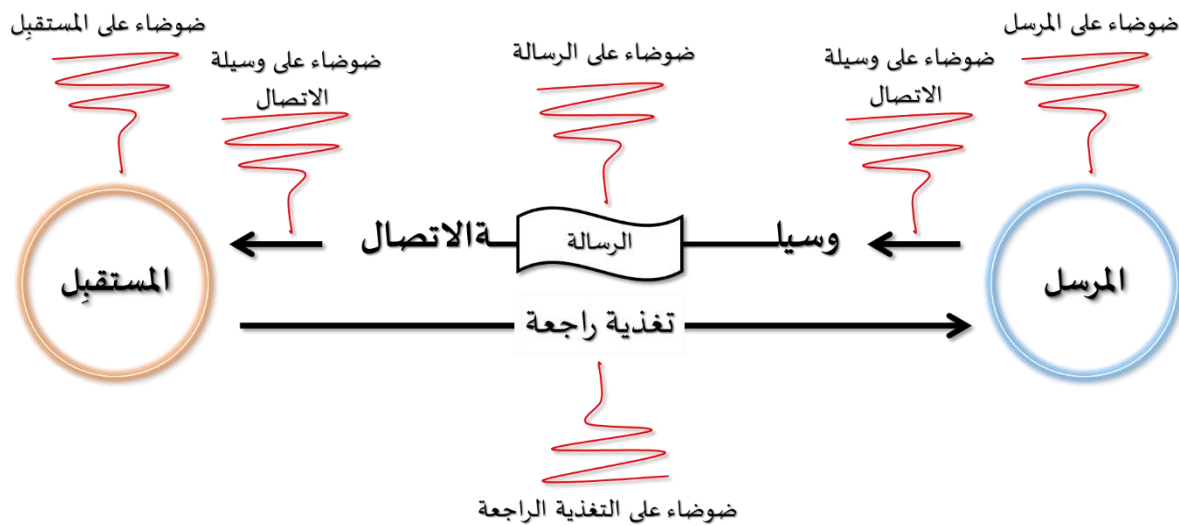
<sup>7</sup> عشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص ص 27-28.

ويجب أن نفرق بين التأثير والتغذية الراجعة، فتأثير يتمثل في النتائج المترتبة على عملية الاتصال، وهل أدى إلى تحقيق الهدف أم لا؟، أما التغذية الراجعة لا تعني سوي استمرار عملية الاتصال أو استمرار التفاعل بين المرسل والمستقبل،<sup>1</sup> لكن حدوث الأثر يتمثل فيما هو أبعد من رجع الصدى الفوري، حيث يتمثل على سبيل المثال في اكتساب المعلومة، أو الاقتناع بالفكرة أو الرأي أو اتخاذ القرار المؤيد لأهداف المرسل.<sup>2</sup>

6. الضوضاء: وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكه لها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهم في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

### الشكل رقم: (01-01) عناصر الاتصال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على عناصر الاتصال

ومما سبق نرى أن عملية الاتصال ليست من الأمور السهلة والبسيطة كما يعتقد البعض، بل هي من الأمور المعقدة والصعبة.<sup>3</sup> بحيث نجد أن نجاح الرسالة يعني الوصول إلى الهدف، وفشلها يعني فشل الرسالة وعدم الوصول إلى الغاية المنشودة والمسطرة، وهذا ما جعل لكل عنصر من العناصر مجموعة من الشروط يتركز عليها، ليضمن نجاعة الاتصال خاصة المرسل والمستقبل، وهذا باعتبارها ركنان أساسيان من أركان العملية الاتصالية.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، مصر، ص 29.

<sup>3</sup> موسى طه الحجلوني، إدارة المعلومات والسجلات الطبية وإدارة الأعمال، عمان، 1989، ص 564.

## الفرع الثالث: خصائص الاتصال

إن عملية الاتصال بين الناس لها العديد من الخصائص التي تعتمد على الإنسان كمرسل أو مستقبل، وعلى آلية الاتصال وفحوى المادة المنقولة بالاتصال، فالاتصال عملية متداخلة العناصر، حيث أنها تمتلئ بالرموز الكلامية وغير كلامية، التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والثقافة التي يتمتع بها كل منهما، ولا يمكن تطابق عملية اتصالية مع أخرى تطابقا تاما، لأن كل حالة منفردة ومستقلة بذاتها وبظروفها وسياقها، ولذلك لبد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيتها التفاعلية، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:<sup>1</sup>

1. **الاتصال عملية اجتماعية:** تتم بين الأفراد، أو بين الجماعات، بغرض تحقيق التماسك الاجتماعي، ودعم علاقات أفراد الجماعة، فتبادل الآراء هو نوع من أنواع الاتصال، يهدف للوصول إلى رأي موحد حول هذا الموضوع، ووحدة الرأي تؤدي إلى تماسك المؤسسة وترابطها، وعلى الجانب الآخر فإن انعزال الأفراد بعضهم عن بعض يؤدي إلى انهيار المؤسسة.
2. **الاتصال عملية مستمرة:** الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمر إلى نهايته، فهي بداية مع بداية الحياة، وتنتهي مع انتهائها، فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، فالاتصال مستمر ما استمرت الحياة.
3. **الاتصال عملية تلقائية:** فمتى التقى الفرد بغيره في أي مجتمع فإنه يحاول أن يتبادل معه الحديث والأفكار، سعيا منه لتوثيق الصلة والترابط بينهما.

4. **الاتصال عملية إلزامية:** الإنسان بطبعه لا يستطيع أن يعيش بمفرده، ولا بد له من التفاعل والمشاركة مع الآخرين لإشباع حاجياته الاجتماعية، وهذا يعني أن الاتصال إلزامي على الأفراد، وكذلك المؤسسات.

## الفرع الرابع: أهمية الاتصال

لم يعد خافيا أننا نعيش في عصر الاتصال، وباعتبار أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد، فإن أي تجاهل للاتصال يعتبر أمرا مستحيلا، خاصة من طرف المؤسسات لأنه يعد عملية أساسية وحيوية في نقل البيانات والمعلومات بين جميع وحدات المؤسسة وبين مؤسسة وأخرى، والعمليات الإدارية مثل التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرار، التنسيق، الإشراف، المتابعة، والرقابة والتقييم كلها تتم عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهمية الاتصال فيما يلي:<sup>3</sup>

- يمكن من خلال الاتصال زيادة معدلات المشاركة من جانب الأفراد المؤسسة في صنع القرارات، وكذلك زيادة انتمائهم للمؤسسة وذلك لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق والصرحة، والوضوح والشمول في أغلب الأحيان؛
- تعتبر العملية الاتصالية أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها، وتدعم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها؛
- العملية الاتصالية عملية فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو بمحيطها الخارجي.
- يساعد الاتصال على انتشار المعرفة والمعلومات بين أفراد المؤسسة في جميع أقسامها، كما يساعد على تنمية ثقافة المؤسسة من خلال تبادل الأفكار مع العملاء؛

<sup>1</sup> Bethami A.Dobkin, Roger C.Pace, **Communication in a Changing World**, McGraw-Hill Higher Education, USA, 2006, p 102.

<sup>2</sup> صالح ليري، **مدخل إلى العلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 129.

<sup>3</sup> عبد الرحمان عزوي وآخرون، **عالم الاتصال**، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 18.

• الاتصال عملية اجتماعية، تتحقق من خلالها مجموعة احتياجات أساسية للفرد، مثل الاحترام، تفكير، ومشاعر وقيم الأفراد.

### الفرع الخامس: أهداف الاتصال

أن الهدف الأساسي من العملية الاتصالية هو التأثير في المستقبل (متلقى الرسالة)، وذلك من خلال المعلومات والبيانات المرسله إليه من المرسل، من أجل تعديل أفكاره، واتجاهاته، والتأثير على مهارته لتحسينها، وزيادة معارفه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ولن تتحقق هذه الأهداف إلا عندما يتجه الاتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة. وزيادة على هاذين الهدفين يمكن إضافة أهداف أخرى للاتصال نسردها فيما يلي:<sup>1</sup>

**01. هدف توجيهي:** وهذا النوع من الأهداف يمكن أن يتحقق حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها.

**02. هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمر مهم، ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

**03. هدف تعليمي:** عندما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات ومفاهيم ومعلومات جديدة، وذلك في مجالات مختلفة، حيث هذه الجوانب المختلفة تعود بالفائدة عليه عندما يكون في عمليات اتصال وتفاعل مع مجموعات أخرى، أو عندما يقوم بعمل أي نوع من أنواع الأعمال التي تتطلب وجود مثل هذه المعارف المختلفة.

**04. هدف ترفيهي:** ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع على وجدان المستقبل وذلك عن طريق القيام بإرسال رسائل التي تحمل في مضمونها طابعا خاصا.

**05. هدف اجتماعي:** يقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض، وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال

إن تقسيم الاتصالات إلى أنواع مختلفة تعتمد بشكل أساسي على المعايير والمقاييس التي نستخدمها للنظر في الاتصالات وطبيعتها، إلا أنه يمكن القول إجمالاً أن الاتصالات التي نستخدمها في محيط العمل تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما اتصال داخلي وآخر خارجي، وكلى النوعين ينقسمان إلى عدة أنواع أخرى، وستناولها في هذا المطلب على النحو التالي:

### الفرع الأول: الاتصال الداخلي

وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو بين العاملين بها، وفي جميع المستويات،<sup>2</sup> ويمكن تقسيمه إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 104.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، مصر، 1993، ص 251.

## أولاً. الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وتستند الاتصالات الرسمية إلى المتطلبات العملية والوظيفية للمؤسسة، أي أن وجود هيكل للاتصال الرسمي باختلاف أنواعه يصبح أمر ضروري لتنفيذ الخطط، وتجسيد الأهداف المؤسساتية، ويأخذ الاتصال في الحالة نفسها أنواعاً وأنماطاً رسمية، بحيث يتم رأسياً وأفقياً وعكسياً، ولكي يكون الاتصال الرسمي فعالاً لا بد أن يستند إلى عوامل عدة منها:<sup>2</sup>

- أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين؛
- دقة المعلومات وصحتها، والعمل على تلاشي التطبيقات المشبوهة؛
- وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي، باستثناء الحالات غير العادية؛
- وجوب استمرارية تدفق المعلومات.

أما تأثيره على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية، وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم، لذلك فإن التحكم في مبادرة تقدم وتحديد طبيعة الفعل الإعلامي يعتبر مؤشراً على ماهية الاتصال، وما إذا كانت المؤسسة تميل إلى الاستقرار أو الانشطار.

ويتخذ الاتصال الرسمي عدة اتجاهات هي:

**01. الاتصال الهابط:** ويعد هذا النوع من أبرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشاراً في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياساتها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي:<sup>3</sup>

- إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين؛
- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة؛
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها؛
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والتعليمات، أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية ولا بد أن تعطى له الأهمية، لأن القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر.

**02. الاتصال الصاعد:** وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم.<sup>4</sup> وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات العليا، بما يسمح لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

<sup>1</sup> محمد فتحي، **766 مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 106.

<sup>2</sup> كمال الغالي، **الإدارة العامة**، مطبعة النوري، دمشق، 1974، ص 284.

<sup>3</sup> محمد فتحي، **مرجع سابق**، ص 110-111.

<sup>4</sup> عبد الكريم درويش وليلى تكلا، **مرجع سابق**، ص 476.

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل؛
- تقديم الشكاوى وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال؛
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين؛
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى؛
- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.

وكما هو الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاءة المعلومات التي تمر من خلالها، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا.<sup>2</sup>

ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد، الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والتقارير، والمذكرات المكتوبة والهاتف... الخ. وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات، وتقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.

**03. الاتصال الأفقي:** هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمؤسسة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير حل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.<sup>3</sup>

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضرورياً، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد، بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل. ومن أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، يجب تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة، مع مراعاة شرطين:<sup>4</sup>

- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، ولتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالية التي يسمح بتبادلها على هذا المستوى؛
- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.

### ثانياً. الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصالات الواقعة داخل المؤسسة لا تنحصر فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى اتصالات غير رسمية، والتي غالباً ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تميزها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطاً معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين وهو أمرٌ يستحيل التخلص منه، ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص 146-147.

<sup>2</sup> علي عياصرة وآخرون، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، 2006، ص 65.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 11.

<sup>4</sup> عبد الرحمن عزي وآخرون، مرجع سابق، ص 24.

<sup>5</sup> محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 1969، ص 357.



وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تُقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كأن يريد مثلاً مدير المستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى أحد زملائه، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، كأن يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يُسّر الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعية لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح إليه، أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج، لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم، كذلك الأحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم وطموحاتهم وآمالهم وتمنياتهم، أو الشكاوى التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... الخ.

ويعمل الاتصال غير الرسمي على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم ببسر وأكثر فعالية، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية والمحلية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل، وأيضاً تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس.<sup>1</sup>

ولما كان هذا النوع من الاتصالات لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي فقد ينقل أحياناً معلومات خاطئة أو مشوهة،<sup>2</sup> ومن هنا يلزم تشجيع الاتصال الرسمي وتمكينه والعمل به باستمرار وبفعالية كبيرة، ذلك أنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية عاملة بكفاءة عالية نقصت الحاجة إلى الاتصالات غير الرسمية.

وللاتصال غير الرسمي سلبيات وإيجابيات نستطيع صياغتها فيما يلي:

### 01. إيجابيات الاتصال غير الرسمي: للاتصال غير الرسمي بالمؤسسة إيجابيات هامة نذكر منها:<sup>3</sup>

- أن الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمية، كما أنها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين إذا ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقط على وسائل الاتصال الرسمية؛
- الاتصال غير الرسمي ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماماً سطحياً أو عرضياً بل أنهم يهتمون بأموالهم اهتماماً شخصياً؛
- الاتصال غير الرسمي تعبير تلقائي، حيث يعبر عفويًا عن عدة مشاكل وقضايا، هذا التعبير يؤدي إلى إشباع حاجات نفسية أحسن من الاتصال الرسمي.

### 02. سلبيات الاتصال غير الرسمي: إن انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات يومياً في مختلف أقسام الوحدة، وبين وحدات

المؤسسة حول أمور تتعلق بالأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل، ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات إلى أي تنظيم رسمي أو رقابة، بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم غير الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل، وبالعكس وأفقياً دون حاجز مادي أو معنوي. و باعتبار إن الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات، والأخبار المتبلورة، والمعلومات المشوهة، مما يترك آثاراً سلبية على الأداء والعلاقات الإنسانية في المؤسسة، تتمثل في انخفاض الروح المعنوية، واضطرابات العلاقات الإنسانية، الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بالدرجة الأولى، بسبب الشائعات.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2000، ص 128-129.

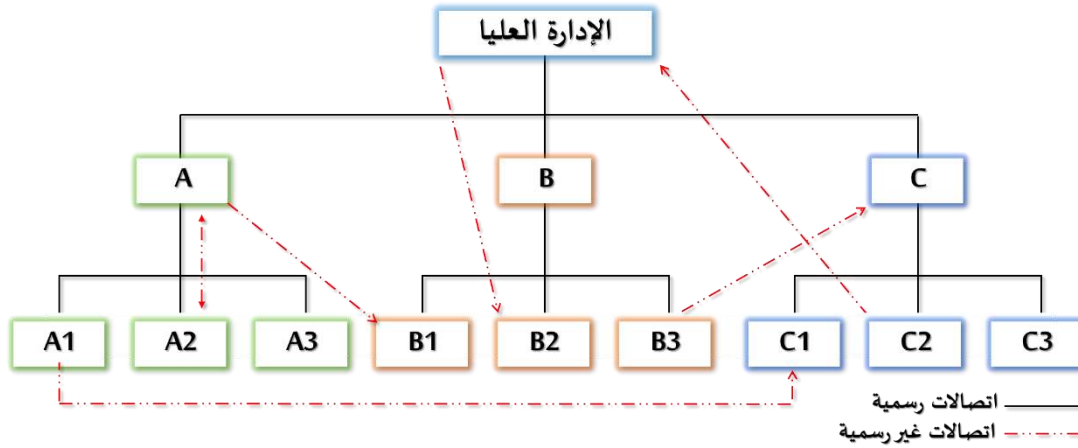
<sup>2</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سابق، ص 481.

<sup>3</sup> عبد العزيز شبيحا، مرجع سابق، ص 397.

والملاحظ أن وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية وإثراء العلاقات الإنسانية، والسيطرة على المواقف المختلفة<sup>1</sup>، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها وأهدافها ونشاطها، فالمؤسسات الكبيرة تتطلب نظام سليم ومتطور للاتصالات الرسمية، حيث أن المسؤولين على هذه المؤسسات لا يسعهم الوقت للاتصال بأشخاص معينين للوقوف منهم على الأخبار، كما لا يتسع الوقت أيضا لمعالجة الحالات الفردية من الشكاوى والمطالب.

ويمكن أن تمثل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بالشكل التالي:

الشكل رقم (01-02) الاتصال الداخلي في المؤسسة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 500

### الفرع الثاني: الاتصال الخارجي

ويتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى، أو مع زبائنها أو المتعاملين معها، أو من العامة من الناس خارج المنظمة، ويمكن أن تأخذ هذه الاتصالات صيغ وأشكال مختلفة نظرا لتعدد الأطراف الخارجية التي تتصل بهم المؤسسة.

وهذه الاتصالات تمثل في حقيقتها صيغة معقدة في التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الكلية العامة أو البيئة الخاصة، فضلا عما تفرضه تلك البيئة من تهديدات خطيرة قد تؤدي إلى إنهاء أو فشل البرامج التي تضعها المنظمة، وعليه فإن الاتصالات الخارجية تمثل القوة الكبيرة التي تمتلكها المنظمة في تكييف مكانتها وقوتها مع ما تفرضه البيئة، ضمن شروط ومؤثرات تنافسية مختلفة، تأثر على خطط وبرامج واستراتيجيات المنظمة.

والاتصالات الخارجية تأخذ أشكالا، وأنواعا، وصورا مختلفة وهي: العلاقات العامة، العلاقات مع الصحافة، الإشهار في الإعلام

الملصقات،... إلخ.<sup>2</sup>

ولهذا يمكننا أن نقول بأن تكامل الاتصالات الداخلية مع الاتصالات الخارجية، ينتج نظام كنف وفعال للاتصالات في المنظمة يساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها، ولعل التطور التكنولوجي والأدوات الحديثة المستخدمة في هذا المجال قد أسهمت بشكل كبير في تقدم وتطور عمليات الاتصال، كما أصبح من السهل للمؤسسات من تكوين قاعدة بيانات عن عملائها، وتحديثها بسرعة واستمرار، لغرض الاتصال بهم، وبقائهم على اطلاع على أي متغيرات حاصلة لديهم، بالدقة والسرعة المناسبة، وهذا ما يرفع في النهاية من قيمتها التنافسية في السوق.

<sup>1</sup> العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 158.

<sup>2</sup> Annie Bartoli, communication et organisation, Edition d'organisation, Paris, 1991, p 82.

## المطلب الثالث: طرق وأساليب الاتصال

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة، غير أن اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة، وعلى نمط التعامل السائد بها، ونوع المادة المراد نقلها، ويمكن القول بأن نجاعة أسلوب من هذه الأساليب يبقى مرتبطاً بالغاية المراد تحقيقها من عملية الاتصال، ويُجمل العلماء أسلوب الاتصال في (الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي والاتصال غير اللفظي)،<sup>1</sup> وسيتم الطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب على النحو التالي:

## الفرع الأول: الاتصال الكتابي

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.<sup>2</sup> وللاتصال الكتابي عدة وسائل تسهل مهمته، يمكن حصرها في:

**01. الرسائل الوظيفية:** وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية... الخ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساساً كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج للعمال مثلاً.<sup>3</sup>

**02. التقارير:** وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة، (شهرية أو سنوية)، وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج. وهناك طرق بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، وهي التقارير السرية وغالباً ما تحمل هذه التقارير "أحكاماً ظالمة" و"مقترحات جائزة" طبقاً لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات والأحكام مما يقلل من معنويات العامل.<sup>4</sup>

**03. المذكرات والاقتراحات:** يلزم العناية بهذا النوع لما تقدمه أو تنقله المذكرات والاقتراحات من معلومات هامة ومفيدة أو آراء صائبة تساهم في تقدم العمل، وتطوره، أو حل مشكلاته.<sup>5</sup> أو بمعنى آخر أنها عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي.

**04. النشرة الداخلية للعاملين:** فالعامل في أي مؤسسة بحاجة لمعرفة عدة أشياء يجملها، لكي يتمكن من تأدية عملية على أحسن وجه والهدف من النشرة الداخلية هو تزويد العاملين بالمعلومات الاجتماعية وتطلعه على أمورها ليكون على دراية بها. كما تعمل على توكيد المعلومات والأخبار التي يتلقاها والتي لها علاقة مباشرة بمصالحه الخاصة.

**05. الشكاوي:** في غالب الأحيان يكون سبب الشكاوي توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة، ففي بعض الأحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي أنه وجد عيب على أحد المرؤوسين أو خطأ في فهم الأمر الصادر، يتطلب الإسراع إلى تفاديه ومحاولة القضاء على أسبابه بعد إعطائه نوع من الاهتمام لفحصه، ومعنى آخر يمكن القول بأن الشكاوي

<sup>1</sup> حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص 289.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سابق، ص 398.

<sup>3</sup> مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 120.

<sup>4</sup> عبد الكريم درويش ولبلى تكلا، مرجع سابق، ص 488.

<sup>5</sup> محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 72.

هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم، وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها، حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب، كما يؤثر (سلبا) على السير العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة، واستعمال الخرائط والرسوم وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة، ويستطيع أن يحقق أسلوب الاتصال الكتابي إذ ما كان فعالا المزاياء التالية:

- يُمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك؛
- يجمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي؛
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزاياء، إلا أن له بعض العيوب من أهمها:<sup>2</sup>

- أنه لا يُسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم، أو إلى الرئيس

الإداري؛

- يَحْمُ مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة على المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى تقبله معناها؛
- لا يَمْنَع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته، وخبرته في العمل.

### الفرع الثاني: الاتصال الشفوي

يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا، وأفضلها استخداما، وذلك لما يوفره من الوقت، والسماح بالاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة، وبالتالي تبادل الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضفت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق التليفون السلبي واللاسلكي أو التليفون المرئي، ذلك أن الإنسان ظل لمدة طويلة يتصل بالآخرين من خلال الانتقال إليهم. ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الوسائل التكنولوجية (السمعية البصرية)،... الخ.<sup>3</sup>

والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهية، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، حيث لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة، وأكثر يسرا، بل وأكثر إقناعا للمرسل إليه.<sup>4</sup>

ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، مثل الاتصالات التي تحدث بين الطبيب والمريض، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال. كما أن لهذا الأسلوب (الاتصال الشفوي) وسائل عديدة وهي:

#### 01. الاجتماعات والندوات: وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمنها مثلا اجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعوا إليها المدير

أو المشرف على جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سابق، ص 490.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 399.

<sup>3</sup> محمود عودة، مرجع سابق، ص 16.

<sup>4</sup> Pierre Louart, Gestion des ressources Humaines, Eyrolles université, Paris, 1991, p177.

فإنها تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات وصيانتها، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية، وكيفية تذليلها والتخلص منها، بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين، حتى تعم الفائدة على جميع المجتمعين.<sup>1</sup> وهذا ما يضيف عليه طابع الأهمية.

**02. الحديث الشفوي:** يتم هذا النوع من الاتصالات وجها لوجه أو عن طريق الهاتف، وقد يكون رسمياً أو غير رسمياً، غير أنه في الحالة الثانية (غير رسمي)، قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي.<sup>2</sup> وغالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليمات وحتى اقتراحات لها أهميتها.

ويتميز الاتصال الشفوي بالتأثير، نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث، ويزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال، بحيث يشعروا بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات.

**03. المقابلات:** المقابلة هي إحدى الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق، والوقوف على قدرات طالب وظيفة، أو حاجة، ومهاراته أو لقياس الاتجاهات. كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة، أو شروطها وخدماتها، وتفسير برامج جديدة، وما إلى ذلك.<sup>3</sup>

ويُكسب الاتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطا بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى المؤسسة ككل.

### الفرع الثالث: الاتصال غير اللفظي

وهو وسيلة للاتصال بين البشر، بطرق أخرى غير اللغة المنطوقة أو المكتوبة، وهو نظام رمزي للاتصال،<sup>4</sup> يشمل لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، بالإضافة إلى الصور والرموز، فإذا كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة، فإن الاتصال غير اللفظي يعتمد على حركات الجسم، وعلى الرسوم، وعلى الصورة، مثل صورة أشعة إكس (X-ray)، التي يُرسلها طبيب الأشعة إلى الطبيب الذي طلبها عن حالة مرضية معينة.

ويبقى اختيار أي أسلوب من الأساليب يخضع للظروف والمواقف السائدة التي تتطلب أسلوبا معينا أو أكثر، وذلك راجع لعدة عوامل، منها طبيعة المعلومات، أو البيانات المطلوب إيصالها، ومدى السرعة المطلوبة لذلك، وتكلفة طريقة الاتصال، ومدى سرية المعلومات والبيانات وأهميتها.

### المطلب الرابع: شبكات واستراتيجية الاتصال

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة أنماطها متعددة الأشكال، يُعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الإدارة والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص

<sup>1</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، مرجع سابق، ص 483.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 399.

<sup>3</sup> أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 84.

<sup>4</sup> محمود حسن إسماعيل، مرجع سابق، ص 66-67.

المهمة، والمدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق، وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق، وفي ضوء العديد من الأبحاث والدراسات التحريية، التي تناولت موضوع الاتصال في المنظمة، وأهميته في صنع واتخاذ القرارات، يمكن أن نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:<sup>1</sup>

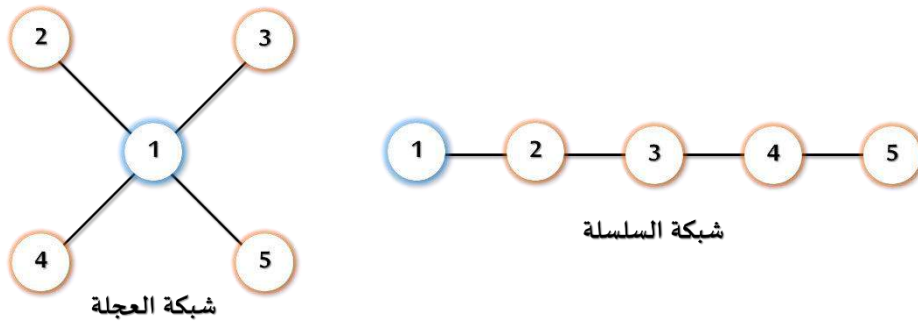
### الفرع الأول: شبكات الاتصال المركزية

تعرف المركزية بأنها عبارة عن تجمّع كافة السلطات في المنظمة بيد فئة معيّنة أو عدد معيّن من الأفراد، ففي هذا النوع من الشبكات يتحتّم على أعضاء الفريق أن يتصلوا من خلال شخص واحد لحل المشاكل واتخاذ القرارات، ويمكن أن تتخذ الشبكات المركزية عدة أشكال كما هو موضح بالشكل رقم (01-03) أدناه، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

**01. شبكة العجلة:** تتمحور الاتصالات وتندفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد أو المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في إصدار الأوامر والتوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، والأفراد في نهاية كل حديث لا يمكنهم أن يتصلوا ببعضهم البعض اتصالاً مباشراً، ولكن اتصّاهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور.

**02. شبكة السلسلة:** ويكون هذا النمط من الاتصال على شكل سلسلة، حيث كل رئيس له أن يتصل بمن هو تحت إمرته وهكذا إلى آخر السلسلة.

### الشكل رقم (01-03) أشكال الشبكات المركزية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص 502.

### الفرع الثاني: شبكات الاتصال اللامركزية

تعرف اللامركزية بأنها تشتت السلطة وعدم تجمّعها بيد سلطة إدارية عليا واحدة، وفي هذا النوع من الشبكات اللامركزية للاتصال فإن الأعضاء فيها، -وبخلاف الشبكات المركزية- يستطيعون الاتصال بحرية مع بعضهم البعض دون الرجوع إلى طرف معين، ويمكن أن تتخذ الشبكات اللامركزية عدة أشكال كما هو موضحها بالشكل رقم (01-04) أدناه، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

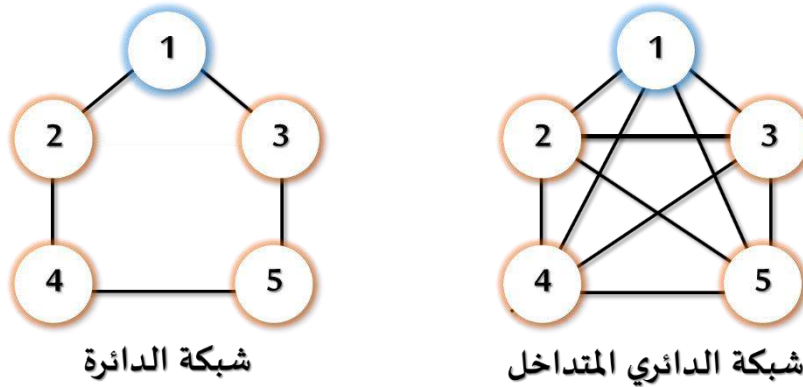
**01. شبكة الدائرة:** ويطلق عادة على هذا النوع من الاتصال، بالاتصال شبه التام، إذ يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا.

**02. شبكة الدائري المتداخل:** يمثل هذا النوع من الاتصال أكثر لأنواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات، إذ أن هذا النمط من الاتصال يُفترض فيه أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء،

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 502.

وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر عادة لجميع الأعضاء الآخرين في التنظيم، بحيث تنتج خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين والرئيس الأعلى المباشر، أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين للمرؤوسين، أو فيما بين الجماعة، بصرف النظر عن مراكزهم فتكون بذلك شبكة الاتصال تربط بين جميع أفراد المجموعة.

الشكل رقم (01-04) أشكال الشبكات اللامركزية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص 502.

ولا بد من الإشارة هنا إلى حقيقة مهمة أثبتتها التجارب الميدانية والبحوث، والتي فحوها أن شبكات الاتصال المركزية تصلح أكثر في المواقف البسيطة التي تتطلب السرعة، حيث يمر الأعضاء المعلومات المهمة إلى شخص مركزي واحد هو قائد المجموعة، ليتم صنع واتخاذ القرار بسرعة، في حين أن شبكة الاتصالات اللامركزية تكون ملائمة في المشاكل أو المواقف البسيطة، لأن المعلومات تُمرر بين الأفراد إلى أن يحل أحدهم المشكلة أخيراً، وهذا يحتاج إلى وقت. وفي المواقف المعقدة فإن شبكة الاتصال اللامركزية تكون أكثر فاعلية لأن المعلومات المهمة لا يمكن أن تكون لدى شخص واحد فقط، كذلك الأمر في شبكات الاتصال المركزية حيث تكون هناك أخطاء قليلة في المشاكل البسيطة وأخطاء كثيرة في المشاكل المعقدة. أما شبكة الاتصالات اللامركزية فإنها أقل دقة في المشاكل البسيطة وأكثر دقة في المشاكل المعقدة ويمكن أن نجمل هذه الفكرة على لشكل المصنوفة التالية:

الشكل رقم: (01-05) مصنوفة شبكات الاتصال حسب الاستعمال

سريعة وأكثر دقة

بطيئة وأقل دقة

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <p>شبكة العجلة</p> <p>شبكة السلسلة</p>           | <p>شبكة الدائرة</p> <p>شبكة الدائري المتداخل</p> | <p>مهام بسيطة</p> |
| <p>شبكة الدائرة</p> <p>شبكة الدائري المتداخل</p> | <p>شبكة العجلة</p> <p>شبكة السلسلة</p>           | <p>مهام معقدة</p> |

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص 503.

## الفرع الثالث: استراتيجية الاتصال

حتى تضمن المؤسسة العملية الاتصالية وبشكل فعال عليها أن ترسم لها استراتيجية خاصة، تعرف باستراتيجية الاتصال، والتي يمكن تعريفها على أنها المخطط العام للسياسة الاتصالية للمؤسسة أو المنظمة، هذا المخطط يكون متوسط أو طويل المدى، يحدد الأهداف ويختار الوسائل،<sup>1</sup>

لقد طور الباحث "Phillip Cammpitt" نموذجاً للعلاقة بين فاعلية الاتصال وحجم المعلومات المنقولة من خلال قناة الاتصال. وبذلك تُحدد خمسة استراتيجيات للاتصال يعتمد المرسل على واحدة منها أو أكثر لتحقيق ما يصبو إليه. ويمكن سرد تلك الاستراتيجيات الخمسة على النحو التالي:<sup>2</sup>

**01. استراتيجية انشر وتأمل:** لا تعتبر هذه الاستراتيجيات فاعلة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المدير في ظلها بأن الكم الهائل من المعلومات التي يتم إيصاله للمرؤوسين سيحقق اتصالاً ناجحاً، لكن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث إن كثرة المعلومات تترك موضوع الاتصال، وتجعل من مضمونه عاماً وليس محددًا بسبب انشغال المرؤوسين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال. وفي سياق هذه الاستراتيجية لا توجد مقابلة ومطابقة صحيحة بين كمية المعلومات وفاعلية الاتصال.

**02. استراتيجية أخبر ورغب:** ضمن حدود هذه الاستراتيجية يقوم المدير بتقديم معلومات أقل من الاستراتيجية السابقة مستهدفاً تحقيق اتصال ناجح من خلالها. كذلك ترفق بتوضيح كافي لمحتوى الرسائل وموضوعاتها المطروحة في عملية الاتصال هذه. ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجية يمكن اعتبارها مجدية من ناحية الكفاءة، ولكنها لا تحقق أفضل ما تستهدفه عملية الاتصال من نجاح وفاعلية.

**03. استراتيجية تحديد المهم ثم الاستطلاع:** تعتبر أفضل أنواع الاستراتيجيات على اعتبار أن هناك أفضل تطابق وتألم بين كمية المعلومات المنشورة والمنقولة والمستوى العالي لفاعلية الاتصال، ومن جهة أخرى فإنه يمكن اعتبارها استراتيجية بمسارين حيث تتم في إطار تقدير المرؤوسين إيجابياً، وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال، والجدير بالذكر إن هذه الاستراتيجية لا تأتي بشمارها إلا إن وجدت تغذية راجعة، فذلك يعزز من كفاءة الاتصال، وتشذيب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

**04. استراتيجية التشخيص والاستجابة:** تقل كفاءة عملية الاتصال في ظل هذه الاستراتيجية بسبب تقليص كمية المعلومات المنشورة أو المرسله. وهنا ينظر للعاملين ليس كمشاركين فاعلين فقط وإنما موجهين لعمليات الاتصال، لأنه يفترض معرفتهم بالقضايا الأساسية التي يتم الحوار أو الاتصال بشأنها، وهم الذين يضعون قواعد الاتصال في حين أن المدراء يستجيبون للإشاعات والتلميحات التي يروجونها بسبب معرفتهم للمعلومات الأساسية. ونجاح هذه الاستراتيجية يتطلب مهارة إصغاء عالية من قبل المدراء لتشخيص المعلومات التي يعرفها العاملون.

**05. استراتيجية التقييد ثم التعزيز:** في هذه الاستراتيجية يخبر المدير العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه فقط، عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإخبارهم. والسرية والرقابة الصارمة على المعلومات هنا تعتبر من أهم الأمور، باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه. وبسبب قلة المعلومات والتحكم فيها، تكثر مع هذه الاستراتيجية إشاعات وأكاذيب في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المنظمة، وبذلك تقل فاعلية الاتصال بشكل كبير.

<sup>1</sup> Marie Helene westphalen, **le dicom**, triangle édition, paris, 1992, p 103

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري وآخرون، مرجع سابق، ص ص 508-509.



وعادة ما تبحث الإدارة عن توليفة من هذه الاستراتيجيات تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فاعلية في إطار المواقف المختلفة. وعادة ما تلجأ الإدارة في منظمة معينة إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات، وليس شرطاً أساسياً أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر فاعلية في الاتصال.

### المطلب الخامس: معوقات الاتصال

إن كون الاتصال وسيلة من وسائل تسيير الأمور في المؤسسات، فإن أي خلل في العملية الاتصالية سيؤثر حتماً في نوعية المعلومات المنقولة، ونتائج الأداء التي قد تُكبد المؤسسة خسائر كبيرة، ولا يحدث ذلك الخلل إلا بسبب بعض المعوقات التي تعرقل العملية الاتصالية، ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال هي عبارة عن: "المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات، أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات، عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود".<sup>1</sup>

لذلك من الضروري أن يعي الأفراد طبيعة التعامل مع المعوقات التي تواجه عملية الاتصال في المنظمة، لأنها تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية مواجهتها بالمنظمة، حيث أنه لا تخلوا أية منظمة من وجود بعض صور المعوقات، لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان، ومن هذه المعوقات نذكر:

### الفرع الأول: المعوقات التنظيمية

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم الذي يعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطاً كلياً بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكاً ومرناً ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة. وعلى العموم يمكن حصر المعوقات التنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

**01. البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحداتها، وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال. فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل (كالتليفون مثلاً)، قد لا تصلح بديلاً عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه مُستقبل الرسالة. ولا شك أن اتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل والمستقبل تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة.

**02. تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:** قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيراً ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المسؤول الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة، وبذلك يتأثر كل من الاتصال النازل والصاعد، حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30% عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين، وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة.<sup>3</sup>

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال، وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال، وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو

<sup>1</sup> هادي نمر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل: النظريات العملية الوسائط الكفائية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 337.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيبا، مرجع سابق، ص 402.

<sup>3</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار البازوري العامة، الأردن، 2009، ص 155.

قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها. مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية

**03. طبيعة العمل:** تعتبر طبيعة العمل والتي هي إحدى الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

### الفرع الثاني: المعوقات النفسية

هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه المعلومات إما بقصد أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال، ويمكن سرد المعوقات النفسية المؤثرة على الاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

**01. معوقات في المرسل:** عندما يتجاهل المرسل العوامل الفردية أو النفسية التي يمتلكها، مثل: (الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية)، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات المراد نقلها إلى المستقبل، فإنه يقع في أخطاء تؤثر على العملية الاتصالية، ومن أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل هي:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل؛
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية؛
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل؛
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها واختلاف وإدراك وفهم الآخرين لها؛
- الحالة النفسية (الخوف، القلق... إلخ)، للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها؛
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله، واتجاهاته، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه؛
- اعتقاد المرسل بأن مستقبل الرسالة سينظر للرسالة المرسله بنفس نظرته هو إليها.

**02. معوقات في المستقبل:** يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع

فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل:<sup>2</sup>

وقد يتأثر المرسل إليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية، فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلا من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال، ومثال ذلك إذا أمر الرئيس أحد مرؤوسيه بكتابة تقرير معين وقال له أريد ذلك فوراً، فقد يفسر المرؤوس هذا الأمر إذا كانت نفسيته مرتفعة وعالية بأن هذا الأمر مستعجل، أما إذا كانت نفسيته سيئة فإنه يشعر بأن رئيسه يستهزئ به ويتعالى عليه، وأن الرئيس يريد توبيخه.<sup>3</sup>

**03. فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق:** قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة

جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، سواء كانوا قادة أو مرؤوسين، وفي مثل هذه الحالات فإن دورة الاتصال لن تسير سيرتها

<sup>1</sup> هادي نمر، أحمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 337.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 359-361.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد العزيز شبحا، مرجع سابق، ص 404.

الطبيعية، وسوف تكون النتيجة هي حجب المعلومات التي يكون باستطاعة المرؤوسين تقديمها إلى الرؤساء، إما نتيجة الخوف من الرئيس أو نتيجة عزوف هذا الأخير عن الاتصال بالمرؤوسين.

**04. المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:** تعد الاتصالات عاملا هاما وحيويا في التنظيم، وأمرنا لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافه، إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها، فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضیعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز مكانته أو إرضاء غروره، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

ومن ناحية ثانية يؤدي الإقلال والندرة في الاتصالات إلى حجب الكثير من المعلومات عن الرؤساء رغم ما قد يكون لهذه المعلومات من أثر فعال على حياة التنظيم.

### الفرع الثالث: المعوقات البيئية والمادية

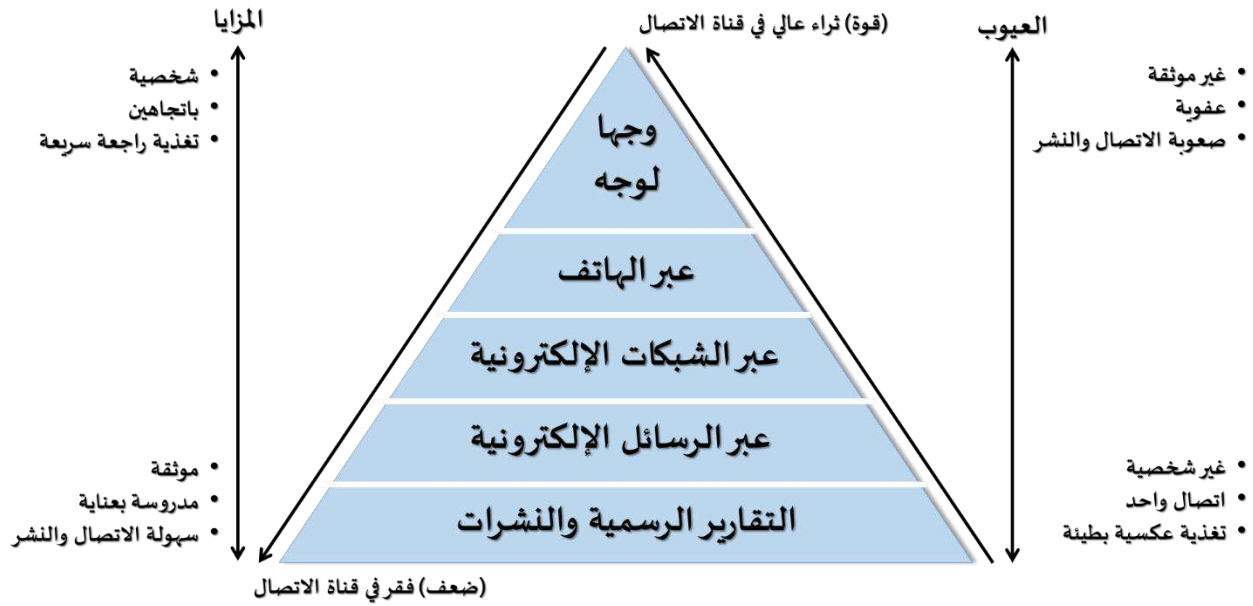
المعوقات البيئية هي المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة، والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين، كل ذلك سيؤدي حتما إلى التوتر، بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر وصول الرسالة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم وعدم التعاون، كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالتمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقلة للاتصالات.

كما أن الاختيار غير الموفق أو غير الصحيح لقناة الاتصال، سيشكل أكبر عائق أمام العملية الاتصالية، وباعتبار أن قناة الاتصال هي الوعاء أو الوسيلة الناقلة للرسالة من المرسل إلى المستقبل فيفترض بالرؤساء اختيار قناة الاتصال الصحيحة، أو توليفة من قنوات الاتصال التي تتوافق مع نقل الرسالة. ويمكن الإشارة إلى أهم القنوات الشائعة في وقتنا الراهن، وقوتها في إيصال الرسالة، وعيوبها، ومزايا كل منها، من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> شعبان فرج، مرجع سابق، ص ص 178-179.

الشكل رقم: (01-06) هرمية قنوات الاتصال



المصدر: صالح مهدي محسن الغامري وآخرون، مرجع سابق، ص 504، بتصرف شديد

## المبحث الثاني:

## الأدبيات النظرية لأبعاد التشارك المعرفي

"المعرفة قوة"، جملة قالها الفيلسوف الإنجليزي، وقائد الثورة العلمية "Francis Bacon"، قبل أزيد من أربعة قرون، وفي عصرنا الحالي أصبحت القوة هي المعرفة، لأنه عصر تسوده المعلومات وتقوده المعرفة، عصر لم تتغير فيه المفاهيم فحسب بل حتى الممارسات، عصر لا يشفع للحمود بالديمومة، بل يتيح التنافس والبقاء للمتغير والمتحارب، وهذا ما أدى بالعنصر البشري إلى احتلاله الدور القيادي في هذا العصر، باعتباره المورد الأساسي لتلك المعرفة، بما يمتلك في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة، لا يمكن لأي تكنولوجيا مهما عظمت بالتنبؤ بها ما لم يصرح عنها الإنسان، وتُنقل منه إلى العقل الإلكتروني، فتصبح ممكنة، واضحة متاحة.

وفي هذا المبحث سوف نحاول أن نتطرق لبعض المفاهيم المتعلقة بالمعرفة والتشارك بها، وكيفية إدارتها في المنظمة من خلال المطالب الآتية:

- |               |                                   |
|---------------|-----------------------------------|
| المطلب الأول  | : مفاهيم أساسية حول المعرفة       |
| المطلب الثاني | : ماهية التشارك المعرفي           |
| المطلب الثالث | : سلوك التشارك المعرفي            |
| المطلب الرابع | : استراتيجيات التشارك المعرفي     |
| المطلب الخامس | : متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي |

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

أصبح من المعروف اليوم أن المعرفة هي أكثر الأصول الاستراتيجية في المنظمات، ومصدر كل إبداع، وتحسين القدرات اللازمة لصنع القرارات، لذلك بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال، حيث أدركت المنظمات أن المعرفة بدون تدخل الإدارة لن تكون ذات نفع، لكون المعرفة أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد، وتخزينها وتوزيعها، والتحفيز على مشاركتها، وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة لذلك.<sup>1</sup>

وسنحاول في هذا المطلب التعرض إلى بعض المفاهيم الأساسية في إدارة المعرفة على النحو التالي:

## الفرع الأول: مفهوم وخصائص المعرفة

حتى يتسنى لنا الإلمام بمفهوم إدارة المعرفة وجب علينا الحديث أولاً على المعرفة، مفهومها، خصائصها، أنواعها... إلخ، وهذا ما سنستعرضه في هذا الفرع.

**01. مفهوم المعرفة:** إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عندما نشير إلى المعرفة هو ذلك المخزون الهائل من المعلومات الذي يملكه العقل البشري، وهو معيار المعرفة وأصلها وسببها، حيث تعالج عقولنا بيانات ومعلومات كثيرة جداً لتكوين المعاني، وذلك من خلال بناء علاقات بين البيانات والمعلومات،<sup>2</sup> إذا فالعملية برمتها تتكون من بيانات ومعلومات، وعليه فإن فهم المعرفة يتطلب التمييز بين مفهوم كل من البيانات والمعلومات والمعارف. فالبيانات تمثل عناصر خام لا معنى لها،<sup>3</sup> أي أنها مواد أولية خام ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا فإذا تم تنظيمها وتحليلها وترجمتها إلى معانٍ أصبحت معلومات مفيدة ومفهومة.<sup>4</sup> وستصبح المعلومات معارف إذا تم وضعها في سياق منطقي ومفاهيمي، والتي يمكن تذكرها والتحقق منها من خلال الخبرة.<sup>5</sup>

وقد أكدت أدبيات الإدارة على تعقيد مفهوم المعرفة ونقص الاتفاق حول تعريفها،<sup>6</sup> ولعل أهم تعريف يمكن التطرق له هو التعريف الذي قدمه "Peter Drucker" بأن المعرفة هي "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية".<sup>7</sup>

**02. خصائص المعرفة:** من المؤكد أنه لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة، بغض النظر عن طبيعتها ومضمونها، واختلاف وجهات النظر حولها، وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة في النقاط التالية:<sup>8</sup>

- المعرفة هي فعل إنساني؛
- المعرفة تتولد تراكمياً؛
- المعرفة تنتج عن التفكير؛
- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة؛

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وسعد زناد دروش الخياوي، إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية، مناهج، عمليات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 30.

<sup>2</sup> علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 25.

<sup>3</sup> Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du knowledge management, Vuibert, Paris, 2001, p12

<sup>4</sup> عبد الكريم درويش، إدارة المعرفة: خارطة الطريق لقيمة المؤسسة المضافة، مركز بحوث شرطة الشارقة، سوريا، 2007، ص 16.

<sup>5</sup> أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 42.

<sup>6</sup> علي محمد الخوري، نفس المرجع، ص 26.

<sup>7</sup> توفيق سريع علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 26.

<sup>8</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وسعد زناد دروش الخياوي، نفس مرجع، ص 15.

• المعرفة تنتمي إلى الجماعات، فهي تتداولها بطرق مختلفة.

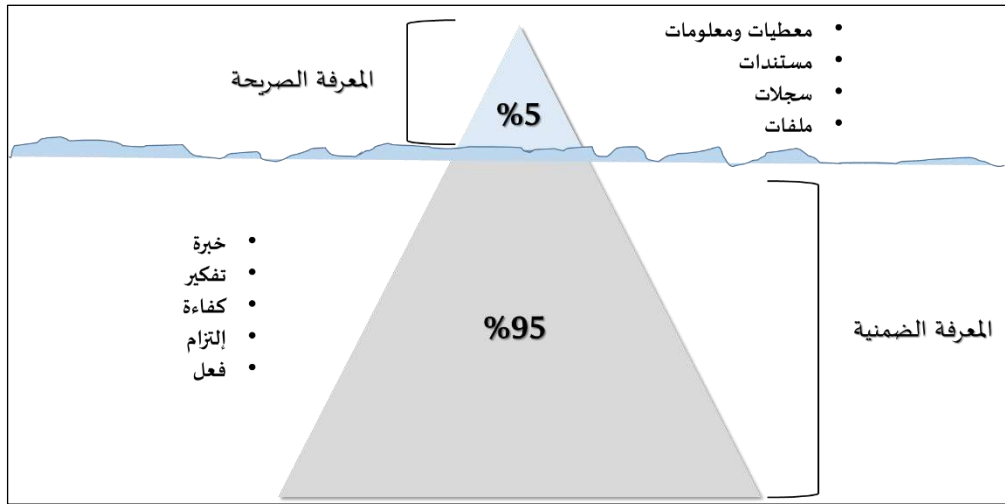
**03. تصنيف المعرفة:** سلك الخبراء طرق عديدة ومختلفة لتصنيف المعرفة، كلٌ حسب وجهة نظره، فضلا على اختلاف مصادر

المعرفة، وآلية المشاركة فيها، وتبادلها، والغاية منها، إلا أن أغلب الباحثين أظهروا ميلا واضحا للتصنيف الثنائي،<sup>1</sup> الذي تمت الإشارة إليه سنة 1966م من طرف "Michael Polanyi" في كتابه "The Tacit Dimension".<sup>2</sup> ويتمثل هذا التصنيف فيما يلي:<sup>2</sup>

• **المعرفة الضمنية:** هي الخبرات والمواهب والتصورات والآراء، والمعارف الفنية الشخصية العميقة المضمرة، أو التي يتم الاستدلال عليها، لكن دون إظهارها بصورة فعلية، وهي تكمن في عقول الأفراد والفرق.

• **المعرفة الصريحة (الظاهرة):** هي المعرفة الرسمية والمنظمة، التي يمكن ترميزها وتجميعها ونقلها للآخرين من خلال الحوار، أو الإثبات العملي، أو وسائل مثل الكتب والرسوم والمستندات. أي أنها تلك المعرفة الظاهرة بشكل واضح، أو التي يمكن ملاحظتها بسهولة

الشكل رقم: (01-07) يوضح العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة



Source : I. L. Magalhães, <https://www.linkedin.com/pulse/tacit-explicit-knowledge-ivan-luizio-magalh>, Website visited on:24/02/2020 in: 21:50

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

استنادا لما دُكر سابقا عن المعرفة الضمنية والصريحة، لا بد من إدراك أن ما يميّز القدرات التنافسية لأي مؤسسة عن أخرى لا يتمثل في معارفها الصريحة، بل في كيفية استغلالها لمعارفها الضمنية على نحو فعال، واستفادتها من تلك المعارف في تكوين رأس مال بشري مستدام،<sup>3</sup> ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إدارة المعرفة. فما الذي تعنيه إدارة المعرفة بالتحديد، إن الإجابة عن هذا السؤال قد أسأل الكثير من الخبر، حيث تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة، تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويمكن تلخيص مجمل تلك المنظورات من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي وسعد زناد دروش المخياوي، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص 28.

<sup>3</sup> علي محمد الخوري، نفس المرجع، ص 36.

الجدول رقم: (01-01) مفهوم إدارة المعرفة حسب كل منظور

| المنظور        | مفهوم إدارة المعرفة   | السنة | رواد هذا الاتجاه                       |
|----------------|---|-------|--|
| المنظور المالي | تنمية رأس المال الفكري والتقني والعملي للمنظمة، وإعادة استعماله والمحافظة عليه.   | 1997  | Stewart, Seviby, Hermans, IBM          |
| المنظور التقني | عمليات منظمة للبحث والاختيار والتنظيم، وعرض المعلومات بطريقة تُحسن فهم العاملين للاستخدام الأمثل لموجودات المنظمة.      | 1998  | Dykerman, Malhotra                     |
| إدارة الوثائق  | استخلاص المعرفة من الأفراد، وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق ورقية أو إلكترونية، ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها.  | 1999  | Thurman, Applehans & Globe and Laugero |
| فني اجتماعي    | محاولة إيجاد طريقة للحصول على معرفة العاملين وحكمتهم داخل المنظمة، لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها. | 1999  | Pan & Scarbrough, Koenig, Burk         |
| المنظمة        | نشاطا مهما يتخلل جميع أقسام المنظمة، والنظر لكافة مستخدميها   | 1999  | Bourdreau, ouillard                    |
| المعرفية       | على أنهم ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، وجميعهم صناع للمعرفة.   | 2000  | Wick                                   |
| القيمة المضافة | تكامل بين المستخدمين والعمليات والتقنية التي تعمل على خلق القيمة مضافة.   | 2000  | Hanley, Montana, Trigg                 |
| العملية        | القدرة أو العمليات داخل المنظمة للاحتفاظ و/أو تحسين الأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.                        | 2000  | Pan & Scarbrough, Duffy, Newman        |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص ص 33-40.

### الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الكتاب حول عدد عمليات إدارة المعرفة، وغالبيتهم اتفقوا على أنها عملية مستمرة، وتتم من خلال العمليات الجوهرية الأربعة التالية:<sup>1</sup>

**01. عملية اكتساب المعرفة:** وتعني الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة كالخبراء، والمتخصصون، والمنافسون، والعملاء وقواعد البيانات.

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

<sup>1</sup> صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 7.



**03. عملية مشاركة المعرفة:** وتُعد أهم عملية في إدارة المعرفة، حيث تتم بطرق رسمية وغير رسمية. وتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمُكاتبات بالطريقة التقليدية أو الإلكترونية، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسوبية. ويمكن مشاركة المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>1</sup>

**04. عملية تطبيق المعرفة:** وتعني استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة، وذلك من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية.

### المطلب الثاني: ماهية التشارك المعرفي

تسعى المؤسسات دوماً لتوليد معارف جديدة، إلا أن عملية توليد هذه المعرفة لا تؤدي إلى التفوق في الأداء ما لم يتم تعميمها على الآخرين،<sup>2</sup> وذلك بتيسير سبل التشارك فيها، فما هو المقصود بالتشارك المعرفي؟

### الفرع الأول: مفهوم التشارك المعرفي

قدم الباحثون تعريفات متنوعة للتشارك المعرفي، ويوجد تياران عاجلاً ذلك المفهوم، أحدهما يمثل التوجه الإدراكي، والآخر يمثل التوجه البنائي للمعرفة بشكل عام، أما التوجه الأول فيتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة. بينما يرى أصحاب التوجه الثاني (البنائي) أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية، وتعتمد على الخبرة، وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية. كما ينظر الباحثون إلى التشارك المعرفي على أنه إما عملية أو سلوك، وحسب هذا التقسيم يمكن سرد بعض المفاهيم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم: (01-02) مفاهيم التشارك المعرفي حسب العملية / السلوك

| نظرة الباحثين | المفهوم   | السنة | أهم الباحثين                  |
|---------------|---|-------|-------------------------------|
| عملية         | التشارك المعرفي هو عملية اتصالية، يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر، وعن طريق وسائل اتصال، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة، أو توليد معرفة جديدة.   | 2011  | Yeh C.H, Lee G.G, & Pai J.C   |
|               | أن التشارك المعرفي هو وسيلة لامتناسص المعرفة من خلال الخبرة والبحث المنتظم، وإدارة المعلومات والمعرفة، وتخزينها للوصول إليها بسهولة وتحويلها ونشرها.                      |       | Tjakraatmadja J.H & Martini L |
| سلوك          | التشارك المعرفي هو مجموعة سلوكيات للأفراد، يتم من خلالها تبادل للخبرات والمعارف في مجال العمل داخل المنظمة لتوليد معارف جديدة   | 2011  | Ozbebek .A & Toplu E.K        |
|               | التشارك المعرفي سلوك يقوم به الأفراد لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، وتطوير أفكار جديدة، أو تطبيق سياسات وإجراءات جديدة باستخدام الخبرات والمعارف المتوفرة لأولئك الأفراد | 2010  | Amayah A.T & Nelson F.F       |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة محمد حبيضر بسكرة، 2014، ص 47.

<sup>1</sup> رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتملة، مرجع سابق، ص 657.

<sup>2</sup> عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الخنان لبنان، 17/15 ديسمبر 2012، ص 7.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن التشارك المعرفي سواءً أكان عملية أو سلوكاً، فهو نشاط معقد، يتطلب مساهمة بالمعرفة من طرف المنظمة والأفراد على حد سواء،<sup>1</sup> إلا أن سلوك التشارك المعرفي يأتي بطريقة تلقائية، بحيث يحدث بدون تخطيط، ولا يحتاج لاستعداد الفرد له،<sup>2</sup> مثل التقاء الطبيب مع المريض عند حالة مرضية معينة دون تخطيط منهما لذلك الالتقاء، فيقوم أحدهما أو كليهما بالتشارك المعرفي دون استعداد مسبق لذلك.

### الفرع الثاني: مفاهيم مرتبطة بالتشارك المعرفي

ولا يمكن الحديث عن التشارك المعرفي داخل المنظمة دون التطرق لبعض المصطلحات المرافقة له وهي:

**01. التشارك في المعلومات:** في بعض الأحيان قد يُفهم مصطلح نقل المعرفة خطأً على أنه نقل المعلومات والبيانات فقط، إذ أن المستلم يجب أن يفهم ويفسر ويستخدم هذه المعلومات على وفق سياقه الخاص، ووفقاً لمعرفته الخاصة،<sup>3</sup> أي أن التشارك في المعلومات يتطلب معرفة مسبقة باستخدام هذه المعلومات، ومن خلال هذه العملية تتكون المعرفة الجديدة.

**02. تحويل المعرفة:** يمكن التفرقة بين التشارك المعرفي، وتحويل المعرفة، حيث أن الأول يركز على المعرفة الضمنية، أي تتبع النظرة البنائية للمعرفة<sup>4</sup>، أي أن التشارك يكون في المعارف التي يمتلكها الأفراد في عقولهم من خلال المناقشات والحوارات... إلخ، وهذه العملية لا تتم إلا بين الأفراد كونها الطريقة المثلى لخلق معارف جديدة، أما تحويل المعرفة فتركز على المعرفة الظاهرة، أي هو عملية نقل المعارف بين مختلف الوحدات، والأقسام، أو المنظمات<sup>5</sup>. عبر قنوات خاصة لنقل تلك المعرفة ومنها:<sup>6</sup>

- براءات الاختراع؛
- الاتصالات بالجهات الأكاديمية؛
- التراخيص.

### الفرع الثالث: أشكال التشارك المعرفي

يمكن تحديد نوعين من الأشكال التشارك المعرفي وهما:<sup>7</sup>

**01. الشكل المقصود:** ويعني أن تتم عملية التشارك المعرفي قصدياً داخل المنظمة، من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، أو من خلال أساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراءات التنقلات، وتدوير الأعمال بين أفراد المجموعة، كل ذلك قصد قيام المنظمة بإشراك الأفراد في معارف جديدة أو تطوير معارف قديمة.

<sup>1</sup>Sharman .L & Edward B.M, Understanding The Impact of Organizational Downsizing on Knowledge Sharing, Deakin University, Australia, 2007, p2

<sup>2</sup> أفطي جوهره، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> علي عبد الستار الحافظ، دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى، مجلة تنمية الراءدين، المجلد 33، العدد 104، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 175.

<sup>4</sup> أفطي جوهره، نفس المرجع، ص 48.

<sup>5</sup>Aliakbar .E, Yusoff R.B.M & Mahmood N.H.N, Determinants of Knowledge Sharing Behavior, International Conference, Business and Marketing Management, Vol 29, 2012, p209

<sup>6</sup> علي عبد الستار الحافظ، نفس المرجع، ص 176.

<sup>7</sup> عبد السالم نجادات، مرجع سابق، ص 8.

02. الشكل غير المقصود: ويعني التشارك المعرفي بشكل غير مقصود داخل المنظمة، من خلال الشبكات غير الرسمية كالمحاورات والنقاشات التي تدور بين أفراد المنظمة عند التقائهم التقاء غير رسمي داخل أو خارج المؤسسة، مثل تلك التي تتم عند برادات المياه، وفي أوقات تناول الوجبات الغذائية بنادي المؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: عوامل التشارك المعرفي

إن التشارك المعرفي نشاط قيم صعب تقليده، حيث إنه يصعب على المنظمة خلق معارف إن لم تدرك عوامل التشارك المعرفي وتحديد ماذا يعني التشارك المعرفي، وما الهدف من التشارك المعرفي، وكيف يمكن تقييم عملية التشارك المعرفي، وتحسينها. وفي هذا الفرع سنحاول التطرق لمجموعة آليات ومتطلبات التشارك المعرفي على النحو التالي:

01. آليات التشارك المعرفي: تمثل آلية التشارك المعرفي الطريقة والإجراء، أو العملية التي تساعد على التشارك المعرفي داخل المنظمة، ويمكن التكلم عن التشارك المعرفي بشكل: رسمي، غير رسمي، شخصي، وغير شخصي. حيث يتعلق المنهج غير الرسمي للتشارك المعرفي باللقاءات غير المبرمجة في المنظمة، والمؤتمرات غير الرسمية، والمحادثات أثناء أوقات الراحة. بينما تتعلق الآليات الرسمية بالتدريب الدوري الإجراءات والقواعد، والعمليات الرسمية. وتتضمن الآلية الشخصية في التحويل الشخصي للمعرفة وجهها لوجه. في حين تتمثل الآلية غير الشخصية في مستودعات المعرفة،<sup>2</sup> زيادة إلى ذلك يمكن إضافة أربعة آليات للتشارك في المعرفة على المستوى الفردي هي:<sup>3</sup> المساهمة في قواعد بيانات المنظمة، التشارك المعرفي بتفاعل رسمي ضمن فرق العمل أو وحدات الأعمال، أو بين جماعات الممارسة.

ومن أهم آليات التشارك المعرفي الفهم المشترك، مناخ التعلم، التدريب، ومعدل دوران العمل إضافة إلى الكتابة، الحوار، اللقاءات أو أداء المهام من وجهة نظر مالك المعرفة، وملاحظة الآخرين، التعلم من العمل، قراءة ما كُتِب، والوصول إلى المعرفة المختزنة في قواعد البيانات من وجهة نظر المستلم للمعرفة،<sup>4</sup> ويمكن أن يكون تطبيق نظام إدارة الأداء والذي يشمل كلا من تقييم لأداء الموظفين وتقييم الكفاءات أحد آليات سلوك التشارك المعرفي بين الموظفين.

02. محددات التشارك المعرفي: هناك العديد من العوامل المؤثرة على عمليات التشارك المعرفي، تتمثل هذه العوامل في:<sup>5</sup>

- الثقة بين الأفراد: تساعد الثقة على تفعيل عملية التشارك المعرفي من خلال توليدها للسلوكيات الإيجابية بين الأفراد، وتشجع الاتصال غير الرسمي، وتُخفف من التصادمات بين الموظفين، كما تساهم في بناء علاقات طويلة المدى بين الأفراد.
- السمات الشخصية للفرد: مثل المرونة والتوافق مع الآخرين، والوعي، والانفتاح على الخبرات، لها دور مهم في فعالية التشارك المعرفي، حيث يتميز الفرد الذي يتوافق مع الآخرين بالطبيعة الإيجابية، وروح التعاون، كما أنه مبتهج، كريم، مهذب ومتسامح. ويتميز الفرد الواعي بكونه مالكا للكفاءة والمصادقية، والقوة لتحمل المسؤولية، كما يتميز كذلك بالتنظيم، ومحاسبة نفسه، وتجد له توجه نحو الإنجاز، بينما يتميز المنفتح على الخبرات بالأصالة والخيال النشيط وثقافة الفضول، واستقلالية الحكم.

<sup>1</sup> أمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2009، ص 11.

<sup>2</sup> Manaf H.A. & Marzuki N.A, **The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge**, International Conference on Administrative in Public Sector Performance, Institute of Public Administration, Kingdom of Saudi Arabia, 2009, p10.

<sup>3</sup> أظني جوهرية، مرجع سابق، ص 65.

<sup>4</sup> Akamavi .N & Kimble .C, **Knowledge Sharing and Computer Supported Collaborative Work: The Role of Organizational Culture and Trust**, The University of York, U.K, 2005, p3

<sup>5</sup> أظني جوهرية، نفس المرجع، ص 68.

زيادة على كل ذلك، يمكن إضافة عوامل أخرى محددة لسلوك التشارك المعرفي تتمثل في: المعرفة المتخصصة والتي توجد لدى أفراد معينين، والوقت الكافي للتشارك المعرفي، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعرف ضغطاً كبيراً، والتوافق اللغوي والثقافي.

### 03. العوامل المشجعة على التشارك المعرفي: هناك مجموعة من العوامل المشجعة على التشارك المعرفي هي:<sup>1</sup>

- **العلاقات الاجتماعية:** حيث تمثل هذه العلاقات قناة تُسهل عملية التشارك المعرفي، فهي تقدم فعالية أكثر للعملية الاتصالية وتسريعاً في عملية التفاعل، كما أن العلاقات الاجتماعية تُنشئ إحساساً لدى الفرد بضرورة مشاركة الآخرين في أفكاره، نتيجة الارتياح الذي يشعر به تجاههم، وهذا ما يقوده إلى سلوك التشارك المعرفي؛

- **الدعم التكنولوجي:** حيث إن هناك أربعة مجالات لدعم التكنولوجيا لعملية التشارك المعرفي هي: تقليص تكنولوجيا المعلومات والاتصال لعوائق التشارك المعرفي (العوامل المادية، الاجتماعية والنفسية)، تسهيل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعلومات وقواعد المعرفة، تحسين عمليات التشارك المعرفي بحيث يمكن تمثيل معرفة الخبير في أنظمة خبيرة، يستفيد منها القادة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خلق وتقديم خدمات الإحالة السريعة، بحيث يمكن للموظف - إذا لم يملك المعرفة المناسبة أثناء أداء عمل معين - أن يحصل عليها من مالكيها. كما أن باستخدام بوابات الأنترنت، الأنترانت، البريد الإلكتروني... الخ، تقدم دعماً كبيراً لعملية التشارك المعرفي، حيث تمكن هذه التكنولوجيا من تخزين المعرفة، الاتصال الإلكتروني بين مشتركين ومستلمي المعرفة؛

- **عدد أفراد الجماعة وتنوعها:** فزيادة عدد الجماعة وتنوعها ليس بالضرورة عائقاً أمام التشارك المعرفي، بل قد يُسهل من ذلك، إذا توافر في الجماعة الاستعداد للتعاون، كما أن نوع المعرفة يلعب دوراً في تفعيل عملية التشارك؛ حيث إن المعارف العامة يمكن تشاركها حتى إذا كان عدد الجماعة كبيراً، بينما يصعب تحويل المعارف التقنية والمتخصصة إلى جميع أعضاء الجماعة، كونها تحتاج إلى التفاعل المباشر.

### المطلب الثالث: سلوك التشارك المعرفي

تطرق العديد من الباحثين إلى دراسة سلوك التشارك المعرفي، وكل باحث أعطى تفسيراً وأسباباً لقيام الفرد بهذا السلوك والمحفزات التي تدفعه لذلك، وكل منهم قدم نظرية في ذلك، ويمكن صياغة ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: نظرية التصرف العقلاني

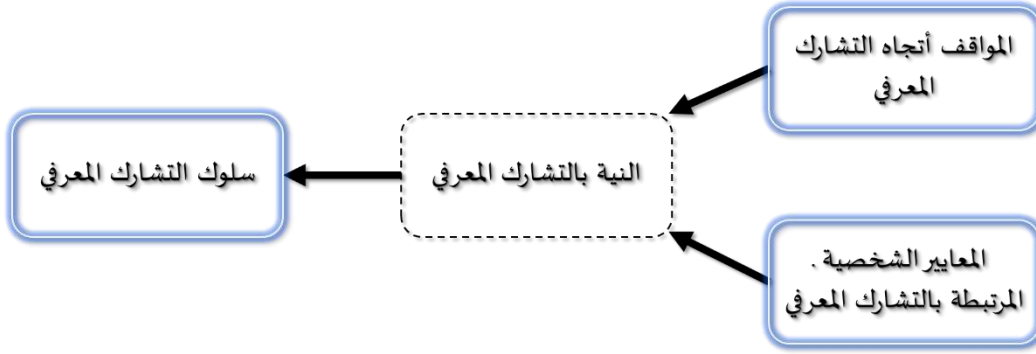
تعد نظرية التصرف العقلاني إحدى نماذج علم النفس الاجتماعي، حيث تنص هذه نظرية على أن الأفراد يعتمدون على حسابات عقلانية لتحقيق النتائج التي تتوافق مع أهدافهم الشخصية. توفر هذه القرارات للناس أكبر قدر من الفوائد أو الرضا وفق مصلحتهم الشخصية، وذلك بالنظر إلى الخيارات المتاحة. لذلك فهي تركز على العناصر التي تحدد أسباب والنوايا التي تسبق سلوك التشارك المعرفي، والتي تتحدد بموقف الفرد، ومعايير الشخصية، ويرغم من أن العقلانية تتفق مع مفهوم الأنانية، إلا أنه يمكن ربطها مع مفهوم الإيثار، فقد يختار الفرد أن يكون خيرياً لأن ذلك قد يجعله يشعر بالراحة تجاه نفسه.

<sup>1</sup> Assefa, T, **Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa**, Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Ethiopia, 2010, pp 9-11

<sup>2</sup> أقطي جوهرية، مرجع سابق، ص 53.

وقد توصلت بعض الدراسات أن من بين الأمثلة على مواقف التشارك المعرفي: توقعات الفرد حول مساهمة الآخرين في عملية التشارك المعرفي، والمكافآت المتوقعة،<sup>1</sup> وحسب هذه النظرية فإن سلوك الفرد يتحدد من خلال أربع مكونات هي: الهدف، التصرف، السياق، والوقت. حيث يمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (01-08) نظرية التصرف العقلاني للتشارك المعرفي



**SOURCE :** Aliakbar .E, Yusoff R.B.M & Mahmood N.H.N, **Determinants of Knowledge Sharing Behavior, International Conference, Business and Marketing Management**, Vol 29, 2012, p209

إلا أن بعض الباحثين أخذوا ضد هذه النظرية بعض الحجج منها أن الأفراد لا يستطيعون دائماً الحصول على جميع المعلومات التي قد يحتاجونها لاتخاذ أفضل قرار ممكن، بالإضافة إلى ذلك تُظهر الأبحاث التي أجراها "Christopher A. Sims" أنه عندما يشعر الناس بالقلق، يفشلون في اتخاذ القرارات العقلانية.<sup>2</sup> وقد ثبت أن الضغوطات التي تسبب القلق تعمل بالفعل على قمع الأجزاء من الدماغ التي تساعد في اتخاذ القرارات العقلانية.

### الفرع الثاني: نظرية السلوك المخطط

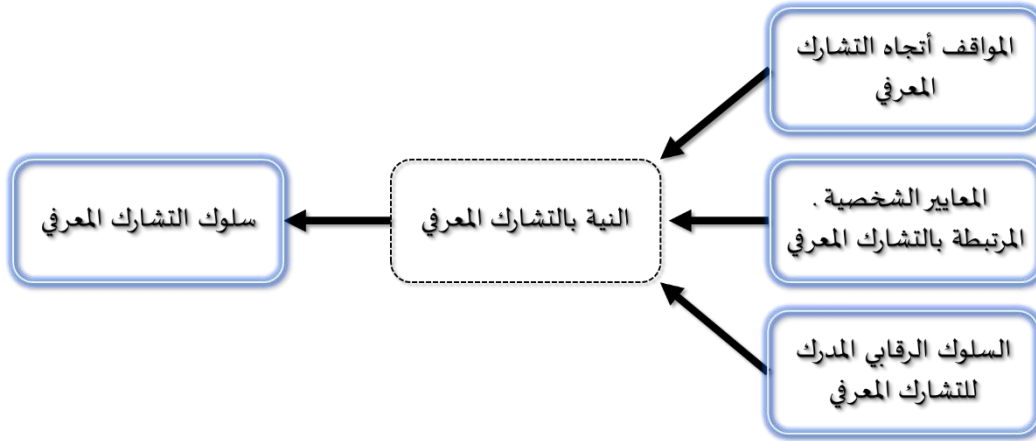
هي نسخة موسعة من نظرية السلوك العقلاني، والفرق بينهما هو إضافة عامل السلوك الرقابي المدرك، أي ذاك السلوك الذي أكتسبه الفرد من احتكاكه بمحيطه، وثقافته، يعني سلوك مكتسب عبر مراحل العمر المختلفة في بيئة اجتماعية معينة، لذلك تؤسس هذه النظرية لكون أن مواقف الفرد تتأثر تجاه التشارك المعرفي بالعناصر الخمس للشخص، المتمثلة في: (الوعي والحالة، التوافق مع الآخرين، درجة العصبية، والانفتاح)، بينما يعكس المعيار الشخصي الإدراك الذاتي لآراء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين، والسلوك الرقابي المدرك يعكس إدراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك، وتستند نظرية السلوك المخطط إلى ثلاثة عوامل هي: درجة تصنيف السلوك بين الضار والنافع (العائد والتكلفة)، الضغط الاجتماعي تجاه السلوك، وقدرات الفرد، ومدى توفر الموارد، والفرص للتوجه نحو السلوك،<sup>3</sup> ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> Aliakbar .E, Yusoff R.B.M & Mahmood N.H.N, Op.Cit, p209

<sup>2</sup> www.ibelieveinpsi.com/?p=72459

<sup>3</sup> أنظري جوهرة، مرجع سابق، ص 61.

الشكل رقم: (01-09) نظرية السلوك المخطط للتشارك المعرفي



**SOURCE** : Aliakbar .E, Yusoff R.B.M & Mahmood N.H.N, Op.Cit, p209

وهناك بعض الباحثين الذين أشاروا إلى أن هناك عوامل تحفيز خارجية، مثل السمعة والمنفعة المتبادلة لها أثر مباشر على المواقف المرتبطة بسلوك التشارك المعرفي، بينما تتمثل عوامل التحفيز الداخلية المؤثرة على هذه المواقف في الاستمتاع بمساعدة الآخرين، والحاجة إلى الانتساب إلى جماعة، كما أن تنوع جماعة الممارسة ومدى توفر ظروف تسهيلية للتشارك لها أثر مباشر على سلوك التشارك المعرفي.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نظرية التبادل الاجتماعي

وهي أهم نماذج التفاعل الشخصي في علم النفس الاجتماعي، حيث تشير إلى أن التفاعلات الشخصية تتطلب كلا من سلوك، تأثير، إنتاج، واتصال، كما تهتم بالتكلفة والمنفعة غير الملموسة، التي يمكن أن يحصل عليها كل طرف، مثل: (الاحترام، الرعاية، الصداقة... الخ)، فهي تستمد الفكرة الأخيرة من نظرية التبادل الاقتصادية، وتختلف نظرية التبادل الاجتماعي عن نظرية التبادل الاقتصادي في أن الأولى لا تتضمن عوائد عن الاستثمار في التكلفة، حيث لا توجد قواعد أو اتفاقيات في هذه النظرية، والضمان الوحيد فيها هو افتراض نوايا التعاون من كل طرف. ويمكن استخدام هذه النظرية لتفسير سلوك التشارك المعرفي باعتبارها:<sup>2</sup>

- سلسلة من التبادلات؛
- كل طرف يسعى لتعظيم عوائده وتقليل تكلفة التشارك المعرفي (الجهد، الوقت، وضياع المعرفة)؛
- أن نجاح عملية التشارك المعرفي يعتمد على نوايا كل طرف واستعداده لتبادل معارفه مع الآخرين.

وباستخدام هذه النظرية، حاولت العديد من الدراسات تفسير العلاقة بين اتصال الأفراد وسلوك التشارك المعرفي. وفي إحدى الدراسات حول التشارك المعرفي في المجموعات الافتراضية، وباستخدام نظرية التبادل الاجتماعي، توصلت إلى أن هناك ثلاثة عوامل لها أثر غير مباشر على التشارك المعرفي وهي: (الاتصال المتبادل، الفهم، الثقة). بينما هناك عوامل أخرى لها أثر مباشر على سلوك التشارك المعرفي مثل: (التأثير المتبادل، الالتزام المتبادل، والتصادم).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Aliakbar .E, Yusoff R.B.M & Mahmood N.H.N, Op Cit, p211.

<sup>2</sup> أظني جوهرية، مرجع سابق، ص 62.

<sup>3</sup> Aliakbar .E, Yusoff R.B.M & Mahmood N.H.N, Op Cit, p212.

## المطلب الرابع: استراتيجية التشارك المعرفي

لا يمكن أن تتحقق عملية التشارك المعرفي دون وجود التزام من قبل القيادة العليا، كما يجب أن تكون هاته العملية متعمقة بصورة كبيرة في كامل أرجاء المؤسسة ووحداتها، مما يجعل من الضروري تشجيع الإدارة العليا للأفراد لممارسة التشارك المعرفي. وهذا ما يحتم رسم استراتيجية لعملية التشارك المعرفي.

إلا أن كل من المعسكر الشرقي ونظيره الغربي يختلفان تماما في استراتيجية التشارك المعرفي، فاليابانيون يشجعون التحدث عن العمل في أوقات الفراغ، ومن خلال الاجتماعات خارج العمل، والعلاقات الخاصة، حيث يتم نقل المعرفة وجها لوجه. بينما المعسكر الغربي يرى أن نقل المعرفة يجب أن يتم من خلال البريد الإلكتروني، أو المجالات، وذلك من أجل توفير الوقت.<sup>1</sup> ومن هنا يمكن تقسيم استراتيجية التشارك المعرفي على النحو التالي:

## الفرع الأول: الاستراتيجية الترميزية مقابل الاستراتيجية الشخصية

**01. استراتيجية الترميزية:** تعتمد على المعرفة الصريحة، بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل وبموجب هذه الاستراتيجية يتم من خلال الحاسوب ترميز وحزن المعرفة في قواعد البيانات، حيث يمكن تخزين، واسترجاع، وإعادة البناء، من خلال الأذخلة من قبل مستلمي المعرفة. وجعلها متاحة لجميع أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

**02. الاستراتيجية الشخصية:** تركز على المعرفة الضمنية، وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي، لذلك هي آلية لربط مالكي المعرفة بالباحثين عنها، فهي تركز على المعرفة الضمنية وهي الاستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمة،<sup>3</sup> ولا تلغي هذه الاستراتيجية دور التكنولوجيا لكنها تعدها من أدوات مساعدة في توصيل المعرفة.

## الفرع الثاني: استراتيجية السحب مقابل استراتيجية الدفع

**01. استراتيجية الدفع (العرض):** والتي تميل إلى تشجيع نشر المعرفة المتوفرة لدى الأفراد، وغالبا ما تكون آلية ولا تحدث إلا نادرا، ويعتبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي من وسائل التشارك المعرفي.

**02. استراتيجية السحب (الطلب):** والتي تميل إلى تشجيع الأفراد على طلب معرفة جديدة، وهذه الاستراتيجية تتطلب شروط قبل البدء في عملية التشارك المعرفي، ترتبط بطرفي العملية المصدر والمستلم، كما يكون فيها الوقت عاملا مؤثرا في عملية التشارك المعرفي، لأن المستلم قد يكون في حاجة ماسة إلى تلك المعرفة، ولا يمكن له إنجاز مهام معينة، أو حل مشكل ما، إذا لم تتوفر المعرفة في ذلك الوقت بضبط.

## الفرع الثالث: جماعات الممارسة

**01. مفهوم جماعات الممارسة:** يقصد بمصطلح جماعة الممارسة مجموعة أفراد يتشاركون ويتبادلون معارفهم وخبراتهم من خلال التفاعل المستمر، وقد تكون رسمية من خلال قواعد العمل الرسمية، وتحت إشراف المسؤولين الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرار في مختلف جوانب النشاط، وقد تكون هذه الجماعة غير رسمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام بنجدات، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> Sharman .L & Edward B.M, Op.Cit, p03

<sup>3</sup> Assefa .T, Op.Cit, p05.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 94.

02. مزايا جماعة الممارسة: ومن مزايا جماعة الممارسة أنها تبني الهوية المرنة المشجعة لروح المسؤولية، والتحفيز على الاهتمام بمخرجات العمل، وزيادة التعاون، وزيادة الإحساس بالمسؤولية لدى الأعضاء، ودعم الجماعة على اتخاذ القرارات في ظل الظروف المحيطة، وفهم ومعرفة نتائج العمل، وتمكين الجماعة من مراقبة طريقة أداء عملهم وتحسين أدائهم.

### 03. مميزات جماعات الممارسة: هناك ثلاثة مميزات لممارسة الجماعة هي:<sup>1</sup>

- الممارسة: عبارة عن نشاط مهني وليس نشاط مضيع للوقت، يؤديه أفراد يشتركون في مجال الخبرة، ومستعدون لتبادل معارفهم؛
- الجماعة: عبارة عن مجموعة أفراد لهم الاهتمامات ذاتها، وليس هناك ضرورة أن تكون الجماعة من المنظمة نفسها، فهي في النهاية تنظيم غير رسمي؛
- المعنى: وهي الهوية المهنية للجماعة التي تكونت من خلال التشارك المعرفي.

### 03. خصائص جماعات الممارسة:

يعتمد نجاح جماعة الممارسة على مجموعة من الخصائص هي:<sup>2</sup>

- هيكل الجماعة (رسمي، أو نصف رسمي، أو غير رسمي)؛
- هدف الجماعة، والمتمثل في المعرفة الجديدة المتولدة عن عملية التشارك، بالإضافة إلى التعلم؛
- محتوى الأنشطة المشتركة مثل المحادثات والتشارك بالخبرة؛
- التنسيق، وهو من مسؤولية قائد الجماعة، بهدف توجيه الجماعة، ضمن التركيز على مجال المناقشة، وضمان التقدم في عملية التشارك؛
- الدعم التنظيمي، حيث تحتاج الجماعة إلى الاعتراف والدعم؛
- المخرجات، حيث إن جماعة الممارسة تقدم منافع على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، مثل تكوين فهم مشترك، تحسين القدرة على التعلم، كسب معلومات جديدة، تحسين الأداء، تحسين مستوى الثقة بالآخرين، خلق أفكار جديدة، وتوثيق المعرفة.

### 04. أنواع جماعات الممارسة: هناك ثلاثة أنواع من جماعات الممارسة هي:<sup>3</sup>

- الجماعة ذات الاهتمامات المشتركة: وهي مجموعة أفراد يجتمعون مع بعض للتشارك في معرفة ذات اهتمام عام، لكنها لم ترتقي بعد إلى جماعة ممارسة؛
- الجماعة الخبيرة ذات الاهتمامات المشتركة: عبارة عن أفراد، أو جماعات لهم اهتمامات خاصة في سياق مشروع معين؛

<sup>1</sup> أفطي جوهره، المرجع سابق، ص 76.

<sup>2</sup> Ruuska .I, Vartianen .M, **Characteristics of Knowledge Sharing Communities in Project Organization**, International Journal of Project Management, Vol 23, 2005, p375.

<sup>3</sup> أفطي جوهره، المرجع سابق، ص 77.



● **جماعة الممارسة:** وهي مجموعة أفراد يشتركون في اهتماماتهم حول شيء معين، ويسعون لتعلم كيف يقومون به بشكل أفضل، من خلال التفاعل المنتظم مع بعضهم البعض، وعادة ما تتحول الجماعة ذات الاهتمامات المشتركة إلى جماعة الممارسة عندما تصبح أكثر رسمية.

### المطلب الخامس: متطلبات ومعوقات التشارك المعرفي

وبما أن الأفراد يُعتبرون هم العنصر الأهم لنشر المعرفة، - كما سبق وبيننا- فإن المنظمات مطالبة بتوفير مجموعة من المتطلبات وتذليل مجموعة من المعوقات، حتى تتم عملية التشارك المعرفي بالشكل المنشود، ونستطيع إدراج كل ذلك على النحو التالي:

#### الفرع الأول: متطلبات التشارك المعرفي

هناك العديد من المتطلبات يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم: (01-10) أدناه، والتي يجب توفرها حتى تتم عملية التشارك المعرفي، من بين هذه المتطلبات نذكر:<sup>1</sup>

**01. الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات، والأحاسيس داخل المنظمة، والسائدة بين العاملين. حيث تتطلب عملية التشارك المعرفي أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

**02. القيادة:** تلعب القيادة دورا جديا مهما في نجاح عملية التشارك المعرفي، من خلال إيجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة، وتعزز مشاركتها، وكذلك المحافظة على صنّاع المعرفة، وإنشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزز وتسهل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.

**03. القوى البشرية:** يقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصرا نجاحا أو فشلا للمنظمة. حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح هي تلك المنظمات القادرة على خلق وتبني كادرا بشريا مميّزا، من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع.

**04. تكنولوجيا المعلومات:** تلعب التكنولوجيا الحديثة دورا مهما في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات. حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة، تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الأنترنت، وقواعد البيانات والبرامج، والأجهزة الإلكترونية الحديثة.

<sup>1</sup> صالح إسماعيل أبو عودة، مرجع سابق، ص 24.

## الشكل رقم: (01-10) متطلبات التشارك المعرفي



المصدر: سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم في مؤتمر مدن المعرفة، المملكة العربية السعودية، 28-30 نوفمبر، 2005، ص 06.

## الفرع الثاني: معوقات التشارك المعرفي

إن أكبر عائق أمام التشارك المعرفي هو صعوبة إظهار المعرفة الضمنية، وتحويلها إلى معرفة صريحة، إضافة إلى عدم وجود علاقة بين المرسل والمستلم، إذ يجب أن تتوفر سبل اللقاء بينهما وجها لوجه، أو عن طريق وسائل الاتصال الحديثة، ولا يمكن تشارك معرفة غير موجودة، إذ يجب أن تملك كل الأطراف المعرفة الكافية للتشارك فيها، كما يجب أن يكون المرسل والمستقبل للمعرفة على توافق، بحيث إن الأفراد من جماعات مختلفة يصعب عليهم فهم بعضهم البعض،<sup>1</sup> وهناك معوقات قد يعتبرها البعض رئيسية تتمثل في:<sup>2</sup>

- عدم توفر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها؛
- ثقافة المنظمة التي لا تشجع على التشارك المعرفي.
- وهناك معوقات شخصية تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة سببها:<sup>3</sup>
  - خوف صاحب المعرفة من حصول الآخرين على ما يمتلكه من معرفة؛
  - مخاوف من أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم لمصدر تلك القوة التي يتمتعون بها؛
  - مخاوف ملاك المعرفة من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية؛
  - مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ، وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.

<sup>1</sup> أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 72.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص 103.

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي، دارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 100.

ويمكن التغلب على معوقات التشارك المعرفي بالاعتماد على أربعة عوامل رئيسية هي:<sup>1</sup>

- الوعي: جعل كل من طالبي المعرفة ومن هم مَصَدرا لها، أن يدركوا حجم وكمية المعرفة التي يمتلكونها؛
- الوصول: إعطاء مجال، ووقت كافيين، لكل من طالبوا المعرفة ومن هم مَصَدرا لها، من أجل تبادل معارفهم؛
- التنفيذ: خلق مناخ مشجع لسلوكيات التشارك المعرفي بين طالبيها ومن هم مصدر لها؛
- الإدراك: التأكد من أن كل من طالبوا المعرفة ومن هم مَصَدرا لها، أنهم يمتلكون الفهم الكافي، والسياق المتعارف لتبادل وجهات نظرهم.

<sup>1</sup> Albena .A & Elissaveta .G.A, note on organizational learning and knowledge sharing in the context of communities of practice, Sofia University, Bulgaria, 2005, p2.

## المبحث الثالث

## الأدبيات التطبيقية لأبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي

من المعروف أن الدراسات السابقة تعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها كل باحث في أعداد بحثه، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض أبرز الجهود التي بُذلت سابقاً، ولها علاقة بموضوع الدراسة، والتي استطعنا الحصول عليها، وجمعها، حيث تم التركيز على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي نراها هامة، والتي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول : الدراسات السابقة

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

## المطلب الأول: الدراسات السابقة

يكاد يكون النتاج الفكري المنشور عن التشارك المعرفي بمؤسسات الرعاية الصحية في العالم العربي شبه منعدماً، إذ أن هذا القطاع، وبالذات فيما يخص عمليات إدارة المعرفة لم يحظ بالاهتمام المناسب،<sup>1</sup> ويؤكد عبد المجيد صالح، على أن عدد الدراسات الأجنبية حول ممارسات التشارك المعرفي في المؤسسات الصحية يفوق عدد الدراسات العربية في المجال.<sup>2</sup> أما في الجزائر فهي تشهد شحاً كبيراً حسب علمنا، خاصة ما تعلق منها بالوسط الطبي دون سواه. وستعرض في هذا المطلب بعض الدراسات السابقة حول الموضوع وفق ثلاثة فروع بما يتوافق وأهداف الدراسة، إذ يتناول الفرع الأول الدراسات المحلية، ويركز الفرع الثاني على الدراسات العربية، أما الفرع الثالث فمخصص للدراسات الأجنبية، وتم ترتيب الدراسات ترتيباً تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

## الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

**01. دراسة أقطي (2014)،<sup>3</sup> أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية،** هدفت هاته الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، وكذا واقع تبني تلك القيادة لاستراتيجية إدارة المعرفة، وإبراز واقع التشارك في المعرفة بالفنادق الجزائرية. كما حاولت الباحثة من خلال الدراسة اختبار الأثر غير المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة من خلال الاتصال الداخلي. اعتمدت الباحثة في هاته الدراسة على مجموعة من الخطوات بالطريقة الافتراضية الاستنتاجية، ولبرهنة أو نفي فرضيات الدراسة تم استخدام المنهج الكمي من خلال معالجة البيانات معالجة إحصائية، وترجمتها إلى معطيات في شكل نسب وقيم رياضية، كذلك تم الاعتماد على استراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان بصفة أساسية، إضافة إلى إجراء مجموعة مقابلات لدعم تفسير نتائج الدراسة، ولذلك تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفاً، مقسمة على 15 فندقاً، وقد خلصت الباحثة من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن استعراضها كالتالي:

- ✓ وجود ارتباط موجب وقوي بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وسلوك التشارك في المعرفة، بحيث إن سلوكيات الموظفين نحو التشارك في المعرفة نابعة من الممارسات الاستراتيجية للقيادة في الفنادق الجزائرية؛
- ✓ ممارسات القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل كبير في تبني الفندق لاستراتيجية التشارك في المعرفة؛
- ✓ وجود أثر غير مباشر للقيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي من خلال الاتصال الداخلي؛
- ✓ أكدت الدراسة أن سلوكيات التشارك في المعرفة لا تختلف بين الذكور والإناث، في حين تختلف بين الفئات العمرية والمستويات التعليمية، بحيث إن فئة الشباب هم الأكثر استعداداً للتشارك في معارفهم، كما أن الموظفين الأعلى مستوى تعليمي يُظهرون أكثر استعداداً للتشارك في معارفهم، كون أن المستوى التعليمي الأعلى يعني إدراك أكبر لأهمية المعرفة، واقتناع أعلى بأن كسب المعرفة يكون من خلال تبادل الأفكار والخبرات ووجهات النظر.

كما أن الدراسة قدمت العديد من التوصيات أهمها:

<sup>1</sup> علي عبد الستار الحافظ، دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، عدد 104، 2011، ص 174.

<sup>2</sup> عبد المجيد صالح بوعزة، عزة بنت سيف بن حمد الحاتمي، التشارك المعرفي بين الأطباء والمرمزين من وجهة نظر ممرضي مستشفى بدر السماء بالحوص عمان، المجلة العربية للأرشيف والمعلومات، سنة 22، عدد 43، 2018، ص 81.

<sup>3</sup> أقطي جوهر، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

- ✓ على الفنادق الجزائرية أن تدرك أكثر أن التدريب ليس كافيا لنقل المهارات والمعارف إلى الموظفين، بل أن دعم التشارك في المعرفة سيساهم في تخفيض نفقات التدريب، بحيث إن تدريب مجموعة معينة من الموظفين يكفي، كونهم سينقلون ما اكتسبوه من معارف إلى زملاءهم؛
- ✓ على المؤسسات الجزائرية ألا تُحمل التشارك في المعرفة، أو تعتبره سلوك ثانوي يرتبط عادة بمتطلبات إنجاز العمل، بل هو جزء ضروري لإيجاد حلول جماعية لكل مشاكل العمل في المنظمة؛
- ✓ يمكن للموظفين من خلال الاتصال الداخلي كسب المعلومات والمعارف الضرورية لإنجاز المهام، لذلك فإن على الإدارة في الفندق أن توفر جميع قنوات الاتصال الممكنة لدعم التشارك في المعرفة.

### 02. دراسة سعدون (2014)،<sup>1</sup> الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، دراسة حالة مركب فصل

غاز البترول GP2/Z بوهران، حاولت الباحثة من خلال هاته الدراسة الوصفية إبراز مدى تأثير الاتصال على ممارسة الإدارة بالمعرفة وتحديد العمليات التي تركز عليها هاته الأخيرة، والتعرف على واقع الاتصال والإدارة بالمعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول للنتائج المطلوبة. تم بناء استبيان استهداف عينة مختارة بالطريقة العرضية قوامها 137 عامل من أصل 421 عامل الممثل لمجتمع الدراسة.

حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بكامل أبعادها (التوليد، التخزين، التنظيم، المشاركة، التطبيق)، إلا أن الدراسة أثبتت أنه لا يوجد فرق من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة يعزى للعوامل الديمغرافية باستثناء المستوى التعليمي، وهذا لصالح المؤهل الأعلى دائما من حيث المقارنة.

وعليه قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات لمركب فصل غاز البترول GP2/Z تتمثل في:

- ✓ ضرورة نشر الإدارة بالمعرفة في جميع مستويات التنظيم؛
- ✓ العمل على تقييم الكفاءات والقدرات المتوفرة لدى العمال من أجل استغلالها والاستفادة منها في توليد المعرفة؛
- ✓ الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك المعرفي من خلال توفير بنية مناسبة وبناء ثقافة تنظيمية تبني إدارة المعرفة كمنهج؛

### 03. دراسة سبتي (2015)،<sup>2</sup> مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية

البويرة، تناولت هاته الدراسة الوصفية موضوع مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، وواقع كل من الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان يحتوي على 50 عبارة، منها 24 عبارة تخص المتغير المستقل الاتصال الداخلي، مقسمة لبعدين هما (طبيعة الاتصال الداخلي، وسائل الاتصال الداخلي).

حيث خلصت الدراسة إلى وجود ممارسة مقبولة لكل من الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بنسب متوسطة، تربطهم علاقة طردية قوية، ولا يوجد فرق من حيث ممارسة الاتصال يعزى للعوامل الديمغرافية المتعلقة بعينة الدراسة.

وقدمت الدراسة فيما يخص الاتصال الداخلي التوصيات التالية:

<sup>1</sup> سمية سعدون، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، دراسة حالة مركب فصل غاز البترول GP2/Z بوهران، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة السانبا وهران، الجزائر، 2014.

<sup>2</sup> ذهبية سبتي، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد، البويرة، الجزائر، 2015.

✓ الاهتمام بالاتصال الداخلي بمختلف أشكاله، لا سيما الاتصال الصاعد قصد معرفة احتياجات العمال، وتطلعاتهم وتقليل الاعتماد على الاتصال غير الرسمي؛

✓ تحسين نظام الاتصال الداخلي والاعتماد على تكنولوجيا الحديثة من أجل تسهيل عملية الاتصال؛

✓ إفساح المؤسسة المجال أمام العامل لإبداء آرائه في العمل دون قيود، من خلال الاجتماعات والمناقشات.

04. دراسة بولبداوي وبشلاغم (2017)<sup>1</sup>، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على

عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية لولاية البويرة، هدفت هاته الدراسة لاختبار وجود علاقة بين الاتصال الداخلي (الرسمي وغير الرسمي) بالولاء التنظيمي، وما مدى تأثير معيقات الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، مستعملان في ذلك الاستبيان الذي شمل 55 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الداخلي ككل (رسمي وغير رسمي) بالولاء التنظيمي. كما بينت الدراسة كذلك وجود تأثير سلبي لمعيقات الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي.

وجاءت توصيات الدراسة على النحو التالي:

✓ على المؤسسات تطوير نظام الاتصال لديها، فما يعد مهارة اتصالية للمستخدم اليوم لا تعتبر كذلك بعد فترة؛

✓ الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعمال المتميزين، وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم فهذا كفيل بتعزيز ثقتهم بأنفسهم وثقة زملائهم في العمل،

✓ الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي بنوعيه (الرسمي وغير رسمي)، خاصة ما تعلق بجماعات العمل، وفتح مجال المناقشة والمساهمات في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

05. دراسة أحمد ميلي سمية وآخرون (2018)<sup>2</sup>، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات

الجزائر بالمسيلة، حيث سعت هاته الدراسة الميدانية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي (الشفوي، الكتابي، الإلكتروني) بالمؤسسة محل الدراسة، وعلاقته بالأداء الوظيفي، بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث نُحجت الدراسة المنهج الوصفي، التحليلي، شملت 34 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، اختبروا بطريقة عشوائية. أُستعمل فيها الاستبيان كأداة للوصول للهدف المنشود.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التواصل الإلكتروني (الرسمي وغير الرسمي)، هو التقنية الأكثر انتشارا في المؤسسة محل الدراسة. ووجود ارتباط طردي ضعيف جدا وغير دال إحصائيا بين متغير واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات، كما خلصت الدراسة إلى أن للإدارة العليا دور مهم في تطوير الأداء الوظيفي من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. حيث أوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الآخرين في عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاستفادة منها لإنشاء قاعدة معلومات لتزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة والدقيقة في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> علي بولبداوي، يحي بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية لولاية البويرة، مجلة المعارف، سنة 12، عدد 22، جامعة البويرة، 2017، ص ص 101-122.

<sup>2</sup> سمية أحمد ميلي وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، عدد 03، جامعة المسيلة، 2018، ص ص 284-304.

06. دراسة الحافظ (2010)،<sup>1</sup> دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى، تمثل هدف البحث في تقييم الوضع الذي تشهده مؤسسات تقديم الرعاية الصحية، بمحافظة نينوى في مجال نقل المعرفة، ومدى الاستفادة من كل المُمكِنات التي تسهل عملية نقل المعرفة داخل المستشفيات، ومحاولة تحديد أثر نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة، وتشخيص الفجوات المعرفية الموجودة في المستشفيات. حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة التي تكونت من أطباء يشتغلون بالمستشفيات موضوع الدراسة، فضلا عن تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. بعد جمع المعلومات الميدانية عن طريق الاستبيان.

استنادا إلى إجابات الأطباء، ثبت للباحث وبنسب متفاوتة بين مستشفيات محافظة نينوى، وجود فجوة بين متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة، وتنفيذ إدارة المعرفة، كما ثبت أن عمليات نقل المعرفة تؤدي إلى تقليل فجوات المعرفة في المستشفيات عينة الدراسة وان هناك وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة وقوية بين عمليات نقل المعرفة وفجوة المعرفة. ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة هي:

- ✓ التأكيد على ضرورة نقل المعرفة في المنظمات عينة البحث، وعدم حصر المعرفة في مستوى محدد، أو فرد أو مجموعة أفراد في المنظمة، وبخلاف ذلك، فإن فجوات المعرفة سوف تظهر، وهذا بدوره سوف يؤثر في قدرات المنظمة من استغلال هذه المعرفة؛
- ✓ ضرورة وجود كوادر تمنح لهم صلاحيات من قبل إدارات المستشفيات، لتحقيق عمليات نقل المعرفة إلى الكوادر حديثة التعيين، ومن خلال ذلك ستتحصر فجوات المعرفة، وتقل نسبتها إلى أدنى حد؛
- ✓ ضرورة تركيز المستشفيات عينة البحث على إقامة الحلقات النقاشية والحوارات، والدورات التدريبية، وإشراك الكوادر الجديدة مع الكوادر ذي الممارسة الطويلة في أعمال ووظائف مشتركة (كإجراء الجولات السريرية، والعمليات الجراحية، والاستشارات الطبية المشتركة) الهدف منها تسهيل نقل ما لدى الكادر طويل الممارسة من خبرات ومهارات ومعارف إلى الكادر الجديد.

07. دراسة حسب الله وآخرون (2012)،<sup>2</sup> أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع

الخدمات العامة، شملت هاته الدراسة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة التابعة لقطاع الخدمات العامة (بمحلية جبل الأولياء) بالتركيز على الإدارة العليا والوسطى في كل الأقسام الإدارية حيث تم اختيار عينات طبقية عشوائية بالنسب التي تحفظ لكل قسم وزنه في العينة. كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، مختبرا بعض الفرضيات نذكر منها:

- ✓ إن الفهم الواضح عند العاملين لرؤية وأهداف المنظمة ينعكس إيجابيا على قدرتهم في المشاركة المعرفية؛
- ✓ إن مستوى العلاقات الإنسانية ينعكس إيجابا على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية في العمل؛
- ✓ إن الثقة المتبادلة بين العاملين لها أثر إيجابي في قدرتهم لتقاسم المعرفة.

حيث أسفرت نتائج الدراسة على أن عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين، وعدم إتاحة الفرص العادلة للتدريب والترقيات وعدم التحفيز العادل للأداء، وعدم وجود ثقة بين العاملين، أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين محل الدراسة. وأرجع أصحاب البحث كل ذلك إلى وجود خلل في الاتصال التنظيمي، بجميع المؤسسات التابعة لقطاع الخدمات العامة (بمحلية جبل الأولياء) محل الدراسة. لذلك أوصت الدراسة بضرورة قيام المحلية بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة، وضرورة فتح قنوات الاتصال رأسياً وأفقياً

<sup>1</sup> علي عبد الستار الحافظ، مرجع سابق، ص ص 171-189.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، محمد علي عبد الله، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، العدد الأول، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2012، ص ص 1-11.



بين الإدارات المختلفة في المحلية، والعمل على بناء حالة من الثقة وتقوية روابط العلاقات الإنسانية بين العاملين، لما لها من دور في الدافعية والولاء الوظيفي للعاملين، وتحقيق التشارك المعرفي.

### 08. دراسة عبابنة وحتاملة (2013)،<sup>1</sup> دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في

الأردن، حاولا البحثان من خلال هاته الدراسة التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد (البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، والداعمة) كما يراه الباحثون من الطاقم الطبي العامل في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد، ودرجة ممارسة إدارة المعرفة، حيث شملت الدراسة 256 فرد من شاغلي الوظائف الإشراقية (مدير، ونائب مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم ورئيس شعبة) في المستشفيات الحكومية العاملة في مركز محافظة إربد البالغ عددها (08)، تم فيها الاستعانة بالمنهج الوصفي الكمي التحليلي.

جاءت نتائج الدراسة فيما يخص نمط الثقافة التنظيمية السائد في المستشفيات الحكومية المبحوثة هو النمط البيروقراطي، حيث أرجع البحثان هاته النتيجة إلى كون أن المستشفيات الحكومية تحكمها قوانين وأنظمة وتشريعات، وتخضع إلى المتابعة والمراقبة ولا يُسمح لها بتجاوز تلك التشريعات مما يؤدي إلى سيادة النمط البيروقراطي، أما فيما يخص ممارسة إدارة المعرفة فإن أفراد عينة الدراسة يرونها تُمارس بدرجة متوسطة، أحتمل فيها بُعد تطبيق المعرفة المرتبة الأولى، بينما جاء بُعد نقل المعرفة في المرتبة الأخيرة، وحسب البحثان فإن التشريعات والإجراءات والممارسات السائدة بالمستشفيات الحكومية تحول دون ممارسة إدارة المعرفة بالأبعاد التي اقترحتها الدراسة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة). وعليه قدم الباحثان جملة من التوصيات نذكر منها:

- ✓ تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة من خلال حثهم على البحث عن البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم وتدريبهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة والحصول على البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة؛
- ✓ العمل على تشجيع العاملين على تخزين المعرفة من خلال إيجاد التنسيق الملائم بين أقسام المستشفى لتخزين المعلومات بصورة موحدة، واستخدام الوسائل الحديثة والمتطورة لحفظ المعلومات، وتوفير قواعد بيانات تساعد في إنجاز المهام، والعمل على توثيق وتدوين الخبرات والمعارف؛
- ✓ ضرورة دعم نقل المعرفة في المستشفيات، عن طريق استخدام وسائل تكنولوجية حديثة لنقل ومشاركة المعرفة، وتشجيع الإدارة للموظفين على نقل الأفكار والتجارب بينهم، وعقد ندوات وحوارات في المستشفيات لتبادل الخبرات والمعارف، ووضع الإجراءات والتعليمات التي تسهل تبادل المعلومات بين الموظفين؛
- ✓ تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة المكتسبة، وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة بإدارة المعرفة، وتطبيق الأفكار المطبقة بنجاح في المستشفيات الأخرى، وخاصة تلك التي تُسهل إجراءات العمل الداخلية. ولتطبيق ذلك لابد من العمل على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، والعمل بروح فريق العمل.

<sup>1</sup> رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013، ص 651-670.

09. دراسة بوعزة والحاتمي (2018)،<sup>1</sup> التشارك المعرفي بين الأطباء والممرضين من وجهة نظر ممرضين مستشفى بدر السماء، هدفت الدراسة للتعرف على واقع التشارك المعرفي بين الأطباء والممرضين، من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى بدر السماء بالخوض، ومعرفة العوامل المحفزة والمعيقة للتشارك المعرفي من حيث المناخ التنظيمي، البنية التحتية التكنولوجية للمؤسسة، واتجاهات الأفراد نحو التشارك المعرفي. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام أداة الاستبيان في جمع بيانات مجتمع الدراسة الذي تالف من 75 ممرضاً وممرضة، وكشفت الدراسة حسب اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة أن هناك ممارسة للتشارك المعرفي بدرجة عالية بالمستشفى محل الدراسة، وذلك راجع إلى بعض المحفزات تمثلت في ثقافة المؤسسة، والمناخ التنظيمي. إلا أن هناك عدداً من معيقات التشارك المعرفي ارتبطت بالبنية التحتية التكنولوجية، تمثلت في نقص شبكات التواصل بين الأفراد والجماعات، وكذا اختلاف مستويات التحكم بالتكنولوجيا بالنسبة لأفراد مجتمع الدراسة، كما أشارت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول التشارك المعرفي تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حسب تقديرات ممرضين مستشفى بدر السماء بالخوض.

وفي ضوء نتائج التي توصلت إليها الدراسة فقد خلص الباحثان إلى مجموعة من التوصيات منها العمل على إعداد دورات لتعريف الأطباء والممرضين بمفهوم التشارك المعرفي مع الآخرين، وتشجيع إدارة المستشفى للأطباء والممرضين على استخدام وسائل التواصل الاجتماعي من أجل التشارك المعرفي مع الآخرين، وإن تسعى الإدارات في المؤسسات الصحية العمومية إلى تشجيع العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات وحضورها من أجل اكتساب المعارف والتشارك المعرفي مع الآخرين.

10. دراسة عدوان (2018)،<sup>2</sup> دور شبكات التواصل الاجتماعي في عملية توليد المعرفة، وأثرها على الإبداع الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في غزة، قام الباحث من خلال هاته الدراسة بتسليط الضوء على أثر الاتصال غير الرسمي بين الأفراد في المؤسسة، على عملية توليد المعرفة وأثرها على الإبداع الوظيفي، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مجموعة تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي: (Facebook, Twitter, YouTube, Google Plus, WhatsApp, LinkedIn)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 317 موظفاً.

أظهرت الدراسة أن أكثر الشبكات التواصل الاجتماعي استخداماً في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في غزة هي: (Facebook) بنسبة 82,30%، (WhatsApp) بنسبة 61,40%، (YouTube) بنسبة 60,60%، بالإضافة لذلك فإن غالبية المبحوثون يستغلون شبكات التواصل الاجتماعي في مشاركة المعلومات مع الآخرين، ثم البحث عن المعلومات، ويأتي بعد ذلك التواصل مع زملاء العمل، كما أظهرت النتائج وجود موافقة بنسبة 65,20% من قبل أفراد العينة على دور شبكات التواصل الاجتماعي في عملية توليد المعرفة بشكل عام، حيث أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالاتصال غير الرسمي بمجموعة من التوصيات نذكر منها:

- ✓ من خلال تطوير شبكات اجتماعية أكاديمية من طرف الجامعات الفلسطينية، تكون عبارة عن منصة خصبة لنشر ومشاركة المعارف والخبرات الأكاديمية والإدارية والأبحاث؛
- ✓ إنشاء مجموعة من الزملاء الأكاديميين والإداريين لتبادل ومشاركة المعلومات للمساعدة في توليد معارف جديدة بما لا يتعارض مع اللوائح والقوانين المعمول بها في الجامعة؛
- ✓ نشر ومشاركة نتائج النقاشات الخلاقة والبناءة مع الزملاء للاستفادة منها عبر شبكات التواصل الاجتماعي.

<sup>1</sup> عبد المجيد صالح بوعزة، غزة بنت سيف بن حمد الحاتمي، نفس المرجع، ص 69-138.

<sup>2</sup> إباد زياد عدوان، دور شبكات التواصل الاجتماعي في عملية توليد المعرفة وأثرها على الإبداع الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في غزة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018م.

## الفرع الثالث: الدراسات باللغة الأجنبية

01. دراسة Riege (2005)<sup>1</sup>**Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**

## ثلاثة عشرة حاجزا لتبادل المعرفة على المدراء الانتباه لها

قدمت هاته الدراسة بتحليل محتوى العديد من الدراسات التي أجريت في مجال التشارك المعرفي، بمختلف دول العالم، هادفةً بذلك إلى توضيح أهم معيقات التشارك المعرفي التي ينبغي على المديرين الوقوف عليها وتخطيها، وأستنتج الباحث من خلال الدراسة أن عملية التشارك المعرفي تختلف من منظمة إلى أخرى، حسب طبيعة وقطاع المنظمة، فمثلا الشركات المتعددة الجنسيات تختلف عن الشركات المتوسطة والصغيرة. ومؤسسات القطاع الخاص تختلف عن مؤسسات القطاع العام، والمنظمات الربحية تختلف عن المنظمات غير الربحية، وهكذا، كما توصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعيقات المشتركة في مجموعة الدراسات التي شملتها الدراسة، تتمثل فيما يلي:

- المعوقات الفردية (المستوى التعليمي لفرد، الخبرة، الثقة، الدافعية)؛
- المعوقات التنظيمية: (النمط القيادي، الثقافة التنظيمية، التواصل بين الأقسام)؛
- المعوقات التكنولوجية: (البنية التحتية للتكنولوجيا، استخدامات التكنولوجيا)؛
- المعوقات الاستراتيجية (عدم تكامل الاستراتيجية العامة للمنظمة مع استراتيجية إدارة المعرفة، استراتيجية الموارد البشرية)؛
- المعوقات البيئية: (البيئة الخارجية للمنظمة لا تدعم التشارك المعرفي).

وبناء عليه أقترح الباحث على كل مدير يسعى لتحقيق التبادل المعرفي، عليه أن يحدد بدقة أولا المعوقات التي تحول دون ذلك التبادل، كما عليه كذلك تحديد الأشخاص المعنيين بهذا التبادل والتشارك المعرفي، ولا يجب أن تكون العملية دون استراتيجية.

02. دراسة Xue and Bradley and Liang (2011)<sup>2</sup>**Team climate empowering leadership and knowledge sharing**

## مناخ الفريق يساهم في تمكين القيادة ومشاركة المعرفة

قام الباحثين بتنسيق مع إدارات أكبر الجامعات الأمريكية بتجنيد 650 طالبا من الطلبة الذين كانوا يأخذون دورات تكوينية ومطالبون بإنجاز مشروع مشترك يتطلب فريق عمل، ليتم توجيههم والإشراف عليهم عن طريق الأنترنت، دون الكشف عن هويتهم، ولكن دون التدخل في طريقة عملهم، حيث أسسوا الباحثون فرضيات هاته الدراسة على أساس أن المنظمات تتكون من فرق عمل للقيام بمهمة معينة، فمثلا الحالة المرضية في المستشفى تتطلب فريق عمل مكون من أطباء وممرضين، ومقدمو الرعاية الصحية. وجاءت نتائج الدراسة أن هناك علاقة واضحة بين المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي للطلبة فيما بينهم، إذ أن فرق العمل التي يتميز مناخها بالثقة وإبداء الرأي والأسلوب الديمقراطي للقيادة يؤثر بشكل إيجابي على سلوك التشارك المعرفي، وعدم توفر كل ذلك يُعد معيق للتشارك المعرفي.

<sup>1</sup> Andreas Riege, **Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**, Journal of Knowledge Management, V09 I03, Emerald G.P, United Kingdom, pp 18-35

<sup>2</sup> Yajiong Xue, et al, **Team climate empowering leadership and knowledge sharing**, Journal of Knowledge Management, V15, N02, Emerald G.P, United Kingdom, 2011. pp 299-312

03. دراسة Alhalhouli, Hassan and Der (2014)<sup>1</sup>**Factors affecting knowledge sharing behavior among stakeholders in Jordanian hospitals using social networks****العوامل المؤثرة على سلوك التشارك المعرفي في المستشفيات الأردنية باستخدام الشبكات الاجتماعية**

شملت هاته الدراسة مجموعة من المستشفيات الأردنية\*، وكان الهدف منها هو تحديد وفحص العوامل التي قد تشجع وتعزز سلوك تبادل المعرفة في المستشفيات الأردنية، باستخدام الشبكات الاجتماعية، إذ أعتمد الباحثون على المنهج الوصفي الكمي، مستعملين في جمع البيانات الاستبيان الذي وزع على مجموعة واسعة من مقدمي الرعاية الصحية المشتغلون بالمستشفيات الأردنية (أطباء، ممرضين، صيادلة)، والبالغ عددهم 1800 فرداً، توصلت الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التشارك المعرفي، منها ما تعلق بالأفراد، مثل عدم وجود الوقت الكافي، والخوف من تكرار الأخطاء السابقة، واختلاف مستويات الخبرة، وقله التفاعل بين الأفراد في المؤسسة الواحدة، واختلاف الثقافات كون أن لكل فرد ثقافته وتفكيره الخاص به، كما ذكرت الدراسة عدداً من المعوقات لها علاقة بالمؤسسة مثل نقص في قنوات التواصل الرسمية وغير رسميه، وطبيعة عمل المؤسسة والمكان الذي توجد فيه.

04. دراسة Hassanian, Ahanchian and Moonaghi (2015)<sup>2</sup>**Can Knowledge Management Be Implemented in the Teaching of Medical Sciences?****هل يمكن ممارسة إدارة المعرفة في نقل العلوم الطبية؟**

قام الباحثون بعملية مسح لكل المقالات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في الفترة الممتدة من 1990 إلى غاية 2013، والتي تم تحكيمها ونشرها في المجلات الصادرة بدولة إيران سواء باللغة الفارسية أو الإنجليزية، حيث بلغ عددها 325 مقالا، وبعد مراجعتها وفرزها تم اعتماد 21 مادة علمية فقط، وأرجع الباحثين ذلك لشح الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة بصفة عامة في الوسط الطبي.

وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جميع مجالات العلوم الصحية، وأوضحت أن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة منها الثقافة والقيادة والهيكلة التنظيمي وفعالية الاتصال، ولها تأثير مباشر في عملية التشارك المعرفي، التي تعتبر مفتاحاً أساسياً للتطبيق الفعلي لإدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات، كما أن التكنولوجيا عامل مؤثر في عملية التشارك المعرفي وتداول المعرفة الطبية.

<sup>1</sup>Zaid. T. Alhalhouli, Zainuddin Bin Hj Hassan, Chen Soong Der, **Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior among Stakeholders in Jordanian Hospitals Using Social Networks**, International Journal of Computer and Information Technology, V03 I05, 2014, pp 919-928.

\* لم تُجَدِ الدراسة عدد المستشفيات محل الدراسة ولا طبيعتها (حكومية أو خاصة)

<sup>2</sup> Zahra Marzieh Hassanian, Mohammad Reza Ahanchian, **Hossein Karimi-Moonaghi, Can Knowledge Management Be Implemented in the Teaching of Medical Sciences?**, Acta facultatis medicae Naissensis, V32 I04, University of Niš Faculty of Medicine, Serbia, 2015 pp 231-242

05. دراسة Panahi et al (2016)<sup>1</sup>

### Social media and tacit knowledge sharing : Developing a conceptual model

وسائل التواصل الاجتماعي وتبادل المعرفة الضمنية: تطوير نموذج مفاهيمي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المساهمات المحتملة لوسائل التواصل الاجتماعي في دعم مشاركة المعرفة الضمنية، وفقاً لوجهات نظر الأطباء وخبرائهم، وذلك باستخدام منهج استقصائي نوعي، حيث أجريت مقابلات مع 24 طبيباً، وكشفت الدراسة عن خمسة مواضيع رئيسية، وأكثر من 20 موضوعاً فرعياً، كمساهمات محتملة من وسائل الإعلام الاجتماعية لتدفق المعرفة الضمنية بين الأطباء، وشملت المواضيع التالية: (التنشئة الاجتماعية، الترابط الشبكي، النقاشات واللقاءات ... إلخ)، لذلك اقترحت الدراسة نموذجاً يفسر المساهمة المحتملة لوسائل التواصل الاجتماعي في مشاركة المعارف الضمنية، كما أوصت الدراسة بعدم الاهتمام بالتكنولوجية الأعلام والاتصال دون الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية وخلق روابط تواصل بين أفراد المنظمة، حيث أرجعت السبب الأول لتوليد المعرفة والتشارك بما هو الفرد وليس التكنولوجياً.

<sup>1</sup> Sirous Panahi, Jason Watson, Helen Partridge, **Social media and tacit knowledge sharing: Developing a conceptual model**, World academy of science, engineering and technology, Paris, pp 1095-1102.

## المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا في المطلب الأول لمجموعة الدراسات السابقة، يتضح جلياً بأن هاته الدراسات تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت لتحقيقها، والقطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تم دراستها، والمنهجيات التي تم اتباعها، لذلك سنستعرض من خلال هذا المطلب أهم أوجه الاختلاف، والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة على النحو التالي:

## الفرع الأول: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

1. بالنسبة للبيئة: تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة الوسط الطبي مثل دراسة الحافظ (2010) دراسة عبابنة وحتاملة (2013)، دراسة بوعزة والحامشي (2018)، دراسة (Alhalhouli, Hassan and Der (2014)، دراسة (2015) Hassanian, Ahanchian and Moonaghi، دراسة (Panahi et al (2016).

2. بالنسبة لنوع قطاع النشاط: تناولت هاته الدراسة قطاع الخدمات حيث اتفقت مع دراسة أقطي (2014)، دراسة عدوان (2018)، دراسة أحمد ميلي وآخرون (2018).

3. بالنسبة لنوع المنظمة: تمت هاته الدراسة في مؤسسة عمومية، ما جعلها تتفق مع دراسة سبتي (2015)، دراسة بولداوي وبشلاغم (2017)، دراسة حسب الله وآخرون (2012).

4. بالنسبة للمتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سعدون (2014)، دراسة عدوان (2018)، دراسة Alhalhouli, Hassan and Der (2014)، دراسة (Panahi et al (2016)، في تناول متغير الاتصال بالتشارك المعرفي.

5. بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، حيث يعتبر هاتين الأداةين مناسبتين لمثل هذا النوع من الدراسات.

## الفرع الثاني: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

1. بالنسبة للبيئة: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة أقطي (2014) التي تناولت بيئة الفنادق، ودراسة عدوان (2018) التي تناولت بيئة التعليم.

2. بالنسبة لنوع قطاع النشاط: تناولت هاته الدراسة قطاع الخدمات حيث اختلفت مع دراسة سعدون (2014)، دراسة سبتي (2015)، التي تناولتا قطاع الصناعة والبناء، على التوالي.

3. بالنسبة لنوع المنظمة: تمت هاته الدراسة في مؤسسة عمومية، ما جعلها تختلف مع دراسة بوعزة والحامشي (2018)، التي تمت بالقطاع الخاص.

4. بالنسبة للمتغيرات: ذهبت جل الدراسات السابقة لمعرفة أثر الاتصال الداخلي على متغيرات مختلفة، مثل تحفيز العاملين دراسة سبتي (2015)، الولاء التنظيمي دراسة بولداوي وبشلاغم (2017)، الأداء الوظيفي دراسة أحمد ميلي وآخرون (2018). بخلاف الدراسة الحالية التي تدرس أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي.

5. بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها: كما ذكرنا سابقاً اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، لكن بعض الدراسات استخدمت أدوات ومنهج أخرى مثل دراسة Riege (2005)، ودراسة

Xue and Bradley ودراسة Alhalhouli, Hassan and Der (2014)، التي اعتمدت على تحليل مجموعة من الدراسات في المجال، ودراسة  
and Liang (2011)، التي اعتمدت على الملاحظة المباشرة. ودراسة Panahi et al (2016)، التي اعتمدت على المقابلة.

### ملخص الفصل الأول:

حاولنا في هذا الفصل استعراض الجانب النظري لأبعاد متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الاتصال الفعال كمتغير مستقل، والذي يعتبر وسيلة رئيسية من الوسائل التي تُستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة، وهو على نوعين، نوع تُوّطره المؤسسة بطريقة رسمية، وآخر غير رسمي يتم بنفس طرق الاتصال الرسمي إلا أنه غير مؤطر من طرف المؤسسة، كما يمكن أن تنشأ بعض المعوقات التي تعمل على عرقلة العملية الاتصالية وجعلها عملية غير فعالة.

أما فيما يخص أبعاد المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، والذي يعتبر أساس إدارة المعرفة، فهناك من اعتبره سلوك وهناك من اعتبره عملية، إلا أنهم اتفقوا على أنه تصرف، لذلك نجد العديد من الباحثين تطرقوا لدراسة التشارك المعرفي، وكل باحث أعطى تفسيراً وأسباباً لقيام الفرد أو المنظمة بهذا التصرف والمحفزات التي تدفعه لذلك، وكل منهم قدم نظرية في ذلك، فمن رآه أن التشارك المعرفي هو سلوكاً فقد قدم نظرية التصرف العقلاني للتشارك المعرفي، أما المجموعة الأخرى فقدمت نظرية السلوك المخطط. وسواء أكان التشارك المعرفي عمليةً أو سلوكاً، فهو نشاط معقد، يتطلب مساهمة كل من المنظمة والأفراد على حد سواء.

وفي آخر الفصل قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات المحلية وعربية وأجنبية، والتي أُخِذت كمرجعية لهذه الدراسة، فتم عرض أهم ما جاء بهذه الدراسات، من أهداف، وإشكالية، ومنهج مستخدم، وحجم عينة، وأهم النتائج التي اصبحت عنها، وبعض التوصيات التي قدموها أصحاب تلك الدراسات، كما قمنا بتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.



# الفصل الثاني

---

الدراسة الميدانية لأثر الاتصال الفعال

على التشارك المعرفي

---

**تمهيد:**

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي استهدف أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. حيث يقدم الفصل إجابة على فرضيات الدراسة. وعليه تم تقسيمه إلى مبحثين إثنين هما:

المبحث الأول الذي قدمنا فيه الطريقة، والإجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وكذا تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني تم من خلاله تفسير نتائج الدراسة، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول:

## الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يعد منهج الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي، وعن طريقه يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج.

ويأتي هذا المبحث، مقسم إلى ثلاثة مطالب هي:

- المطلب الأول : المجال الجغرافي للدراسة الميدانية
- المطلب الثاني : الطريقة المعتمدة في الدراسة
- المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة في الدراسة

## المطلب الأول: المجال الجغرافي للدراسة الميدانية

## الفرع الأول: التقديم العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة

تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة إحدى المؤسسات الاستشفائية العمومية، والتي عرّفها المشرع الجزائري بأنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، مهامها التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية لفئة معينة من السكان".<sup>1</sup>

كما أن المستشفى العمومي المتخصصة الأم والطفل بورقلة عبارة عن مؤسسة حكومية عامة، متخصصة في أمراض النساء وأمراض الرضّع حديثي الولادة والحدج، فتحت أبوابها في شهر جانفي من سنة 2007، بقدرة استيعاب تصل إلى 211 سرير مقسمة على مصالح ووحدات داخلية، يتم فيها تقديم خدمات طبية واستشفائية دائمة ومستمرة، على مدار 24 ساعة طيلة أيام الأسبوع.

## الفرع الثاني: التنظيم الداخلي للمستشفى العمومي المتخصصة الأم والطفل بورقلة

يأخذ الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة شكل الهرم، حيث يوجد بقمة الهرم هيئة متنوعة التركيب تدعى "مجلس الإدارة"،<sup>2</sup> من مهامه رسم سياسات المستشفى ووضع الاستراتيجيات العامة وتحديد الأهداف. أما أعمال الإدارة والتنفيذ فهي من مهام مدير المستشفى ومساعدوه، كما أن إدارة المؤسسة مزودة بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي، والذي من مهامه التكفل بدراسة كل المسائل الطبية والوظيفية، واقتراح الإجراءات التي تساهم في تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لا سيما المصالح الاستشفائية والعلاجية والوقائية، كما تتكفل بتنظيم العلاقات الوظيفية الطبية، حيث يعتبر المجلس الطبي همزة وصل بين الإدارة والهيئة الطبية، والجدير بالذكر أنّ هاته الأخيرة العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، هي خليط بين جزائريين وكوبيين "Cubans".

## المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضاً للطريقة التي أعتُمدت، في إتمام هذه الدراسة، والمنهج المتبع، والتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

## الفرع الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ملائمة لطبيعة البحث، لأنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.<sup>3</sup>

ولهذا وجدنا أن المنهج الوصفي التحليلي يلائم بحثنا هذا، والذي يهدف إلى التعرف لأثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي في المؤسسة، حسب وجهة نظر أفراد الهيئة الطبية التابعة للمؤسسة العمومية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

<sup>1</sup> مرسوم تنفيذي رقم 140/07، الجريدة الرسمية رقم 33، الصادرة في 20 ماي 2007، ص ص 10-22.

<sup>2</sup> مرسوم تنفيذي رقم 465/97، الجريدة الرسمية رقم 81، الصادرة في 10 ديسمبر 1997، المادة 09، ص 14.

<sup>3</sup> كايد عبد الحق وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، طبعة السابعة، 2005، ص 191.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

نقصد بمجتمع الدراسة هنا: "مجموعة الأفراد التي يمكن أن تُعمم عليهم نتائج الدراسة"<sup>1</sup> وقد تكوّن مجتمع دراستنا هذه من الهيئة الطبية، المتكونة من (طبيب مختص، طبيب عام، قابلة، ممرض، ومساعد تمريض)، التابعين للمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، والبالغ عددهم (136) فرداً، والموزعين على سبعة (07) مصالح استشفائية، باستثناء الكادر الطبي الكوي، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة (الهيئة الطبية) على المصالح الاستشفائية:

الجدول رقم (02-01): توزيع مجتمع الدراسة (الهيئة الطبية) على المصالح الاستشفائية

| المجموع حسب كل مصلحة | رتبة أفراد الفريق الطبي |           |           |           |           | المصالح الاستشفائية       |
|----------------------|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------|
|                      | مساعد تمريض             | ممرض      | قابلة     | طبيب عام  | طبيب مختص |                           |
| 20                   | 01                      | 01        | 06        | 12        | *         | الاستجالات                |
| 22                   | 05                      | 08        | 07        | 02        | *         | حمل عالي الخطورة          |
| 17                   | 05                      | 08        | 02        | 02        | **        | أمراض النساء              |
| 27                   | 00                      | 02        | 24        | 00        | 01        | التوليد                   |
| 24                   | 04                      | 17        | 01        | 00        | 02        | العمليات الجراحية         |
| 11                   | 05                      | 05        | 01        | *         | *         | ما بعد الولادة            |
| 14                   | 04                      | 09        | 00        | 01        | 01        | حديثي الولادة             |
| <b>136</b>           | <b>24</b>               | <b>50</b> | <b>41</b> | <b>17</b> | <b>04</b> | <b>المجموع حسب الرتبة</b> |

\* عند الضرورة الاستعانة بالطبيب المناوب

\*\* تواجد طبيب من الجنسية الكويتية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مقابلة مع السيد المدير الفرعي للأنشطة الطبية بتاريخ: 09 مارس 2020، على الساعة 09:30 صباحاً.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حسب المصلحة الاستشفائية والمؤهل العلمي، لتمثيل مجتمع الدراسة حيث تم تحديد حجم عينة الدراسة عن طريق معادلات رياضية تُعطي حجم العينة المطلوبة، وتعتبر المعادلة التالية في أبسط صورها<sup>2</sup>

$$ع = \frac{مج}{1 + (مج - 1) \times 2} \times 2$$

ع = عينة الدراسة  
 مج = مجتمع الدراسة  
 خ = حجم الخطأ المسموح به في النتائج وهو 0,05

$$101 = \frac{136}{1 + (0,0025 \times 135)}$$

وعليه فإن حجم عينة الدراسة يجب أن تكون:

<sup>1</sup> صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2011، ص 91.

<sup>2</sup> جلال مصطفى صياد، مصطفى جلال مصطفى، مقدمة في طرق المعاينة الإحصائية، مكتبة الصباح، جدة، 1990، ص 109.

وقد تم توزيع (101) استمارة استبيان عن طريق التسليم المباشر للمعنيين محل الدراسة. وبعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم تبينت لنا النتائج التالية:

الجدول رقم (02-02): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

| استمارة الاستبيان |            | البيان                              |
|-------------------|------------|-------------------------------------|
| النسبة            | العدد      |                                     |
| % 100,00          | 101        | عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها |
| % 002,97          | 003        | عدد الاستمارات المفقودة والمهملة    |
| <b>% 97,02</b>    | <b>098</b> | <b>عدد الاستمارات الصالحة</b>       |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، وأخيراً الخبرة المهنية، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

01. توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس:

الجدول رقم (03-02): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

| النسبة  | التكرار | المتغير |
|---------|---------|---------|
| % 07,10 | 07      | ذكر     |
| % 92,90 | 91      | أنثى    |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

استناداً لمعطيات الجدول (03-02) أعلاه نلاحظ أن النوع الغالب على عينة الدراسة هن إناث، واللواتي بلغن عددهن 91 فرداً، أي بنسبته 92,90 %، مقابل سبعة (07) أفراد فقط من الذكور، ما يعادل 07,10 %، وهذا الفارق قد يعود إلى طبيعة عمل المستشفى، الذي يقدم خدماته للنساء، كذلك قد يعزى للعادات والتقاليد الاجتماعية المتمثلة في المجتمع والتي تناهض استطباب المرأة عند الرجل، كما أن تخصص القابلة "Sage-femme"، والذي يعتمد عليه المستشفى بدرجة كبيرة، يشغله الإناث أكثر من الذكور.

02. توزيع أفراد العينة وفقاً للسن:

الجدول رقم (04-02): توزيع أفراد العينة وفقاً للسن

| النسبة  | التكرار | المتغير              |
|---------|---------|----------------------|
| % 30,61 | 30      | من 20 سنة إلى 30 سنة |
| % 38,78 | 38      | من 31 سنة إلى 40 سنة |
| % 26,53 | 26      | من 41 سنة إلى 50 سنة |
| % 04,08 | 04      | من 51 سنة إلى ما فوق |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

غالبية الأفراد المشاركين في الدراسة تتراوح أعمارهم بين: 31 سنة و40 سنة حيث بلغت نسبة هذه الفئة 38,78%، تليها الفئة العمرية (من 20 سنة إلى 30 سنة)، والتي سجلت نسبة قدرها 30,61%، أما الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين 41 سنة و50 سنة فشكّلوا ما نسبته 26,53%، وتأتي أقل فئة في النهاية بنسبة 04,08% من نصيب الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة، وعليه نجد أن ما نسبته 69,39%، من عينة الدراسة يتمتعون بالنضج والحكمة إلى حد كبير، وهذا ما يعطي مصداقية لنتائج هذه الدراسة.

### 03. توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

| المتغير     | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| طبيب مختص   | 03      | 03,06% |
| طبيب عام    | 12      | 12,24% |
| قابلة       | 30      | 30,61% |
| ممرض        | 38      | 38,78% |
| مساعد تمريض | 15      | 15,31% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

من خلال معلومات الجدول رقم (02-05)، يتبين أن المؤهل العلمي الغالب على عينة الدراسة هو ممرض بنسبة 38,78% تليها فئة قابلة بنسبة 30,61%، ثم مساعد تمريض بنسبة 15,31%، وجاءت فئة طبيب عام في المرتبة الرابعة بنسبة 12,24%، لتأتي فئة طبيب مختص أخيراً بنسبة 03,06%، مما يجعل الفريق الشبه الطبي يشكل ما نسبته 84,70%، مقابل الفريق الطبي المتكون من 15,30%، أي أن 5 أفراد من فريق الشبه الطبي مقابل طبيب واحد (1/5)، وهذا المؤشر يفوق المؤشر العالمي المحدد بـ (1/4)<sup>1</sup>، أي أربعة أفراد من الفريق الشبه الطبي مقابل طبيب واحد، وهو شيء إيجابي، يشير إلى عدم وجود ضغط في العمل على الفريق الطبي.

### 04. توزيع أفراد العينة وفقاً للمصلحة الاستشفائية:

الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة وفقاً للمصلحة الاستشفائية

| المتغير           | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| الاستعجالات       | 15      | 15,32% |
| حمل عالي الخطورة  | 16      | 16,32% |
| أمراض النساء      | 12      | 12,24% |
| التوليد           | 21      | 21,44% |
| العمليات الجراحية | 17      | 17,34% |
| ما بعد الولادة    | 8       | 8,16%  |
| حديثي الولادة     | 9       | 9,18%  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة

<sup>1</sup> الحاج عرابة، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012، ص 335.

من الجدول رقم (02-06) يتضح أن ما نسبته 21,42%، وهي النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يشتغلون في مصلحة التوليد، تليها مصلحة العمليات الجراحية بنسبة 17,34%، ثم تأتي مصلحة حمل عالي الخطورة بنسبة 16,32%، وفي الترتيب الرابع نجد مصلحة الاستجالات بنسبة 15,30%، تليها مصلحة أمراض النساء بنسبة 12,24%، ثم حديثي الولادة بنسبة 9,18%، وأخيراً مصلحة ما بعد الولادة بنسبة 8,16%.

### المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من عينة الدراسة، يجب استخدام مجموعة من الأدوات، (الإستبيانة، المقابلة، الملاحظة...) <sup>1</sup> أما بنسبة لدراستنا هذه فإننا استخدمنا بعض الوثائق التي قدمتها لنا المؤسسة، زيادة على الملاحظات التي لاحظناها ميدانياً، أما الأداة التي كانت الأكثر استخداماً في جمع البيانات، والتي اعتمدنا عليها بشكل كبير، كانت الاستبيان المقفل (المقيد)، كونه من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وشيوعاً في البحوث الوصفية، فهو يستخدم عندما تكون المعلومة المطلوبة عبارة عن وجهة نظر أو رأي شخصي للمبحوث في قضية ما، <sup>2</sup> وستتطرق للمراحل التي مر بها الاستبيان على النحو التالي:

### الفرع الأول: مصادر أبعاد الاستبيان

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي في المؤسسة، كما يدركه أفراد الهيئة الطبية التابعين للمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، لذلك وبعد الأخذ برأي وتوجيهات ذوي الاختصاص (أساتذة)، وبتابعة وتوجيهات المشرف، وبعد اعتماد نموذج الدراسة، قمنا بسياقة أبعاد وفقرات الاستبيان، ليتم قياسها، إلا أنه قبل تحديد سلم القياس الذي يجب استخدامه على الباحث أن يحدد بدقة ما الذي يريد قياسه، <sup>3</sup> لذلك اعتمدنا على النظريات الأدبية التي تناولت كل من الاتصال الفعال والتشارك المعرفي، حيث تم تبني أبعاد الاستبيان من الدراسات السابقة التي فصلناها في المبحث الثالث من الفصل الأول من هذه الدراسة ويمكن سردها في الجول التالي:

الجدول رقم (02-07): مصادر أبعاد الاستبيان

| المتغير        | البعد              | المصدر   | عدد الفقرات  |
|----------------|--------------------|--|--------------|
|                | الاتصال الرسمي     | سعدون (2014)، سبتي (2015)  | من 01 إلى 05 |
| الاتصال الفعال | الاتصال غير الرسمي | بولبداوي وبشلاغم (2017)، حسب الله وآخرون (2012)، دراسة عدوان (2018)، أحمد ميلي وآخرون (2018) | من 06 إلى 10 |
|                | معيقات الاتصال     | سعدون (2014)، سبتي (2015)، أحمد ميلي وآخرون (2018)   | من 11 إلى 15 |

.../...

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، الطبعة الرابعة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 36.

<sup>2</sup> صالح حمد العساف، مرجع سابق، ص 308.

<sup>3</sup> أقطي الجوهر، مرجع سابق، ص 230.



.../...

|              |  |                            |                 |
|--------------|--|----------------------------|-----------------|
| من 01 إلى 05 | حسب الله وآخرون (2012)، أقطي (2014)، بوعزة والحائمي (2018)<br>Hassanian Ahanchian and Moonaghi(2015)                           | سلوك التشارك المعرفي       |                 |
| من 06 إلى 10 | الحافظ (2010)، عبانة وحتاملة (2013)، أقطي (2014)<br>Xue and Bradley and Lian (2011)<br>Hassanian Ahanchian and Moonaghi (2015) | استراتيجية التشارك المعرفي | التشارك المعرفي |
| من 11 إلى 15 | أقطي (2014)، عبانة وحتاملة (2013)<br>Riege (2005), Alhalhouli, Hassan and Der (2014)   | معيقات التشارك المعرفي     |                 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

### الفرع الثاني: مراحل إعداد استبيان الدراسة:

أولاً. مرحلة صياغة الاستبيان: بعد ضبط أبعاد الاستبيان كما سبق وبيننا، تم صياغة الأداة بصورتها الأولية، وعرضها على المشرف، لإبداء توجيهاته، حيث قام بالتعديل بما يتناسب مع أهداف الدراسة، بعدها مباشرة قمنا بإجراء التعديلات وفق توجيهات المشرف حيث تم تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر، لتصبح الأداة جاهزة للتحكيم من ذوي العلاقة والاختصاص.

ثانياً. اختبار صدق وثبات الاستبيان: الاستبيان ليس مجرد مجموعة مكدسة من الأسئلة لا رابط بينها، إذ لا بد أن تقيس هذه الأسئلة ما يريد الباحث أن يقيسه، كما يجب أن تتوفر في الاستبيان قدر الإمكان صفة الثبات (Reliability)، التي تجعله إذا أعيد ثانية يأتي بنفس النتائج والمعلومات التي أتى بها في المرة الأولى،<sup>1</sup> ولهذا كان الصدق والثبات من أهم الشروط المنهجية في تصميم أدوات البحث.

01. اختبار الصدق الظاهري: لمعرفة الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين والمختصين حيث تم بناء نموذج إلكتروني خاص بتحكيم الاستبيان، وأرساله عبر البريد الإلكتروني لمجموعة لا بأس بها من الأساتذة الأفاضل، من داخل وخارج جامعة ورقلة. وذلك من أجل أخذ وجهات نظرهم في عبارات الإستبانة من حيث: اتساق العبارة وملائمتها للمحور الذي تنتمي إليه، ووضوح العبارات، وسلامة اللغة والصياغة، وتعديل ما يحتاج لتعديل، وحذف ما يرون حذفه، وإضافة ما يناسب كل مجال وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبانة من مختلف الجوانب.

وبعد استجابة ثماني (08) محكّمين،<sup>2</sup> والذين تفضلوا علينا مشكورين بتحكيم الاستبيان إلكترونياً، وإبداء ملاحظاتهم حول فقراته، تم الحصول على مجموعة قيّمة من الملاحظات، والتي على ضوءها تم تعديل بعض عبارات الإستبانة بعد مناقشتها مع السيد المشرف واستبعاد العبارات غير المناسبة، ليتم اعتماد الاستبيان في صورته النهائية<sup>3</sup>، حيث تكوّن من الآتي:

- القسم الأول: وتضمن خصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المصلحة الاستشفائية).
- القسم الثاني: يتضمن 15 فقرة خاصة بالمتغير المستقل الاتصال الفعال.
- القسم الثالث: يتضمن 15 فقرة خاصة بالمتغير التابع التشارك المعرفي.

<sup>1</sup> زياد الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، أبناء الجراح، فلسطين، 2010، ص 23.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 02.

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم 01.

كما حُددت درجة الاستجابة على جميع محاور الاستبيان وفق مقياس "Likert" الخماسي<sup>1</sup>، لتحديد درجة تحقق كل فقرة من فقرات الاستبيان. على النحو (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

02. اختبار ثبات الاستبيان: اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، إصدار 19، لما يتميز به هذا البرنامج من قدرات لمنح نتائج دقيقة، وبساطة في الاستعمال، تم فحص معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبيان، والأداة ككل بواسطة مقياس "ألفا كرونباخ" (Cronbach's-Alpha)، وجاءت نتائجها كما يوضحها الجدول رقم (02-08) أدناه، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (0~1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس، إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن اتجاه قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى الواحد الصحيح تعني زيادة الاتساق الداخلي للفقرات.<sup>2</sup>

الجدول رقم (02-08): معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات

| الرقم | البُعد          | عدد العبارات | معامل الثبات |
|-------|-----------------|--------------|--------------|
| 01    | الاتصال الفعال  | 15           | 0,791        |
| 02    | التشارك المعرفي | 15           | 0,729        |
|       | الكلي           | 30           | 0,772        |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الحاسوبي SPSS

نلاحظ من خلال معطيات التي يقدمها الجدول رقم (02-08) أن قيمة معامل الثبات لمقياس الاتصال الفعال بلغت (0,791) في حين بلغت قيمة معامل الثبات لمقياس التشارك المعرفي (0,729)، أما معامل الثبات الكلي فبلغ (0,772)، وتعتبر هذه القيم مرتفعة<sup>3</sup> مما يشير إلى ثبات الاستبيان، وقوة تماسكه الداخلي، ووضوحه لدى القارئ له، فهو بذلك يمكن الاعتماد عليه.

03. اختبار صدق الاستبيان: يشير الصدق إلى مدى تأدية الاستبيان للغرض الذي وضع من أجله<sup>4</sup>، ولتأكد من صدق الاستبيان تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي (Statistical validity)، ويمكن قياسه بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (02-09): معامل الصدق

| الرقم | البُعد          | عدد العبارات | معامل الصدق |
|-------|-----------------|--------------|-------------|
| 01    | الاتصال الفعال  | 15           | 0,889       |
| 02    | التشارك المعرفي | 15           | 0,853       |
|       | الكلي           | 30           | 0,878       |

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات البرنامج الحاسوبي SPSS

<sup>1</sup> إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرامج الإحصائية SPSS، دار الصفاء، الأردن، 2013، ص 22.

<sup>2</sup> غيث البحر ومعن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، الأردن، 2014، ص 14.

<sup>3</sup> وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة: مشكلات واقعية وحلول علمية، دار كنوز، الأردن، 2016، ص 52.

<sup>4</sup> عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، 2017، ص 560.

نلاحظ من خلال المعلومات التي يقدمها الجدول رقم (02-09) أن قيمة معامل الصدق لمقياس الاتصال الفعال بلغت (0,889) في حين بلغت قيمة معامل الصدق لمقياس التشارك المعرفي (0,853)، أما معامل الصدق الكلي فبلغ (0,878)، وتعتبر هذه المعاملات قوية، لأن ما ينطبق على معامل الثبات ينطبق على معامل الصدق،<sup>1</sup> مما يعني أن المقياس صادق.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة للبيانات

تم تفرغ استجابات عينة البحث من الاستبانة المستعادة والصالحة للتحليل الإحصائي، وكان ذلك وفق المقياس المعتمد في الاستبانة النهائية، وهو مقياس مكون من خمس استجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وتم حساب التقدير الرقمي عن طريق إعطاء قيمة لكل استجابة حيث أعطيت للاستجابة "غير موافق بشدة" القيمة (1)، والاستجابة "غير موافق" القيمة (2)، والاستجابة "محايد" القيمة (3)، والاستجابة "موافق" القيمة (4)، والاستجابة "موافق بشدة" القيمة (5)، ومنه تم حساب الخطوة على النحو التالي<sup>2</sup>:

$$0,80 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{الأكبر الوزن - الأصغر الوزن}}{\text{عدد البدائل}} = \text{الخطوة}$$

ومنه سيكون مجال الترجيح حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم (02-10): مجال الترجيح حسب مقياس ليكارث الخماسي

| درجة المقياس المكافئ<br>لأداء للتشارك المعرفي | درجة المقياس المكافئ<br>للاتصال الفعال | المجال      | درجة المقياس   |
|---|--|-------------|----------------|
| منعدم   | منعدم                                  | 1,80 ~ 1,00 | غير موافق بشدة |
| ضعيف  | ضعيف                                   | 2,60 ~ 1,81 | غير موافق      |
| متوسط   | متوسط                                  | 3,40 ~ 2,61 | محايد          |
| عالي  | عالي                                   | 4,20 ~ 3,41 | موافق          |
| ممتاز   | ممتاز                                  | 5,00 ~ 4,21 | موافق بشدة     |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معادلة الخطوة

إن من بين الأدوات الإحصائية المستخدمة، للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 19 وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- معامل ارتباط، "بيرسون" (Pearson Correlation)؛
- معامل ثبات، "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، لحساب ثبات محاور الاستبانة؛
- المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحرافات المعيارية (Standard Deviation)؛

<sup>1</sup> محمد تبغزة، البنية المنطقية لمعامل ألفا كرونباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد 21، العدد 03، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 651.

<sup>2</sup> عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 541.

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل اختبار المعنوية الجزئية لنموذج العلاقة F-Test، لاختبار صلاحية نموذج علاقة المتغير المستقل مع المتغير التابع؛
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، للفروق بين المجموعات وفقاً للمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المصالح الاستشفائية) لعينة الدراسة.
- اختبار "Tukey" لاتجاه الفروق

## المبحث الثاني:

## تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانه، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، لذا تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانه الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الحاسوبي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences

ولقد تم الحصول على النتائج التي سنحال من خلال هذا المبحث عرضها ومناقشتها، من خلال مطلبين إثنين هما:

- المطلب الأول : تحليل محاور وأبعاد الدراسة
- المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

## المطلب الأول: تحليل محاور وأبعاد الدراسة

في هذا الفرع سنحاول تقديم تحليل للنتائج التي قدمها لنا برنامج SPSS، والعلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (الاتصال الفعال) والمتغير التابع (التشارك المعرفي).

## الفرع الأول: تحليل نتائج محور الاتصال الفعال

يتكون هذا المحور من ثلاثة (03) أبعاد، هي على التوالي: (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، معيقات الاتصال)، وكانت نتائج تلك الأبعاد كما يلي:

01. بُعد الاتصال الرسمي: كانت إجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاتصال الرسمي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد الأول (الاتصال الرسمي)

| الرقم | العبرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة      |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 01    | تأتيك المعلومات عن طريق مسؤولك المباشر                         | 3,24            | 1,236             | 04      | محايد        |
| 02    | جل المعلومات التي تصلك تكون مكتوبة                             | 2,85            | 1,170             | 05      | محايد        |
| 03    | قنوات الاتصال بين أعضاء الهيئة الطبية مفتوحة في جميع الاتجاهات | 3,36            | 1,038             | 02      | محايد        |
| 04    | لا أجد صعوبة في اتصالي بمسؤولي المباشر                         | 3,66            | 1,045             | 01      | موافق        |
| 05    | يمكنني الحصول على المعلومات من مسؤولي المباشر في الوقت المناسب | 3,32            | 1,145             | 03      | محايد        |
|       | <b>الاتصال الرسمي</b>  | <b>3,28</b>     | <b>1,107</b>      |         | <b>متوسط</b> |

من أعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج SPSS

يتضمن الجدول رقم (02-11) التحليل الإحصائي للعبارات التي مثلت بُعد الاتصال الرسمي، في الوسط الطبي، حيث كانت درجة الموافقة على ممارسة الاتصال الرسمي، هي درجة متوسطة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام لبُعد الاتصال الرسمي والذي سجل (3,28) من (5)، وهي نتيجة تقع في المجال [2,61 ~ 3,40]، المكافئ لدرجة متوسط الموضحة في الجدول رقم (02-10)، الذي يبين مجال الترجيح حسب مقياس ليكارث الخماسي، وجاءت العبارة رقم: (04) "لا أجد صعوبة في اتصالي بسؤلي المباشر"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مساوي لـ (3,66)، تليها العبارة رقم: (03) "قنوات الاتصال بين أعضاء الهيئة الطبية مفتوحة في جميع الاتجاهات"، بمعدل حسابي (3,36)، وبرغم من أن هذا المعدل المقابل لنتيجة محايد إلا أنه قريب جداً من المجال [3,41 ~ 4,20]، المكافئ لدرجة موافق، أما العبارة رقم: (05) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,32)، والعبارة رقم: (01) حلت في المرتبة الرابعة بمعدل حسابي (3,24)، وأخيراً العبارة رقم: (02) التي كان معدلها الحسابي (2,85)، حيث أن جميع تلك المعدلات الحسابية تقابلها نتيجة محايد.

أي أن عينة الدراسة لا يجدون صعوبة في الاتصال بمسؤولهم المباشر، وكذلك أنهم ولو كانوا غير متأكدين من أن قنوات الاتصال بين أعضاء الهيئة الطبية مفتوحة على جميع الاتجاهات (صعوداً، نزولاً، أفقياً)، إلا أنهم يميلون لذلك، أما في بما يخص الحصول على المعلومات من المسؤول المباشر في الوقت المناسب، وأخذ المعلومات عن طريق المسؤول المباشر، وجل المعلومات تصل مكتوبة، فكانت كلها حسب

رأى عينة الدراسة تمارس بشكل متوسط، وقد يعزى كل ذلك لكون أن العمل في المجال الطبي بالمستشفيات يعتمد على فرق عمل صغيرة،<sup>1</sup> والتي تتميز بالتعاون بين أعضاء المجموعة، تكون فيها المعلومات مناسبة بحرية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة في جميع الاتجاهات، لأن الأفراد يكونون مدركون لأهمية تبادل المعلومات المطلوبة، والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق، ويمكن القول أن الاتصال الرسمي داخل المؤسسة محل الدراسة يمارس بدرجة متوسطة.

02. بُعد الاتصال غير الرسمي: كانت إجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاتصال غير الرسمي كما هي موضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (02-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد الثاني (الاتصال غير الرسمي)

| الرقم              | العبارة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة |
|--------------------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 06                 | أتواصل مع زملائي من الهيئة الطبية في كل وقت حتى خارج أوقات العمل     | 3,66            | 0,773             | 03      | موافق   |
| 07                 | لدي معلومات كافية عن أفراد الهيئة الطبية العاملين معي في نفس المصلحة | 3,73            | 0,781             | 01      | موافق   |
| 08                 | يمكنني الاتصال بأي فرد من الهيئة الطبية في أي وقت من أوقات العمل     | 3,62            | 1,031             | 05      | موافق   |
| 09                 | أناقش مع زملائي من الهيئة الطبية في فترات الراحة أموراً تخص العمل    | 3,63            | 0,978             | 04      | موافق   |
| 10                 | أحصل على المعلومة المتعلقة بالعمل من مصادر مختلفة                    | 3,69            | 0,805             | 02      | موافق   |
| الاتصال غير الرسمي |  | 3,67            | 0,651             | عالي    |         |

من أعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج SPSS

كما يبينه الجدول (02-12) فإن المتوسطات الحسابية للعبارات الخمسة الخاصة ببُعد الاتصال غير الرسمي، جاءت كلها بدون استثناء تنتمي للمجال [3,41 ~ 4,20]، المكافئ لدرجة موافق، وبمتوسط حسابي إجمالي مساوي لـ (3,67)، ليكون أنجاه أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الاتصال غير رسمي عالية فيما بينهم، حيث جاءت العبارة رقم (07) "لدي معلومات كافية عن أفراد الهيئة الطبية العاملين معي في نفس المصلحة"، في المرتبة الأولى، تليها العبارة رقم (10) "أحصل على المعلومة المتعلقة بالعمل من مصادر مختلفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,69)، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (06) "أتواصل مع زملائي من الهيئة الطبية في كل وقت حتى خارج أوقات العمل" أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة رقم (09) "أناقش مع زملائي من الهيئة الطبية في فترات الراحة أموراً تخص العمل"، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (08) "يمكنني الاتصال بأي فرد من الهيئة الطبية في أي وقت من أوقات العمل".

أي أن الاتصال غير الرسمي بين أفراد العينة يمارس بدرجة عالية داخل وخارج العمل، وأن أفراد العينة لهم معلومات كافية عن كل شخص يعمل معهم، ولا توجد معيقات أمام عينة الدراسة في ممارسة الاتصال غير رسمي، وفي جميع الاتجاهات (بين طبي وطبي)، (بين طبي وشبه طبي)، (بين شبه طبي وشبه طبي) وقد يعزى هذا إلى العلاقات الاجتماعية التي قد تنمو تلقائياً نتيجة للتفاعل اليومي بين أفراد الفرق الطبية، واختبار مشاعر الفرح والسرور التي تُولدها طبيعة العمل في هذا المجال، والتعود على العمل معاً، كل هذا يجعل العلاقات غير رسمية

<sup>1</sup> تعليمة رقم: 05/و س ل م/الوزير، المؤرخة في: 04 نوفمبر 2013. (الملحق رقم: 03).

بين أفراد الفريق الطبي والفريق الشبه طبي تتماسك، وتكبر يوماً بعد يوم، خاصة في المستشفيات الصغيرة مثل المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، محل دراستنا هذه.

03. بُعد معيقات الاتصال: كانت إجابات أفراد العينة على فقرات بُعد معيقات الاتصال كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد الثالث (معيقات الاتصال)

| الرقم                 | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة      |
|-----------------------|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 11                    | تشكل اللغة بالنسبة لي عائقاً في الاتصال مع أفراد الكادر الطبي الكوبي                  | 1,97            | 0,418             | 03      | غير موافق    |
| 12                    | يمكنني القول إن مناخ العمل لا يساعد على الاتصال بين أعضاء الهيئة الطبية داخل المستشفى | 2,14            | 0,537             | 02      | غير موافق    |
| 13                    | لا يمكنني الاتصال بأي عضو من الهيئة الطبية مهما كانت درجته العلمية                    | 2,16            | 0,569             | 01      | غير موافق    |
| 14                    | أفراد الهيئة الطبية لا يمتلكون مهارات اتصال تجعلهم قادرين على التواصل بينهم           | 2,07            | 0,460             | 04      | غير موافق    |
| 15                    | لا احترم وجهة نظر مخالفة لرأيي بخصوص العمل  | 1,84            | 0,447             | 05      | غير موافق    |
| <b>معيقات الاتصال</b> |   | <b>1,90</b>     | <b>0,342</b>      |         | <b>ضعيفة</b> |

من أعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج SPSS

تضمن بُعد معيقات الاتصال خمسة عبارات صيغت بطريقة سلبية، وبعد التحليل الإحصائي الموضح بالجدول رقم (02-13) أمكن التعرف على المتوسط الحسابي العام لبُعد معيقات الاتصال الذي بلغ (1,90)، وهو ينتمي للمجال [1,81 ~ 2,60]، المكافئ لنتيجة ضعيف، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية للعبارة الخمسة، محصورة بالمجال [1,81 ~ 2,60] المقابل لدرجة غير موافق، أما بخصوص ترتيب العبارات نجد العبارة رقم (13) "لا يمكنني الاتصال بأي عضو من الهيئة الطبية مهما كانت درجته العلمية"، جاءت بالمرتبة الأولى، في حين كانت العبارة رقم (12) "يمكنني القول إن مناخ العمل لا يساعد على الاتصال بين أعضاء الهيئة الطبية داخل المستشفى" أما العبارة رقم (11) "تشكل اللغة بالنسبة لي عائقاً في الاتصال مع أفراد الكادر الطبي الكوبي"، فحتلت المرتبة الثالثة، والعبارة رقم (14) "أفراد الهيئة الطبية لا يمتلكون مهارات اتصال تجعلهم قادرين على التواصل بينهم"، جاءت في المرتبة الرابعة، وأخيراً العبارة رقم (15) "لا احترم وجهة نظر مخالفة لرأيي بخصوص العمل" في المرتبة الخامسة.

أي أن أفراد عينة الدراسة حسب آرائهم أن معيقات اتصال في الوسط الطبي بالمستشفى محل الدراسة ضعيفة، فهم في تواصل مع بعضهم البعض مهما كانت درجة المرسل أو المستقبل، وهذا راجع لمناخ العمل المساعد على ذلك، وبرغم من وجود كادر طبي أجنبي (الكوبي)، إلى أن اللغة لم تكن عائقاً أمام تواصل أفراد عينة الدراسة بهذا الطاقم، كما أن أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن أعضاء الهيئة الطبية يمتلكون مهارات اتصال تمكنهم من التواصل بينهم بكل فعالية، أما بخصوص تقبل وجهات نظر مخالفة لرأي المبحوث فقد أجمعوا على أنهم يحترمون من يخالفهم في الطرح، ولا تُعد وجهة نظر مخالفة لنظرتهم مشكلة بالنسبة لهم، وقد يرجع ذلك لطبيعة فرق العمل التي تتميز بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات التي تكون بالإجماع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 208.



## الفرع الثاني: تحليل نتائج محور التشارك المعرفي:

يتكون هذا المحور من ثلاثة (03) أبعاد، هي على التوالي: (سلوك التشارك المعرفي، استراتيجية التشارك المعرفي، معيقات التشارك

المعرفي)، وكانت نتائج تلك الأبعاد كما يلي:

## 01. بُعد سلوك التشارك المعرفي: كانت إجابات أفراد العينة على فقرات بُعد سلوك التشارك المعرفي كما هي موضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (02-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد الأول (سلوك التشارك المعرفي)

| الرقم                       | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة     |
|-----------------------------|---|-----------------|-------------------|---------|-------------|
| 01                          | زملائي من الهيئة الطبية على استعداد لمشاركتي معارفهم في مجال العمل الطبي          | 4,10            | 0,634             | 2       | موافق       |
| 02                          | أحرص على الاستعانة بذوي الخبرة من أعضاء الهيئة الطبية لكسب معارف جديدة            | 4,38            | 0,566             | 1       | موافق بشدة  |
| 03                          | أعضاء الهيئة الطبية يشاركون معارفهم من أجل كسب مكانة وصورة جيدة بالمستشفى         | 4,04            | 0,591             | 3       | موافق       |
| 04                          | أعضاء الهيئة الطبية يشاركون معارفهم لأنهم يستمتعون بذلك                           | 3,80            | 0,591             | 4       | موافق       |
| 05                          | أعضاء الهيئة الطبية يشاركون في نقاشات جماعية حول العمل الطبي من اجل تبادل المعارف | 4,10            | 0,527             | 2       | موافق       |
| <b>سلوك التشارك المعرفي</b> |   | <b>4,08</b>     | <b>0,476</b>      |         | <b>عالي</b> |

من أعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج SPSS

حسب الجدول (02-14) فإن أنجاه أفراد عينة الدراسة حول ممارسة سلوك التشارك المعرفي عالي، بمتوسط حسابي إجمالي مساوي

ل (4,08)، حيث جاءت العبارة رقم (02) "أحرص على الاستعانة بذوي الخبرة من أعضاء الهيئة الطبية لكسب معارف جديدة"، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (0,38)، بدرجة موافق بشدة، أما باقي العبارات الأربعة فجاءت تنتمي للمجال [3,41 ~ 4,20]، المكافئ لدرجة موافق، حيث في المرتبة الثانية جاءت كل من العبارة (01) و(05)، بمعدل حسابي لكل منهما (4,10)، ثم في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة رقم (04).

أي أن سلوك التشارك المعرفي في الوسط الطبي حسب رأي عينة الدراسة يمارس بدرجة عالية، بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أن أفراد عينة الدراسة يحرصون على الاستعانة بذوي الخبرة من أجل كسب معارف جديدة، كما أن أعضاء الهيئة الطبية مستعدون لمشاركة معارفهم مع الغير، وذلك من خلال النقاشات الجماعية حول العمل الطبي، ولهم دافعية في ذلك تتمثل في كسب مكانة وصورة جيدة في المستشفى، زيادة على استمتاعهم بممارسة ذلك السلوك. وهذا ما تتحدث عنه نظرية السلوك الاجتماعي التي تكلمنا عنها سابقاً. أي أن سلوك التشارك المعرفي تثيره بعض المحفزات مثل كسب معارف جديدة، كسب مكانة وصورة جيدة عند الزملاء، الاستمتاع... إلخ

## 02. بُعد استراتيجية التشارك المعرفي: كانت إجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استراتيجية التشارك المعرفي كما هي

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (استراتيجية التشارك المعرفي)

| الرقم                             | العبارة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب      | النتيجة |
|-----------------------------------|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 06                                | توجد استراتيجية واضحة لعملية التشارك المعرفي في المجال الطبي داخل المستشفى  | 3,07            | 1,048             | 4            | محايد   |
| 07                                | القيادة الطبية بالمستشفى تشجع أعضاء الهيئة الطبية على التشارك المعرفي   | 3,20            | 0,941             | 3            | محايد   |
| 08                                | المستشفى تستخدم وسائل اتصال حديثة تسمح بالتشارك المعرفي في المجال الطبي   | 2,93            | 1,067             | 5            | محايد   |
| 09                                | يمكن لأعضاء الهيئة الطبية الوصول بحرية لغالبية المعلومات والوثائق التي يحتاجونها في ممارستهم الطبية داخل المستشفى | 3,40            | 0,846             | 1            | محايد   |
| 10                                | يوجد وعي متزايد لضرورة التشارك المعرفي في الوسط الطبي داخل المستشفى   | 3,39            | 0,869             | 2            | محايد   |
| <b>استراتيجية التشارك المعرفي</b> |   | <b>3,20</b>     | <b>0,834</b>      | <b>متوسط</b> |         |

من أعداد الطالب بناءً على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (02-15)، يتضح أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من تطبيق استراتيجية التشارك المعرفي بالمستشفى وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي العام للبعد استراتيجي التشارك المعرفي الذي جاء مساوياً لـ (3,20)، الموافق لدرجة متوسط، حيث أن كافة عبارات هذا البعد كانت بدرجة محايد، بدءاً بالفقرة رقم (09) "يمكن لأعضاء الهيئة الطبية الوصول بحرية لغالبية المعلومات والوثائق التي يحتاجونها في ممارستهم الطبية داخل المستشفى"، التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,40)، تليها العبارة رقم: (10) "يوجد وعي متزايد لضرورة التشارك المعرفي في الوسط الطبي داخل المستشفى"، بمعدل حسابي (3,39)، أما العبارة رقم: (07) "القيادة الطبية بالمستشفى تشجع أعضاء الهيئة الطبية على التشارك المعرفي"، فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,20)، والعبارة رقم: (06) "توجد استراتيجية واضحة لعملية التشارك المعرفي في المجال الطبي داخل المستشفى"، حلت في المرتبة الرابعة بمعدل حسابي (3,07)، وأخيراً العبارة رقم: (08) "المستشفى تستخدم وسائل اتصال حديثة تسمح بالتشارك المعرفي في المجال الطبي"، التي كان معدلها الحسابي (2,93)

أي أن أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من حرية وصولهم للمعلومات والوثائق التي يحتاجونها في ممارستهم الطبية، كذلك هم غير متأكدين من وجود وعي متزايد لضرورة التشارك المعرفي، كما أنهم غير متأكدين كذلك من أن القيادة الطبية بالمستشفى تشجع الأعضاء على التشارك المعرفي، كما أن استراتيجية التشارك المعرفي المتبعة من طرف المستشفى غير واضحة بالنسبة لهم، ونفس الشيء بالنسبة لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة في عملية التشارك المعرفي في المجال الطبي، وقد يعزى هذا إلى عدم وجود سياسة لتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، مما أسفر على الغياب التام لتأطير وتنظيم وتطبيق عملية إدارة المعرفة بصفة عامة.

03. بُعد معيقات التشارك المعرفي: كانت إجابات أفراد العينة على فقرات بُعد معيقات التشارك المعرفي كما هي موضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبُعد الثالث (معيقات التشارك المعرفي)

| الرقم                  | العبرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | النتيجة   |
|------------------------|---|-----------------|-------------------|---------|-----------|
| 11                     | هناك نقص الثقة بين أعضاء الهيئة الطبية داخل المستشفى  | 3,21            | 1,124             | 01      | محايد     |
| 12                     | أعضاء الهيئة الطبية لا يقومون بالتشارك معارفهم لأنهم يؤمنون أن امتلاك المعرفة يعني امتلاك القوة | 2,85            | 1,087             | 03      | محايد     |
| 13                     | لا يوجد الوقت الكافي لتشارك المعرفي بسبب ضغوط العمل   | 2,52            | 1,105             | 04      | غير موافق |
| 14                     | لا أحد حوافز تدفعني للتشارك المعرفي مع أعضاء الهيئة الطبية                                      | 2,49            | 1,008             | 05      | غير موافق |
| 15                     | أعضاء الهيئة الطبية لا يقومون بعملية التشارك المعرفي لأنهم يفتقرون إلى مهارات الاتصال الفعال    | 3,13            | 1,001             | 02      | محايد     |
| معيقات التشارك المعرفي |   | 3,17            | 0,952             | متوسط   |           |

من أعداد الطالب بناء على نتائج برنامج SPSS

يتضمن الجدول رقم (02-16) نتائج التحليل الإحصائي للعبارات التي مثّلت بُعد معيقات التشارك المعرفي -والتي صيغت بطريقة سلبية-، في الوسط الطبي، حيث كانت درجة الموافقة على وجود معيقات لتشارك المعرفي، هي درجة متوسطة، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام لبُعد معيقات التشارك المعرفي، والذي سجل (3,17) من (5)، وهي نتيجة تقع في المجال [2,61 ~ 3,40]، المكافئ لدرجة متوسط، وجاءت العبارة رقم: (11) "هناك نقص الثقة بين أعضاء الهيئة الطبية داخل المستشفى"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مساوي ل (3,21)، تليها العبارة رقم: (15) "أعضاء الهيئة الطبية لا يقومون بعملية التشارك المعرفي لأنهم يفتقرون إلى مهارات الاتصال الفعال"، بمعدل حسابي (3,13)، أما العبارة رقم: (12) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,85)، والعبارة رقم: (13) حلت المرتبة الرابعة بمعدل حسابي (2,52)، وأخيرا العبارة رقم: (14) التي كان معدلها الحسابي (2,49)، حيث أن جميع تلك المعدلات الحسابية تقابلها نتيجة محايد.

أي أن أفراد عينة الدراسة ليس متأكدين من كون أن هناك ثقة متبادلة بين أعضاء الهيئة الطبية فيما يخص المعلومة الطبية، كما أنهم غير متأكدين كذلك كون أفراد الهيئة يمتلكون مهارات الاتصال، وكذلك هم غير واثقين من كون امتلاك المعرفة ستؤدي إلى امتلاك القوة، وكان رأي أفراد عينة الدراسة بأنهم يملكون الوقت الكافي للممارسة التشارك المعرفي في ما بينهم، بحث أن ضغوط العمل لا تشكل عائقا أمام هذا السلوك، وهذا جاء مطابقا لما أشرنا إليه سابقا عند تحليلنا لعينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وأخيرا فإن أفراد عينة الدراسة يعتبرون أنهم يلمسون بعض الحوافز الدافعة للتشارك المعرفي، وربما هي تلك الحوافز غير مادية مثل كسب مكانة وصورة جيدة في المستشفى وبين الزملاء، والاستمتاع بذلك.

وبصفة عامة نستطيع القول أن أفراد الهيئة الطبية بالمؤسسة محل الدراسة يدركون أنهم يمارسون سلوك التشارك المعرفي بدرجة عالية وهذا راجع لكون أن هذا السلوك متعلق بهم دون سواهم، أما ما تعلق بالمؤسسة (الاستراتيجية والمعوقات)، فهم ليسوا متأكدين من درجة هذين البعدين لأن المؤسسة لا تعمل على توضيح ما تتطلبه ممارسة إدارة المعرفة بصفة عامة والتشارك المعرفي بصفة خاصة.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تقوم هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين الاتصال الفعال بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير رسمي، معوقات الاتصال) والتشارك المعرفي بأبعاده (سلوك التشارك المعرفي، استراتيجية التشارك المعرفي، معوقات التشارك المعرفي)، أي تحديد العلاقة واختبار فرضيات الدراسة بين المتغيرين، وللحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن استعمال العديد من الأدوات التي يوفرها برنامج SPSS، من بينها معامل ارتباط بيرسون Perssons Correlation-Coefficient، وتحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis. كما يلي:

### الفرع الأول: الفرضية الرئيسية الأولى:

**01. الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الفعال بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير رسمي، معوقات الاتصال)، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، من أجل التعرف على أثر الاتصال الداخلي على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. حيث جاءت النتائج كالتالي:

### الجدول رقم (02-17): تحليل اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي

| اختبار التأثير | معامل التحديد للنموذج $R^2$ | اختبار جودة النموذج F-Test | معامل ارتباط للنموذج R | النموذج        |
|----------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|----------------|
| T-Test         | 0,393                       | 63,906**                   | 0,632                  | الاتصال الفعال |

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (02-17) لوجود، علاقة ارتباطية طردية بين الاتصال الفعال والتشارك المعرفي بالمستشفى محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,632)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية نسبيا،<sup>1</sup> تُبين أنه كل ما زاد الاتصال الفعال زاد معه التشارك المعرفي، وكلما أنخفض الأول أنخفض معه الثاني وبالتالي فإن هذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على:

<sup>1</sup> إيهاب عبد السلام محمود، مرجع سابق، ص 272.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي بأبعاده (الاتصال الرسمي، الاتصال غير رسمي، معيقات الاتصال)، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

كذلك تبيّن أن اختبار F-Test (F المحسوبة = 63,906)، دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,000)، وهذا دليل على جودة نموذج العلاقة بين الاتصال الفعال والتشارك المعرفي، وصحة الاعتماد على النتائج بدون أخطاء، وأوضح النتائج كذلك على مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2=0,393$ ) بمعنى أن الاتصال الفعال يفسر (39,30%) من التشارك المعرفي، بينما (60,70%) من قيمة التغيرات في مستوى التشارك المعرفي تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختبار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

وبعد التأكد من وجود ارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال الفعال) والمتغير التابع (التشارك المعرفي)، وبعد التأكد كذلك من جودة نموذج العلاقة بينهما، وجب تشكيل معادلة دالة الانحدار الخطي (نموذج العلاقة)، وذلك باختبار المعنوية الجزئية للنموذج حيث كانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-18): تحليل اختبار المعنوية الجزئية لنموذج العلاقة بين الاتصال الفعال والتشارك المعرفي

| النموذج            | المعامل | قيم<br>T-Test | مستوى معنوية<br>الاختبار Sig |
|--------------------|---------|---------------|------------------------------|
| (Y) الثابت         | 55,241  | 10,868        | 0,000                        |
| (x) الاتصال الفعال | 0,897   | 7,994         | 0,000                        |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-18) يمكن استخلاص النتائج التالية:

- المعامل الثابت يساوي (55,241) بقيمة اختبار ( $T = 10,868$ ) عند مستوى معنوية اختبار ( $Sig = 0,000$ ) وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ). يعني أن المعامل الثابت معنوي (حقيقي).
- المعامل الاتصال (x) يساوي (0,897) بقيمة اختبار ( $T = 7,994$ ) عند مستوى معنوية اختبار ( $Sig = 0,000$ ) وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0,05$ ). يعني أن المعامل الاتصال الفعال معنوي (حقيقي).

وعلى ضوء ما سبق نستطيع صياغة نموذج العلاقة على الشكل التالي:

$$\text{التشارك المعرفي} = 0,897 + 55,241 (\text{أتصال فعال})$$

## 02: الفرضيات الفرعية:

● الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، من أجل التعرف على أثر الاتصال الرسمي، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

## الجدول رقم (02-19): تحليل اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر الاتصال الرسمي على التشارك المعرفي

| اختبار التأثير | معامل التحديد للنموذج $R^2$ | اختبار جودة النموذج F-Test | معامل ارتباط للنموذج R | النموذج        |
|----------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|----------------|
| T-Test         | 0,224                       | 27,740**                   | 0,479                  | الاتصال الرسمي |

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (02-19) لوجود، علاقة ارتباطية طردية بين بُعد الاتصال الرسمي، والتشارك المعرفي بالمستشفى محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,479)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة نسبيا، تُبين أنه كل ما زاد الاتصال الرسمي زاد معه التشارك المعرفي، وكلما أُخفض الأول أُخفض معه الثاني، وبالتالي فإن هذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الرسمي، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

كذلك تبيّن أن اختبار F-Test (F المحسوبة = 27,740)، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,000)، وهذا دليل على جودة نموذج العلاقة بين الاتصال الرسمي والتشارك المعرفي، وصحة الاعتماد على النتائج بدون أخطاء، وأوضح النتائج كذلك على مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2=0,224$ ) بمعنى أن الاتصال الرسمي يفسر (22,40%) من التشارك المعرفي، بينما (77,60%)، من قيمة التغيرات في مستوى التشارك المعرفي تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختبار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. وقد يعزى ذلك للطريقة المتبعة من طرف الفرق الطبية، والتي تم ملاحظتها من طرفنا، أثناء ممارسة هذه الأخيرة لعملها حيث لا يتم اتخاذ أي قرار مع حالة مرضية معينة إلا بعد أن يتم الاتصال رسميا بطبيب العام المشرف أو الطبيب المختص، والذي بدوره يوجه فرقة العمل للقيام بما هو مطلوب سواء أكان القيام ببعض الفحوصات الطبية مثل الأشعة أو التحليل الطبية، أو توجيهها لبرتوكول العلاج الواجب استعماله مع تلك الحالة المرضية، وكل ذلك يتم بشكل رسمي يكون مدون في وثائق رسمية، أو ما يسمى بتعليمات العمل.

● الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، من أجل التعرف على أثر الاتصال غير الرسمي، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-20): تحليل اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر الاتصال غير الرسمي على التشارك المعرفي

| النموذج        | معامل ارتباط للنموذج R | اختبار جودة النموذج F-Test | معامل التحديد للنموذج R <sup>2</sup> | اختبار التأثير T-Test |
|----------------|------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
| الاتصال الرسمي | 0,670                  | 78,182**                   | 0,449                                | 8,842**               |

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (02-20) لوجود، علاقة ارتباطية طردية بين بُعد الاتصال غير الرسمي، والتشارك المعرفي بالمستشفى محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,670)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية نسبيا، تُبين أنه كل ما زاد الاتصال غير الرسمي زاد معه التشارك المعرفي، وكلما أنخفض الأول أنخفض معه الثاني، وبالتالي فإن هذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

كذلك تَبَيَّن أن اختبار F-Test (F المحسوبة = 78,182)، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,000)، وهذا دليل على جودة نموذج العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والتشارك المعرفي، وصحة الاعتماد على النتائج بدون أخطاء، وأوضحت النتائج كذلك على مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (R<sup>2</sup>=0,449) بمعنى أن الاتصال غير الرسمي يفسر (44,90%) من التشارك المعرفي، بينما (55,10%)، من قيمة التغيرات في مستوى التشارك المعرفي تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختبار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها. وقد يرجع ذلك إلى كون أن الاتصالات غير الرسمية تُسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الاتصال الرسمية، كما أنها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين، الذي يقتل روح الإبداع لدى الفرد.

● الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعيقات الاتصال، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)، من أجل التعرف على أثر معيقات الاتصال على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-21): تحليل اختبار الانحدار البسيط لتحديد أثر معيقات الاتصال على التشارك المعرفي

| اختبار التأثير | معامل التحديد للنموذج $R^2$ | اختبار جودة النموذج F-Test | معامل ارتباط للنموذج R | النموذج        |
|----------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|----------------|
| T-Test         | 0,124                       | 13,527**                   | -0,351                 | معيقات الاتصال |

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

تُشير نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (02-21) لوجود، علاقة ارتباطية عكسية بين بُعد معيقات الاتصال، والتشارك المعرفي بالمستشفى محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط القيمة السالبة المساوية ل(-0,351)، وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة، تُبين أنه كل ما زادت معيقات الاتصال نقص التشارك المعرفي، وكلما أُنخفض الأول زاد الثاني، وبالتالي فإن هذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمعيقات الاتصال، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة.

كذلك تبيّن أن اختبار F-Test (F المحسوبة = 13,527)، دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0,000)، وهذا دليل على جودة نموذج العلاقة بين معيقات الاتصال والتشارك المعرفي، وصحة الاعتماد على النتائج بدون أخطاء، وأوضحت النتائج كذلك على مدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو ( $R^2=0,124$ ) بمعنى أن معيقات الاتصال تفسر (12,40%) من انخفاض التشارك المعرفي، بينما (87,60%)، من قيمة التغيرات السلبية في مستوى التشارك المعرفي تفسرها عوامل أخرى، بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختبار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

بناء على الفرضيات الفرعية الثلاثة السابقة يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال الفعال (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، معيقات الاتصال)، على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، وهذا يثبت أن عملية مشاركة المعرفة هي في الحقيقة عملية اتصالية بين مالك المعرفة ومتلقيها.

وللإجابة على تساؤل الدراسة الذي مفاده "ما هو البعد الأكثر تأثيرا على التشارك المعرفي من بين أبعاد الاتصال الفعال"

نستعرض العلاقة الارتباطية بين أبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي من خلال الجدول رقم: (02-22) أدناه:



الجدول رقم (02-22): مصفوفة الارتباط بين أبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي

| التشارك المعرفي | الاتصال الرسمي | الاتصال غير الرسمي | معيقات الاتصال |
|-----------------|----------------|--------------------|----------------|
|                 | 0,479          | 0,670              | -0,351         |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (02-22) نلاحظ أن البعد الأكثر تأثيراً على التشارك المعرفي هو الاتصال غير الرسمي بمعدل ارتباط مساوي ل (0,670)، يليه الاتصال الرسمي بمعدل ارتباط (0,479)، وأخيراً معيقات الاتصال بمعدل ارتباط (-0,351).

### الفرع الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والعلمية التالية: الجنس، السن، الدرجة العلمية، المصلحة الاستشفائية.

للإجابة على هذه الفرضيات، تم استخدام اختبارات تحليل تباين الأحادي "One-Way ANOVA" عند مستوى دلالة معنوية 5%، وعليه فإنه يتم الإجابة على هذه التساؤلات بناء على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة "P-value" أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، نقبل أن (متوسطات المجموعات متساوية)، بمعنى أنه لا توجد فروق، أما إذا كانت قيمة "P-value" أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، فإننا نرفض كون أن (متوسطات المجموعات متساوية)، والذي يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتوسطات.

#### 01. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين

أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

**H<sub>0</sub>** : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

**H<sub>1</sub>** : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير الجنس.

يشير الجدول رقم (02-23) إلى أن قيمة "P-value" لمتوسطات التشارك المعرفي وفقاً لمتغير الجنس بلغت (0,091) وهي أكبر

من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0,05)، وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التشارك المعرفي تعزى لمتغير الجنس، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وقد يعزى ذلك إلى أن قيام الفرد بما هو مطلوب منه على أكمل وجه لا يقتصر على أحد الجنسين دون الآخر، وهو سلوك مطلوب من أي موظف يشغل موقعه الوظيفي، وأن ممارسة عملية الاتصال الفعال من طرف أفراد الطاقم الطبي، ذكوراً كانوا أو إناثاً له دور في التشارك المعرفي.

الجدول رقم (02-23) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير الجنس

| التشارك المعرفي | مصدر التباين أو الاحتمال | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية | نتيجة الاختبار   |
|-----------------|--------------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|------------------|
| الجنس           | بين المجموعات            | 1,248          | 01          | 1,248          | 8,042  | 0,091             | غير دال إحصائياً |
|                 | داخل المجموعات           | 14,891         | 96          | 0,155          |        |                   |                  |
|                 | المجموع                  | 16,139         | 97          |                |        |                   |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

02. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين

أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير السن.

$H_0$ : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير السن.

$H_1$ : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير السن.

يشير الجدول رقم (02-24) إلى أن قيمة "P-value" لمتوسطات التشارك المعرفي وفقاً لمتغير السن بلغت (0,002) وهي أقل

من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0,05)، وهذا دليل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التشارك المعرفي تعزى لمتغير

السن، مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم (02-24) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير السن

| التشارك المعرفي | مصدر التباين أو الاحتمال | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية | نتيجة الاختبار |
|-----------------|--------------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|----------------|
| السن            | بين المجموعات            | 2,389          | 03          | 0,796          | 5,444  | 0,002             | دال إحصائياً   |
|                 | داخل المجموعات           | 13,750         | 94          | 0,146          |        |                   |                |
|                 | المجموع                  | 16,139         | 97          |                |        |                   |                |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ولمعرفة اتجاه الفروق في التشارك المعرفي وفقاً لمتغير السن، تم إجراء اختبار "Tukey"، والموضحة بالجدول رقم (02-25)، حيث

تشير النتائج أن الفروق في التشارك المعرفي بين الفئات العمرية التالية: (من 20 سنة إلى 30 سنة، من 41 سنة إلى 50 سنة)، من ناحية

والفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) من ناحية أخرى، ولصالح الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بمتوسط حسابي (3,866)، وبمستوى عالي

والجدول رقم (02-26) يوضح ذلك، وقد يعزى ذلك لكون هذه الفئة لها خبرة وتجربة تجعلهم قادرين على التواصل بشكل فعال وإيصال

معارفهم بشكل سلس، كما يكونون مؤمنين بضرورة تسليم المشعل لجيل الشباب.

الجدول رقم (02-25) نتائج اختبار "Tukey" لاتجاه الفروق للتشارك المعرفي وفقا لمتغير السن

| الفئة العمرية a | الفئة العمرية b      | متوسط الفروق | الخطأ المعياري | الدلالة |
|-----------------|----------------------|--------------|----------------|---------|
|                 | من 20 سنة إلى 30 سنة | 0,653*       | 0,203          | 0,010   |
| أكبر من 50 سنة  | من 31 سنة إلى 40 سنة | 0,373        | 0,201          | 0,253   |
|                 | من 41 سنة إلى 50 سنة | 0,556*       | 0,205          | 0,039   |

\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (02-26) متوسطات التشارك المعرفي وفقا لمتغير السن

| المتغير | الفئة العمرية        | العدد | النسبة المئوية | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---------|----------------------|-------|----------------|---------|-------------------|
| السن    | من 20 سنة إلى 30 سنة | 30    | 30,61%         | 3,213   | 0,056             |
|         | من 31 سنة إلى 40 سنة | 38    | 38,77%         | 3,493   | 0,071             |
|         | من 41 سنة إلى 50 سنة | 26    | 26,53%         | 3,310   | 0,067             |
|         | أكبر من 50 سنة       | 4     | 04,09%         | 3,866   | 0,241             |
|         | المجموع              | 98    | 100%           | 3,57    | 0,412             |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

### 03. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين

أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

**H<sub>0</sub>** : لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

**H<sub>1</sub>** : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

يشير الجدول رقم (02-27) إلى أن قيمة "P-value" لمتوسطات التشارك المعرفي وفقا لمتغير الدرجة العلمية بلغت (0,492)

وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0,05)، وهذا دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التشارك المعرفي

تعزى لمتغير الدرجة العلمية، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، واتفقت هذه النتيجة مع ما آلت إليه دراسة سعدون

(2014)، ودراسة بوعزة والحاتمي (2018)، في حين اختلفت مع دراسة أقطي (2014)، ويعزو الطالب ذلك إلى أن أفراد الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، برغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية إلا إنهم يدركون أهمية التواصل الفعال

في تسهيل عملية التشارك المعرفي، وأن ذلك يطور مهاراتهم وخبراتهم، خاصة وأن عملهم محصور على اختصاصين فقط هما أمراض النساء

والأطفال حديثي الولادة.

الجدول رقم (02-27) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير الدرجة العلمية

| التشارك المعرفي | مصدر التباين أو الاحتمال | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية | نتيجة الاختبار   |
|-----------------|--------------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|------------------|
| الدرجة العلمية  | بين المجموعات            | 4,274          | 04          | 1,069          | 8,375  | 0,492             | غير دال إحصائياً |
|                 | داخل المجموعات           | 11,865         | 93          | 0,128          |        |                   |                  |
|                 | المجموع                  | 16,139         | 97          |                |        |                   |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

04. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك المعرفي بين

أعضاء الهيئة الطبية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير المصالح الاستشفائية.

$H_0$ : لا توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير المصالح الاستشفائية.

$H_1$ : توجد فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تعزى لمتغير المصالح الاستشفائية.

يشير الجدول رقم (02-28) إلى أن قيمة "P-value" لمتوسطات التشارك المعرفي وفقاً لمتغير السن بلغت (0,004) وهي أقل

من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0,05)، وهذا دليل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التشارك المعرفي تعزى لمتغير

المصلحة، مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الجدول رقم (02-28) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير المصلحة الاستشفائية

| التشارك المعرفي | مصدر التباين أو الاحتمال | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية | نتيجة الاختبار |
|-----------------|--------------------------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|----------------|
| السن            | بين المجموعات            | 2,992          | 06          | 0,499          | 3,451  | 0,004             | دال إحصائياً   |
|                 | داخل المجموعات           | 13,147         | 91          | 0,144          |        |                   |                |
|                 | المجموع                  | 16,139         | 97          |                |        |                   |                |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

ولمعرفة اتجاه الفروق في التشارك المعرفي وفقاً لمتغير المصلحة، تم إجراء اختبار "Tukey"، والموضحة بالجدول رقم (02-29)،

حيث تشير النتائج أن الفروق في التشارك المعرفي بين المصالح التالية: (أمراض النساء، العمليات الجراحية)، من ناحية ومصالحة (التوليد) من

ناحية أخرى، ولصالح مصالحة (التوليد) بمتوسط حسابي (3,666)، وبمستوى عالي، والجدول رقم (02-30) يوضح ذلك، مما يعني أن أفراد

العينة الذين يشتغلون بالمصالح الاستشفائية (التوليد، أمراض النساء، العمليات الجراحية)، هم الذين يرون أن الاتصال الفعال يحقق التشارك

المعرفي، وقد يعزى ذلك لكون هذه المصالح تتميز بمناخ تنظيمي تسوده الثقة وإبداء الرأي والأسلوب الديمقراطي للقيادة.

الجدول رقم (02-29) نتائج اختبار "Tukey" لاتجاه الفروق للتشارك المعرفي وفقا لمتغير المصلحة الاستشفائية

| المصالح الاستشفائية a | المصالح الاستشفائية b | متوسط الفروق | الخطأ المعياري | الدلالة |
|-----------------------|-----------------------|--------------|----------------|---------|
| التوليد               | الاستجالات            | 0.222        | 0,128          | 0.598   |
|                       | حمل عالي الخطورة      | 0.366        | 0,126          | 0.066   |
|                       | أمراض النساء          | 0.538*       | 0,137          | 0.003   |
|                       | العمليات الجراحية     | 0.411*       | 0,124          | 0.021   |
|                       | ما بعد الولادة        | 0.358        | 0,157          | 0.270   |
|                       | حديثي الولادة         | 0.348        | 0,151          | 0.255   |

\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الجدول رقم (02-30) متوسطات التشارك المعرفي وفقا لمتغير المصلحة الاستشفائية

| المتغير             | الفئة العمرية     | العدد | النسبة المئوية | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---------------------|-------------------|-------|----------------|---------|-------------------|
| المصالح الاستشفائية | الاستجالات        | 15    | %15,30         | 3,444   | 0,479             |
|                     | حمل عالي الخطورة  | 16    | %16,33         | 3,300   | 0,390             |
|                     | أمراض النساء      | 12    | %12,24         | 3,127   | 0,425             |
|                     | التوليد           | 21    | %21,43         | 3,666   | 0,391             |
|                     | العمليات الجراحية | 17    | %17,35         | 3,254   | 0,325             |
|                     | ما بعد الولادة    | 8     | %08,14         | 3,308   | 0,216             |
|                     | حديثي الولادة     | 9     | %09,18         | 3,318   | 0,268             |
|                     | المجموع           |       | 98             | %100    | 3,374             |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

### ملخص الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، حيث بينا أن هذه المؤسسة لها هيتين هيئة طبية وأخرى إدارية، ولكل هيئة مجالها الخاص بها، لذلك ركزت هذه الدراسة على الهيئة الطبية العاملة بالمستشفى محل الدراسة.

وخدمتا لأهداف البحث الذي يهدف إلى التعرف لأثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي في المؤسسة، حسب وجهة نظر أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم هذا البحث.

كما تم تحليل محاور أبعاد الاستبيان، وقياس جميع العبارات التي احتواها، وترتيبها حسب ما يروونه أفراد عينة الدراسة، ليتم في الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

---

# الخاتمة عامة

---

## 01. الخلاصة:

في ظل الاستنزاف الذي يعرفه القطاع الصحي العمومي، لصالح القطاع الخاص، في رأس المال البشري، أصبح من البديهي التفكير في حلول للمحافظة على هذا الموروث الاستراتيجي، أو على الأقل الاستفادة من معارفه الضمنية قبل رحيله.

حيث جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي، مستنديين في ذلك لكون التشارك المعرفي يرتكز على ركزتين أساسيتين، هما الفرد والمنظمة، لذلك تم بناء وتطوير استبيان يتكون من عبارات تقيس سلوك الفرد وسياسة المؤسسة، فيما يتعلق بكل من الاتصال الفعال والتشارك المعرفي.

وربما كانت أهم نتيجة وصلت إليها هذه الدراسة من خلال النظريات الأدبية - خاصة تلك المتعلقة بالتشارك المعرفي - أن التشارك المعرفي هو عبارة عن عملية اتصالية، بين مرسل (مُصدِّر للمعرفة) ومستقبل (متلقي للمعرفة)، وأن ما يعيق الاتصال حتما سوف يعيق عملية التشارك المعرفي.

وبناء على ما أسفرت عليه هذه الدراسة من نتائج أمكننا أن نخرج بالعديد من التوصيات، والتي نراها قد تساهم في النهوض بالقطاع الصحي العمومي، من خلال تنمية وخلق معارف جديدة في الوسط الطبي، والاستفادة من المعرفة الظاهرة، والمعرف الضمنية التي يمتلكها أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، وإدارة هذه المعارف كما لو كانت إحدى الأصول التي يتوجب على مسؤول المؤسسة المحافظة عليها.

## 02. نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن تلخيصها

فيما يلي:

من نتائج هذه الدراسة، أن الاتصال غير الرسمي هو البعد الأقوى ممارسةً بين أفراد الهيئة الطبية، التابع للمستشفى المتخصص الأم والطفل بورقلة، أما الاتصال الرسمي فقد أعطت نتائج قياسه أنه يمارس بدرجة متوسطة، وهذا راجع إلى كون أن المؤسسة محل الدراسة مازالت تستعمل وسائل اتصال كلاسيكية في الاتصال الرسمي، مثل تحرير التقارير والتعليمات... إلخ، وإن كانت تكتب بالحاسوب إلا أنها تحرر يدويا، وهذا ما جعل أفراد العينة يستعملون الاتصال غير الرسمي بينهم، لما يقدمه هذا الاتصال من سرعة إيصال الرسالة، وتلقي الرد، خاصة وأن العمل في المجال الطبي يتطلب سرعة في التواصل بين المرسل والمستقبل، وهذا ما تؤكدته النتائج المتعلقة بمعوقات الاتصال المقاسة بهذه الدراسة والتي بينت أن تلك المعوقات تعتبر ضعيفة، حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

أوضحت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن سلوك التشارك المعرفي يمارس بدرجة قوية بين أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، دون أي تحفيزات مادية، مكثفين بالتحفيزات المعنوية فقط، مثل المكانة والاستمتاع... إلخ، بينما هم غير متأكدين من وجود استراتيجية للتشارك المعرفي، أو معوقات للتشارك المعرفي، في المؤسسة محل الدراسة، وقد يرجع هذا لكون أن سلوك التشارك المعرفي يمكن للفرد أن يدركه، بينما استراتيجية التشارك المعرفي هي مخطط يتم الإعلان عنه من طرف المؤسسة ويتم توضيحه للعاملين بها، حتى يتمكنوا من فهم هذه الاستراتيجية والأهداف المنشودة منها، وهذا ما تفتقر له المؤسسة محل الدراسة، حتى أن الإدارة العليا للمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، لا تعرف شيء اسمه إدارة المعرفة؛

أشارت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية طردية موجبة، قوية نسبيا، بين الاتصال الفعال والتشارك المعرفي بالمستشفى محل الدراسة، تُبين أنه كلما زاد الاتصال الفعال زاد معه التشارك المعرفي، وكلما أنخفض الأول أنخفض معه الثاني، كما اتضح أن كل من الاتصال



الرسمي والاتصال غير رسمي يؤثران بشكل إيجابي على التشارك المعرفي، بخلاف معيقات الاتصال التي تؤثر بشكل سلبي على التشارك المعرفي، وهذه نتيجة جد منطقية، استنادا لما بيناه سابقا، من أن ما يؤثر على الاتصال حتما سيؤثر على التشارك المعرفي؛

➤ أظهرت الدراسة كذلك، أنه لا وجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، تعزى لمتغير الجنس، هذا ما يعزز فكرة كون أن التشارك المعرفي ليس سلوكا وراثيا، وإنما هو سلوكا مكتسبا، خاصة وأن هذه النتيجة نفسها التي آلت إليها دراسة أقطي (2014)، ودراسة سعدون (2014)، ويقى هذا طرحا يمكن إثباته أو نفيه من خلال البحوث القادمة في هذا المجال؛

➤ أكدت الدراسة على أن التشارك المعرفي يختلف بين الفئات العمرية، بحث أن فئة (أكبر من 50 سنة)، هم الأكثر استعدادا للتشارك في معارفهم، وقد يعزى ذلك لكون هذه الفئة لها خبرة، وتجربة تجعلهم قادرين على التواصل بشكل فعال، وإيصال معارفهم بشكل سلس، كما يكونون مؤمنين بضرورة تسليم المشعل لجيل الشباب؛

➤ تشير الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التشارك المعرفي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ويعزو الطالب ذلك إلى أن أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، برغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية إلا إنهم يدركون أهمية التواصل الفعال في تسهيل عملية التشارك المعرفي، وأن ذلك يطور من مهاراتهم وخبراتهم، خاصة وأن عملهم محصور على اختصاصين فقط هما أمراض النساء والأطفال حديثي الولادة؛

➤ كما توصلت الدراسة إلى أن التشارك المعرفي يختلف بين المصالح الاستشفائية، بحث أن فريق مصلحة التوليد كان هو الأكثر استعدادا للتشارك المعرفي، من بين مصلحتي (أمراض النساء والعمليات الجراحية)، وقد يُعزى ذلك لكون هذه المصالح تتميز بمناخ تنظيمي تسوده الثقة وإبداء الرأي والأسلوب الديمقراطي للقيادة.

### 03. الاقتراحات الدراسة:

بناء على ما أسفرت عليه هذه الدراسة من نتائج، أمكننا الخروج بنوعين من الاقتراحات هما: اقتراحات يمكن تنفيذها على المدى القصير أو المتوسط، وأخرى يمكن تنفيذها على المدى الطويل، والتي يُؤمل الأخذ بها، حيث يمكن سردها كالتالي:

#### أولا: الاقتراحات التي يمكن تنفيذها على المدى القصير أو المتوسط

➤ بما أن الاتصال يؤثر في التشارك المعرفي تأثيرا إيجابيا، فعلى المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أكثر بالاتصال، خاصة الاتصال الرسمي، الذي ثبت أنه يُمارس بدرجة متوسطة، وذلك من خلال استعمال وسائل اتصال حديثة مثل وسائل الاتصال الإلكترونية، على غرار التطبيق عن بعد<sup>1</sup> "Télémédecine"، لما يقدمه من فوائد جمة للطبيب والمريض على حد سواء؛

➤ بالرغم من أن للاتصال غير الرسمي فوائد، إلا أنه قد يتسبب في انتشار الشائعات، ونقل معلومات خاطئة، ومن ثَمَّ قد يساهم في نشر معرفة خاطئة بين أفراد الهيئة الطبية، لذلك وجب مراقبته حتى لا يكون مهيمنا في المؤسسة؛

➤ تحفيز أفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، بمحفزات معنوية، مثل الثناء والتكريم... إلخ، لزيادة درجة التشارك المعرفي الممارس بينهم، أو على الأقل المحافظة على هذه الدرجة التي بينتها الدراسة، خاصة وأن أولئك الأفراد لا تهمهم المحفزات مادية، لقيامهم بعملية التشارك المعرفي بينهم،

<sup>1</sup> www.telemedecine.tn/ar/telemedecine, visited on:28/05/2020 in: 22:20

✚ الاستفادة من خبرات ومعارف أفراد الفئة الأكبر سنا (أكبر من 50 سنة)، من خلال جعل في كل فريق عمل فردا من أفراد هذه الفئة، حتى يتم الاستفادة منهم، وتعميم خبراتهم على باقي الفئات الأخرى؛

✚ الاستفادة من السياسة المتبعة من طرف قادة المصالح الاستشفائية التالية (التوليد، أمراض النساء، العمليات الجراحية)، في عملية الاتصال والتشارك المعرفي، وذلك بإنشاء ورشات وحلقات مناقشة تساهم في نقل سياسة تلك المصالح إلى المصالح الأخرى؛

✚ تنظيم ملتقيات وطنية حتى يتسنى لأفراد الهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، الاطلاع على كل ما هو جديد في اختصاص المستشفى.

### ثانيا: الاقتراحات التي يمكن تنفيذها على المدى الطويل

✚ توعية مسيرو المستشفيات العمومية، وتعميق فهمهم لأهمية إدارة المعرفة، لتصبح جزءا من الثقافة التنظيمية، وذلك بإدراجها في مخططات التدريب والمتابعة؛

✚ العمل على إبرام اتفاقيات توأمة بين المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، وبين بعض المستشفيات داخل وخارج الوطن خاصة المستشفيات الجامعية، لما تملكه هاته الأخيرة من إمكانيات بشرية، ومؤهلات علمية، تستطيع أن تقدم معارف جديدة للهيئة الطبية العاملة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة؛

✚ إدخال تقنية التطبيب عن بعد "Télémédecine"، لما تسمح به هذه التقنية من إمكانية تشخيص الأمراض، وحتى القيام بعمليات جراحية عن بعد، وتكوين الأطباء على ذلك؛

✚ إنشاء مستودع للمعرفة، وتحفيز أفراد الهيئة الطبية بتزويده بجميع المعارف التي يمتلكونها، ليكون هذا المستودع عبارة عن مرجع لكل باحث عن المعرفة، خاصة وأن المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة تمتلك مجموعة من المؤهلات العلمية الأجنبية.

### 04. آفاق الدراسة:

أن موضوع التشارك المعرفي يظل قضية متعددة الأبعاد، خصوصا وأن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن الاتصال الفعال يفسر (39,30%) من التشارك المعرفي، بينما (60,70%)، من قيمة التغيرات في مستوى التشارك المعرفي تفسرها عوامل أخرى، وهذا ما يفتح آفاقا جديدة، لدراسات أخرى يمكن الإشارة إليها فيما يلي:

✚ إعادة الدراسة الحالية برمتها على مؤسسات استشفائية أخرى، لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛

✚ مدى توافر عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية؛

✚ أثر نظام التطبيب عن بعد "Télémédecine"، على التشارك المعرفي في الوسط الطبي؛

✚ أثر الحوافز المادية والمعنوية على التشارك المعرفي.

---

# قائمة المراجع

---

## المراجع باللغة العربية:

## الكتب

1. Chava .F.N, David .N، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة ليلي الطويل، بترا للنشر والتوزيع، سوريا.
2. John Williams، كتاب الأخلاقيات الطبية، جمعية الطب العالمية، ترجمة محمد الصالح بن عمار.
3. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، مصر، 1993.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
5. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، مصر، 2000.
6. أحمد محمد عليق وآخرون، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
7. إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرامج الإحصائية SPSS، دار الصفاء، الأردن، 2013.
8. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. جلال مصطفى صياد، مصطفى جلال مصطفى، مقدمة في طرق المعاينة الإحصائية، مكتبة الصباح، جدة، 1990.
10. جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والأعلام المفاهيم المدخل النظرية القصايا، دار المعرفة الجامعية، 2006.
11. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، عمان، 2009.
12. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2007.
13. رحيمة الطيب عيساني، مدخل إلى علم الأعلام والاتصال، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث وجدار الكتاب العالمي، الأردن، 2008.
14. زياد الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، أبناء الجراح، فلسطين، 2010.
15. سلوى عثمان الصديقي، هنا حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، 1999.
16. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009.
17. صالح حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دار الزهراء، الرياض، 2011، ص 91.
18. صالح ليدي، مدخل إلى العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.
19. صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
20. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
21. صلاح الدين عواد كرم الكبيسي وسعد زناد دروش الحياوي، إدارة المعرفة: مفاهيم أساسية، مناهج، عمليات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004.
22. عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة، الأردن، 2012.
23. عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
24. عبد الكريم درويش، إدارة المعرفة: خارطة الطريق لقيمة المؤسسة المضافة، مركز بحوث شرطة الشارقة، سوريا، 2007.
25. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989.
26. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام IBM-SPSS، الطبعة الأولى، مكتبة خوارزم العلمية، جدة، 2017.
27. عززي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
28. عشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
29. علي عياصرة وآخرون، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، 2006.
30. علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
31. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
32. غيث البحر ومعن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، الأردن، 2014.
33. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

34. كايد عبد الحق وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، طبعة 7، 2005.
35. كمال الغالي، الإدارة العامة، مطبعة النوري، دمشق، 1974.
36. لجنة تطوير استراتيجية إدارة المعرفة، استراتيجية إدارة المعرفة وزارة الصحة 2018-2022، وزارة الصحة الأردنية، 2017.
37. محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الإدارة والتنمية الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
38. محمد أمين البنهاوي، شعبان عبد العزيز خليفة، قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات والمعلومات، القاهرة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 1991.
39. محمد حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الطبعة الأولى، الدار المالية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
40. محمد عبد الحميد، نظريات الأعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، مصر.
41. محمد عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1988.
42. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
43. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
44. محمد منير حجاب، نظرية الاتصال، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2010.
45. محمود فهمي العطرزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 1969.
46. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 2000.
47. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
48. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
49. موسى طه الحجلوبي، إدارة المعلومات والسجلات الطبية وإدارة الأعمال، عمان، 1989.
50. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
51. هادي نحر، أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل: النظريات العمليات الواسطة الكفائيات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
52. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
53. هيثم علي حجازي، دارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
54. وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة: مشكلات واقعية وحلول علمية، دار كنوز، الأردن، 2016.

## الرسائل والأطروحات

55. أقطي جوهره، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
56. إياد زياد عدوان، دور شبكات التواصل الاجتماعي في عملية توليد المعرفة وأثرها على الإبداع الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في غزة رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2018.
57. توفيق سريع علي باسردة، تكاملاً إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية البينية، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
58. ذهبية سبتي، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد، البويرة، 2015.
59. سمية سعدون، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة، دراسة حالة مركب فصل غاز البترول GP2/Z بوهوان، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة السانيا وهران، 2014.
60. صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتمسي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
61. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.

المقالات

62. براى محمد ومسكن أسماء، البناء الاجتماعي للمؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 02، العدد 05، جامعة العربي التبسي، الجزائر 2018.
63. الحاج عرابة، تقييم كفاءة استخدام الموارد البشرية الصحية في المستشفيات العمومية: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، الجزائر، 2012.
64. دريسي أسماء، تطور الإنفاق الصحي في الجزائر ومدى فعاليته في إطار إصلاح المنظومة الصحية خلال الفترة 2004-2013، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر 2015.
65. رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 04، 2013.
66. سمية أحمد ميلي وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد جامعة المسيلة، عدد 03، 2018.
67. عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، محمد علي عبد الله، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد الأول، 2012.
68. عبد المجيد صالح بوعزة، عزة بنت سيف بن حمد الحاتمي، التشارك المعرفي بين الأطباء والممرضين من وجهة نظر ممرضين مستشفى بدر السماء بالخصوص عمان، المجلة العربية للأرشيف والمعلومات، سنة 22، عدد 43، 2018.
69. علي بولداوي، يحي بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية لولاية البويرة، مجلة المعارف، جامعة البويرة، سنة 12، عدد 22، 2017.
70. علي عبد الستار الحافظ، دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافيدين، المجلد 33، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2011.
71. محمد تيفزة، البنية المنطقية لمعامل ألفا كرونباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2009، مجلد 21، العدد 3.

المؤتمرات

72. أسهمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2009.
73. عبد السلام نحادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان لبنان، 17/15 ديسمبر 2012.

المطبوعات الجامعية

74. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية، الطبعة الرابعة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2015.

الجرائد الرسمية والتعليمات الإدارية

75. الجريدة الرسمية رقم 33، الصادرة في 20 ماي 2007.
76. الجريدة الرسمية رقم 81، الصادرة في 10 ديسمبر 1997.
77. تعليمة رقم: 05/و ص س إ م/الوزير، المؤرخة في: 04 نوفمبر 2013.

## The Books

78. Annie Bartoli, **communication et organisation**, Edition d'organisation, Paris, 1991.
79. Bethami A.Dobkin, Roger C.Pace, **Communication in a Changing World**, McGraw-Hill Higher Education, USA, 2006.
80. Gilles Ballmise, **Gestion des connaissances-Outils et applications du knowledge management**, Vuibert, Paris, 2001.
81. Marie Helene westphalen, **le dicom**, triangle édition, paris, 1992.
82. Pierre Louart, **Gestion des ressources Humaines**, Eyrolles university, Paris, 1991.

## The Articles

83. Akamavi .N & Kimble .C, **Knowledge Sharing and Computer Supported Collaborative Work: The Role of Organizational Culture and Trust**, The University of York, U.K, 2005.
84. Albena .A & Elissaveta .G.A, **note on organizational learning and knowledge sharing in the context of communities of practice**, Sofia University, Bulgaria, 2005.
85. Andreas Riege, **Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**, Journal of knowledge management, V09 I03.
86. Ruuska .I, Vartianen .M, **Characteristics of Knowledge Sharing Communities in Project Organization**, International Journal of Project Management, Vol 23, 2005.
87. Sharman .L & Edward B.M, **Understanding The Impact of Organizational Downsizing on Knowledge Sharing**, Deakin University, Australia, 2007.
88. Sirous Panahi, Jason Watson, Helen Partridge, **Social media and tacit knowledge sharing: Developing a conceptual model**, World academy of science, engineering and technology, Paris, 2012.
89. Yajiong Xue, et al, **Team climate empowering leadership and knowledge sharing**, Journal of Knowledge Management, V15, N02, 2011.
90. Zahra Marzieh Hassanian, Mohammad Reza Ahanchian, **Hossein Karimi-Moonaghi, Can Knowledge Management Be Implemented in the Teaching of Medical Sciences?**, Acta facultatis medicae Naissensis, V32 I04, 2015.
91. Zaid. T. Alhalhouli, Zainuddin Bin Hj Hassan, Chen Soong Der, **Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior among Stakeholders in Jordanian Hospitals Using Social Networks**, International Journal of Computer and Information Technology, V03 I05, 2014.

## Conferences

92. Aliakbar .E, Yusoff R.B.M & Mahmood N.H.N, **Determinants of Knowledge Sharing Behavior, International Conference**, Business and Marketing Management, Vol 29, 2012.
93. Amayah, A.T & Nelson, F.F, **Knowledge Sharing-Types of Knowledge Shared and Rewards**, Presented at the Mid-West Research to Practice, Conference in Adult, Continuing and Community Education, Michigan State University, 2010.
94. Assefa .T, **Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa**, Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Ethiopia, 2010.
95. Jyrama at al, **Knowledge Sharing Through Virtual Teams Across Borders and Boundaries, International Conference on Organizational Learning: knowledge and Capabilities**, Germany, April 26-28, 2009

96. Manaf H.A. & Marzuki N.A, **The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge**, International Conference on Administrative in Public Sector Performance, Institute of Public Administration, Kingdom of Saudi Arabia, 2009.

### Web Sites

97. [www.linkedin.com/pulse/tacit-explicit-knowledge-ivan-luizio-magalh](http://www.linkedin.com/pulse/tacit-explicit-knowledge-ivan-luizio-magalh), (24/02/2020), 21:50  
98. [www.dsp-ouargla.dz/index.php/structures-sanitaires](http://www.dsp-ouargla.dz/index.php/structures-sanitaires), (23/05/2020), 01:24  
99. [www.telemedecine.tn/ar/telemedecine](http://www.telemedecine.tn/ar/telemedecine), (28/05/2020), 22:20



# اللاحق

---

الملحق رقم 01: الاستبيان

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الملحق رقم 03: أسئلة المقابلة

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي للمستشفى العمومي المتخصص الأم والطفل بورقلة

الملحق رقم 05: وثائق المؤسسة محل الدراسة

الملحق رقم 06: مخرجات SPSS

---

جامعة قاصدي مرباح بورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم : علوم التسيير  
تخصص : إدارة الأعمال  
المستوى : السنة الثانية ماستر

## إستمارة إستبيان

أختي الكريمة أخي الكريم، أعضاء الهيئة الطبية، العاملين بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، حول "أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي في المؤسسة".

ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع العام. قمنا باختياركم لدراسة الحالة، آملي أن تتفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان، ونحن على ثقة من أن إجابتكم ستتنصف بالدقة والموضوعية والاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

ونتعهد لكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها لنا ستكون محاطة بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

### الطالب:

الداوي يوسف

سنة ثانية ماستر إدارة أعمال



لطباعة  
استمارة أخرى

QR CODE

لمزيد من المعلومات الرجاء الاتصال على

Mobil : 0660 435 002

E-mail : [Daouyoucef@gmail.com](mailto:Daouyoucef@gmail.com)

I. المعلومات الشخصية : (ضع علامة x في الخانة المناسبة)

| المصلحة                                    | المؤهل العلمي                        | السن                                      | الجنس                         |
|--|--------------------------------------|---|-------------------------------|
| الإستعجلات <input type="checkbox"/>        | طبيب مختص <input type="checkbox"/>   | من 20 إلى 30 <input type="checkbox"/>     | ذكر <input type="checkbox"/>  |
| حمل عالي الخطورة <input type="checkbox"/>  | طبيب عام <input type="checkbox"/>    | من 31 إلى 40 <input type="checkbox"/>     | أنثى <input type="checkbox"/> |
| أمراض النساء <input type="checkbox"/>      | قابلة <input type="checkbox"/>       | من 41 إلى 50 <input type="checkbox"/>     |                               |
| التوليد <input type="checkbox"/>           | ممرض <input type="checkbox"/>        | من 51 إلى ما فوق <input type="checkbox"/> |                               |
| العمليات الجراحية <input type="checkbox"/> | مساعد تمريض <input type="checkbox"/> |   |                               |
| ما بعد الولادة <input type="checkbox"/>    |                                      |   |                               |
| حديثي الولادة <input type="checkbox"/>     |                                      |   |                               |

II. أسئلة الاستمارة

• بعد الاتصال الفعال (ضع علامة x في الخانة المناسبة)

| الرقم                         | العبارة  | درجة التقييم   |           |       |            |
|-------------------------------|--|----------------|-----------|-------|------------|
|                               |  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| <b>I. الاتصال الرسمي</b>      |  |                |           |       |            |
| 01                            | تأتيك المعلومات عن طريق مسؤولك المباشر   |                |           |       |            |
| 02                            | جل المعلومات التي تصلك تكون مكتوبة   |                |           |       |            |
| 03                            | قنوات الاتصال بين أعضاء الهيئة الطبية مفتوحة في جميع الاتجاهات                     |                |           |       |            |
| 04                            | لا أجد صعوبة في اتصالي بمسؤولي المباشر   |                |           |       |            |
| 05                            | يمكنني الحصول على المعلومات من مسؤولي المباشر في الوقت المناسب                     |                |           |       |            |
| <b>II. الاتصال غير الرسمي</b> |  |                |           |       |            |
| 06                            | أتواصل مع زملائي من الهيئة الطبية في كل وقت حتى خارج أوقات العمل                   |                |           |       |            |
| 07                            | لدي معلومات كافية عن أفراد الهيئة الطبية العاملين معي في نفس المصلحة               |                |           |       |            |
| 08                            | يمكنني الاتصال بأي فرد من الهيئة الطبية في أي وقت من أوقات العمل                   |                |           |       |            |
| 09                            | أناقش مع زملائي من الهيئة الطبية في فترات الراحة أموراً تخص العمل                  |                |           |       |            |
| 10                            | أحصل على المعلومة المتعلقة بالعمل من مصادر مختلفة                                  |                |           |       |            |
| <b>III. معيقات الاتصال</b>    |  |                |           |       |            |
| 11                            | لا تشكل اللغة بالنسبة لي عائقاً في الاتصال مع أي من أفراد الهيئة الطبية الكويبي    |                |           |       |            |
| 12                            | يمكنني القول إن مناخ العمل يساعد على الاتصال بين أعضاء الهيئة الطبية داخل المستشفى |                |           |       |            |
| 13                            | يمكنني الاتصال بأي عضو من الهيئة الطبية مهما كانت درجته العلمية                    |                |           |       |            |
| 14                            | أفراد الهيئة الطبية يمتلكون مهارات اتصال تجعلهم قادرين على التواصل بينهم           |                |           |       |            |
| 15                            | احترام وجهة نظر مخالفة لرأيي بخصوص العمل   |                |           |       |            |

● بعد التشارك المعرفي (ضع علامة x في الخانة المناسبة)

| درجة التقييم                          |       |       |           |                | العبارة   | الرقم |
|---------------------------------------|-------|-------|-----------|----------------|---|-------|
| موافق بشدة                            | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |   |       |
| <b>I. سلوك التشارك المعرفي</b>        |       |       |           |                |   |       |
|                                       |       |       |           |                | زملائي من الهيئة الطبية على استعداد لمشاركتي معارفهم في مجال العمل الطبي  | 01    |
|                                       |       |       |           |                | أحرص على الاستعانة بذوي الخبرة من أعضاء الهيئة الطبية لكسب معارف جديدة  | 02    |
|                                       |       |       |           |                | أعضاء الهيئة الطبية يشاركون معارفهم من أجل كسب مكانة وصورة جيدة بالمستشفى   | 03    |
|                                       |       |       |           |                | أعضاء الهيئة الطبية يشاركون معارفهم لأنهم يستمتعون بذلك   | 04    |
|                                       |       |       |           |                | أعضاء الهيئة الطبية يشاركون في نقشات جماعية حول العمل الطبي من أجل تبادل المعارف                                  | 05    |
| <b>II. استراتيجية التشارك المعرفي</b> |       |       |           |                |   |       |
|                                       |       |       |           |                | توجد استراتيجية واضحة لعملية التشارك المعرفي في المجال الطبي داخل المستشفى  | 06    |
|                                       |       |       |           |                | القيادة الطبية بالمستشفى تشجع أعضاء الهيئة الطبية على التشارك المعرفي   | 07    |
|                                       |       |       |           |                | المستشفى تستخدم وسائل اتصال حديثة تسمح بالتشارك المعرفي في المجال الطبي   | 08    |
|                                       |       |       |           |                | يمكن لأعضاء الهيئة الطبية الوصول بحرية لغالبية المعلومات والوثائق التي يحتجونها في ممارساتهم الطبية داخل المستشفى | 09    |
|                                       |       |       |           |                | يوجد وعي متزايد لضرورة التشارك المعرفي في الوسط الطبي داخل المستشفى   | 10    |
| <b>III. معايير التشارك المعرفي</b>    |       |       |           |                |   |       |
|                                       |       |       |           |                | هناك نقص الثقة بين أعضاء الهيئة الطبية داخل المستشفى  | 11    |
|                                       |       |       |           |                | أعضاء الهيئة الطبية لا يقيمون بالتشارك معارفهم لأنهم يؤمنون أن امتلاك المعرفة يعني امتلاك القوة                   | 12    |
|                                       |       |       |           |                | لا يوجد الوقت الكافي لتشارك المعرفي بسبب ضغوط العمل   | 13    |
|                                       |       |       |           |                | لا أجد حوافز تدفعني للتشارك المعرفي مع أعضاء الهيئة الطبية  | 14    |
|                                       |       |       |           |                | أعضاء الهيئة الطبية لا يقومون بعملية التشارك المعرفي لأنهم يفتقرون إلى مهارات الاتصال الفعال                      | 15    |

شكرا لك على تعاونك معنا

## قائمة المحكمين للاستبيان المعتمد بهذه الدراسة

لتذكير فإن الباحث طلب من السادة المحكمين تحكيم استبيان هذه الدراسة إلكترونيا (عن بعد)، من خلال خدمات محرك البحث العملاق Google، وما يقدمه من أدوات لمثل هذه الأعمال. كما تجدر الإشارة إلى أنه تم ترتيب قائمة المحكمين أدناه حسب درجة تأثير المحكم في الاستبيان، وللإطلاع على شكل ومضمون التحكيم الإلكتروني للاستبيان، يمكن قراءة الرمز الضوئي QR الخاص بالرباط.

### القائمة

| الرقم | المحكم            | الدرجة العلمية | القسم        | وسيلة الاتصال (البريد الإلكتروني) | المؤسسة الجامعية |
|-------|-------------------|----------------|--------------|-----------------------------------|------------------|
| 01    | عرابة الحاج       | أستاذ          | علوم التسيير | Araba.hadj@Gmail.Com              | جامعة ورقلة      |
| 02    | مناصرية رشيد      | أستاذ          | علوم التسيير | Menasria070@Gmail.Com             | جامعة ورقلة      |
| 03    | حنيش يوسف         | أستاذ محاضر    | علوم التسيير | Khennicheyoucef@Gmail.Com         | جامعة الأغواط    |
| 04    | بن شويجة بشير     | أستاذ محاضر    | علوم التسيير | Bachirbenchouiha@Yahoo.Fr         | جامعة ورقلة      |
| 05    | الداوي الشيخ      | أستاذ          | علوم التسيير | P.daouicheikh@Gmail.Com           | جامعة الجزائر 3  |
| 06    | عبد الهادي مقراني | أستاذ مساعد    | علوم التسيير | Mokrani34@Gmail.Com               | جامعة الطارف     |
| 07    | سمية أحمد ميلي    | أستاذ مساعد    | علوم التسيير | Soumia.mili@Yahoo.Fr              | جامعة المسيلة    |



للاطلاع على  
التحكيم الإلكتروني

QR

### أسئلة المقابلة

السؤال الأول : هل توجد بالمستشفى تقنية التطبيق عن بعد "Telemedicine"؟

الإجابة : المستشفى لا تمتلك هذه التقنية، بسبب أن هذه التقنية هي من اختصاص وزارة الصحة، ولا تستطيع المستشفى أقنائها إلا برخصة وميزانية خاصة.

السؤال الثاني : هل أبرمت المستشفى اتفاقيات توؤمة مع مستشفيات جامعية؟

الإجابة : لا توجد اتفاقيات توؤمة مع أي مستشفى داخل أو خارج الوطن، والحالات الطبية المعقد يتم ترحيلها للمستشفيات الجامعية في الشمال.

السؤال الثالث : هل يتم إرسال طلبة معهد الشبه الطبي للمستشفى من أجل التطبيق النظري؟

الإجابة : نعم هناك اتفاقية بين معهد الشبه الطبي والمستشفى للتكفل بالجانب التطبيقي لطلبة المعهد

السؤال : هل يتم تنظيم ملتقيات علمية خاصة باختصاص المستشفى؟

الإجابة : لا لم يتم تنظيم أي ملتقى. أفراد الهيئة الطبية بالمستشفى تم دعوتهم سنة 2019م، من طرف "جمعية أطباء ورقلة"، للمشاركة في الملتقى الجهوي "للأيام الطبية العاشرة لطب الأطفال"

السؤال الخامس : هل يتم إرسال أفراد الهيئة الطبية لدورات تكوينية؟

الإجابة : هناك دورات تكوينية لفائدة بعض أفراد الهيئة الطبية تسطر من طرف مديرية الصحة لولاية ورقلة

السؤال السادس : هل المستشفى يمتلك مجلة علمية تنشر مواضيع خاصة باختصاص المستشفى؟

الإجابة : لا المستشفى لا يمتلك أي مجلة علمية ولا حائطية، ولم نفكر في مثل هذا المشروع

السؤال السابع : هل يستعين المستشفى بأطباء من خارج المستشفى؟

الإجابة : في السابق كان المستشفى يستعين بأطباء حواص، ولكن الآن بعد تواجد الطقم الطبي الكوي لم يعد كذلك، إلا في بعض الاختصاصات مثل أمراض القلب.

السؤال الثامن : هل يمتلك المستشفى مكتبة تحوي كتب ومجلات علمية في الطب؟

الإجابة : للأسف المستشفى لا يمتلك أي مكتبة

السؤال التاسع : هل المستشفى يمتلك نظام تسيير إلكتروني للملفات الطبية؟

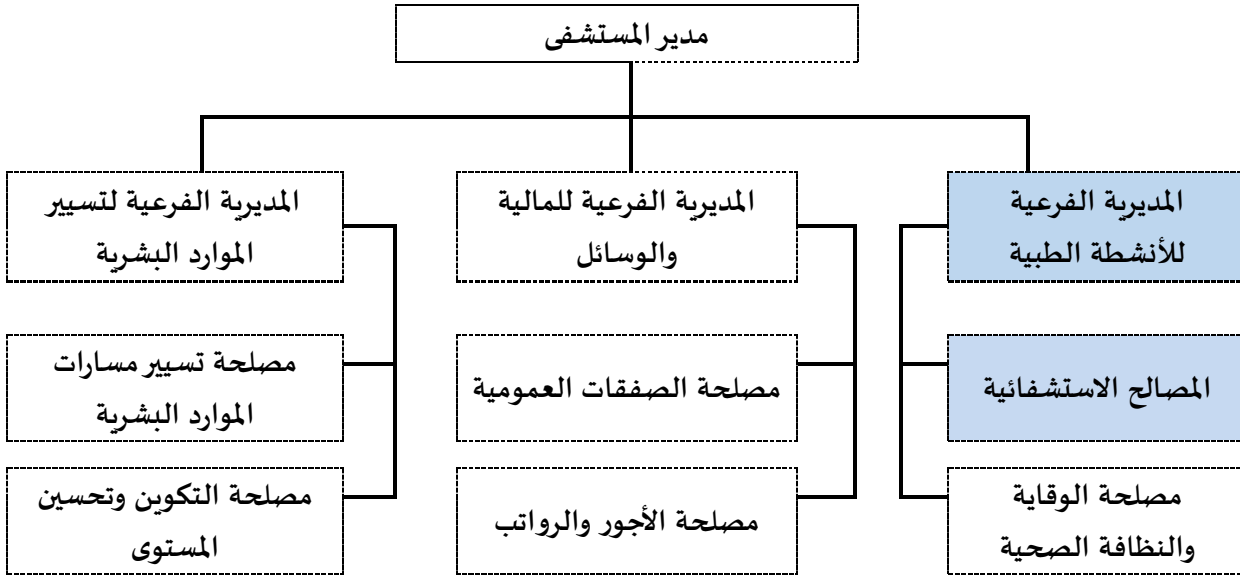
الإجابة : حاليا المستشفى يعمل بطريقة التقليدية في تسيير الملفات الطبية للمرضى، إلا أنه جاري العمل على التحول لنظام التسيير الإلكتروني لهذه الملفات

السؤال العشر : ماذا تعرف عن إدارة المعرفة؟

الإجابة : لا أعرف شيء عنها، فأنا أعرف الإدارة العامة، إدارة الموارد البشرية فقط

أجريت المقابلة مع السيدة: فرماس آمال، نائب المدير المكلف بالأنشطة الطبية، بالمؤسسة الاستشفائية العمومية المتخصصة الأم والطفل بورقلة، بتاريخ: 29 أبريل 2020، على الساعة: 09:45 صباحا.

## الهيكل التنظيمي للمستشفى المتخصص الأم والطفل بورقلة



المصدر: المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة

الحدود التنظيمية للدراسة

تعليمية رقم: 05/و ص س إ م/الوزير، المؤرخة في: 04 نوفمبر 2013

**2.2 على مستوى المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات الإستشفائية المتخصصة و المؤسسات الإستشفائية، تتكون فرق المناوبة مما يأتي:**

فريق المناوبة الطبية:

- ممارس متخصص (01) في الصحة العمومية أو أستاذ إستشفائي جامعي،
- طبيب عام في الصحة العمومية (01) أو مقيم ،
- من شبه طبي واحد (01) إلى شبه طبيين إثنين (02).

فريق مناوبة الجراحة :

- ممارس متخصص في الصحة العمومية (01) أو أستاذ إستشفائي جامعي،
- ممارس (01) في التخدير و الإنعاش،
- من مقيم واحد (01) إلى مقيمين إثنين (02)،
- عون طبي في التخدير و الإنعاش (01)،
- من شبه طبي واحد (01) إلى شبه طبيين إثنين (02).

فريق مناوبة حسب المصلحة:

• المخبر:

- أستاذ إستشفائي جامعي (01) أو ممارس متخصص في الصحة العمومية (مسؤول المناوبة).
- مقيم (01)،
- مخبري أو بيولوجي واحد (01).

• طب الأشعة:

- أستاذ إستشفائي جامعي (01) أو ممارس متخصص في الصحة العمومية (مسؤول المناوبة).
- من مقيم واحد (01) إلى مقيمين إثنين (02)،
- مشغل واحد (01) أو مشغلان إثنان (02) لأجهزة الأشعة.





معامل ألفا كرون باخ للأداة ككل

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,758                      | 30                |

معامل ألفا كرون باخ لبعيد الاتصال الفعال

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,791                      | 15                |

معامل ألفا كرون باخ لبعيد التشارك المعرفي

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,771                      | 15                |

الاتصال الرسمي

|  | N  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|---------|---------|------------|
| تأتيك المعلومات عن طريق مسؤولك المباشر                         | 98 | 1       | 5       | 3,24    | 1,236      |
| جل المعلومات التي تصلك تكون مكتوبة                             | 98 | 1       | 5       | 2,85    | 1,170      |
| قنوات الاتصال بين أعضاء الفريق الطبي مفتوحة في جميع الاتجاهات  | 98 | 2       | 5       | 3,36    | 1,038      |
| لا أجد صعوبة في اتصالي بمسؤولي المباشر                         | 98 | 1       | 5       | 3,66    | 1,045      |
| يمكنني الحصول على المعلومات من مسؤولي المباشر في الوقت المناسب | 98 | 1       | 5       | 3,32    | 1,145      |
| متوسط الاتصال الرسمي   | 98 | 1,50    | 5,00    | 3,2806  | 1,10777    |

الاتصال غير رسمي

|   | N  | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|---------|---------|------------|
| أتواصل مع زملائي من الفريق الطبي في كل وقت حتى خارج أوقات العمل     | 98 | 2       | 5       | 3,66    | ,773       |
| لدي معلومات كافية عن أفراد الفريق الطبي العاملين معي في نفس المصلحة | 98 | 1       | 5       | 3,73    | ,781       |
| يمكنني الاتصال بأي فرد من الفريق الطبي في أي وقت من أوقات العمل     | 98 | 1       | 5       | 3,62    | 1,031      |
| أناقش مع زملائي من الفريق الطبي في فترات الراحة أمور تخص العمل      | 98 | 1       | 5       | 3,63    | ,978       |
| أحصل على المعلومة المتعلقة بالعمل من مصادر مختلفة                   | 98 | 1       | 5       | 3,69    | ,805       |
| متوسط الاتصال غير الرسمي  | 98 | 2,00    | 5,00    | 3,6786  | ,65113     |

معيقات الاتصال

|   | N  | Min  | Max  | Moy    | Ecart type |
|---|----|------|------|--------|------------|
| لا تشكل اللغة بالنسبة لى عائقا في الاتصال مع أي من أفراد الفريق الطبي الكوبي      | 98 | 1    | 5    | 3,66   | ,896       |
| يمكنني القول ان مناخ العمل يساعد على الاتصال بين أعضاء الفريق الطبي داخل المستشفى | 98 | 1    | 5    | 3,57   | ,837       |
| يمكنني الاتصال بأي عضو من الفريق الطبي مهما كانت درجته العلمية                    | 98 | 1    | 5    | 3,53   | ,864       |
| أفراد الفريق الطبي يمتلكون مهارات اتصال تجعلهم قادرين على التواصل بينهم           | 98 | 1    | 5    | 3,72   | ,743       |
| احترم وجهة نظر مخالفة لرأيي بخصوص العمل   | 98 | 1    | 5    | 4,08   | ,620       |
| متوسط معيقات الاتصال  | 98 | 1,00 | 5,00 | 3,8724 | ,63939     |

التشارك المعرفي

|   | N  | Min  | Max  | Moy    | Ecart type |
|---|----|------|------|--------|------------|
| زملائي من الفريق الطبي على استعداد لمشاركتي معارفهم في مجال العمل الطبي         | 98 | 1    | 5    | 4,10   | ,634       |
| أحرص على الاستعانة بذوي الخبرة من أعضاء الفريق الطبي لكسب معارف جديدة           | 98 | 3    | 5    | 4,38   | ,566       |
| أعضاء الفريق الطبي يشاركون معارفهم من أجل كسب مكانة وصورة جيدة بالمستشفى        | 98 | 2    | 5    | 4,04   | ,591       |
| أعضاء الفريق الطبي يشاركون معارفهم لأنهم يستمتعون بذلك                          | 98 | 2    | 5    | 3,80   | ,591       |
| أعضاء الفريق الطبي يشاركون في نقشات جماعية حول العمل الطبي من أجل تبادل المعارف | 98 | 2    | 5    | 4,10   | ,527       |
| متوسط التشارك المعرفي   | 98 | 2,00 | 5,00 | 4,1020 | ,47602     |

متوسط استراتيجية التشارك المعرفي

|   | N  | Min  | Max  | Moy    | Ecart type |
|---|----|------|------|--------|------------|
| توجد استراتيجية واضحة لعملية التشارك المعرفي في المجال الطبي داخل المستشفى  | 98 | 1    | 5    | 3,07   | 1,048      |
| القيادة الطبية بالمستشفى تشجع أعضاء الفريق الطبي على التشارك المعرفي  | 98 | 1    | 5    | 3,20   | ,941       |
| المستشفى تستخدم وسائل اتصال حديثة تسمح بالتشارك المعرفي في المجال الطبي   | 98 | 1    | 5    | 2,93   | 1,067      |
| يمكن لأعضاء الفريق الطبي الوصول بحرية لغالبية المعلومات والوثائق التي يحتاجونها في ممارساتهم الطبية داخل المستشفى | 98 | 1    | 5    | 3,40   | ,846       |
| يوجد وعى متزايد لضرورة التشارك المعرفي في الوسط الطبي داخل المستشفى   | 98 | 1    | 5    | 3,39   | ,869       |
| متوسط استراتيجية التشارك المعرفي  | 98 | 2,00 | 5,00 | 3,2296 | ,83471     |

معيقات التشارك المعرفي

|  | N  | Min  | Max  | Moy    | Ecart type |
|--|----|------|------|--------|------------|
| هناك نقص الثقة بين أعضاء الفريق الطبي داخل المستشفى  | 98 | 1    | 5    | 3,21   | 1,124      |
| أعضاء الفريق الطبي لا يقومون بالتشارك معارفهم لأنهم يؤمنون أن امتلاك المعرفة يعني امتلاك القوة | 98 | 1    | 5    | 2,85   | 1,087      |
| لا يوجد الوقت الكافي للتشارك المعرفي بسبب ضغوط العمل   | 98 | 1    | 5    | 2,52   | 1,105      |
| لا أجد حوافز تدفعني للتشارك المعرفي مع أعضاء الفريق الطبي                                      | 98 | 1    | 5    | 2,49   | 1,008      |
| أعضاء الفريق الطبي لا يقومون بعملية التشارك المعرفي لأنهم يفتقرون إلى مهارات الاتصال الفعال    | 98 | 1    | 5    | 3,13   | 1,001      |
| متوسط معيقات التشارك المعرفي   | 98 | 1,00 | 5,00 | 3,1735 | ,95276     |

Récapitulatif des modèles أثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Changement dans les statistiques |                     |                |      | Sig. Variation de F |      |
|--------|-------------------|--------|---------------|----------------------------------|---------------------|----------------|------|---------------------|------|
|        |                   |        |               | Erreur standard de l'estimation  | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 |                     | ddl2 |
| 1      | ,632 <sup>a</sup> | ,400   | ,393          | 6,123                            | ,400                | 63,906         | 1    | 96                  | ,000 |

a. Valeurs prédites : (constantes), الفعال،الاتصال

ANOVA<sup>b</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 2396,292         | 1   | 2396,292           | 63,906 | ,000 <sup>a</sup> |
|        | Résidu     | 3599,708         | 96  | 37,497             |        |                   |
|        | Total      | 5996,000         | 97  |                    |        |                   |

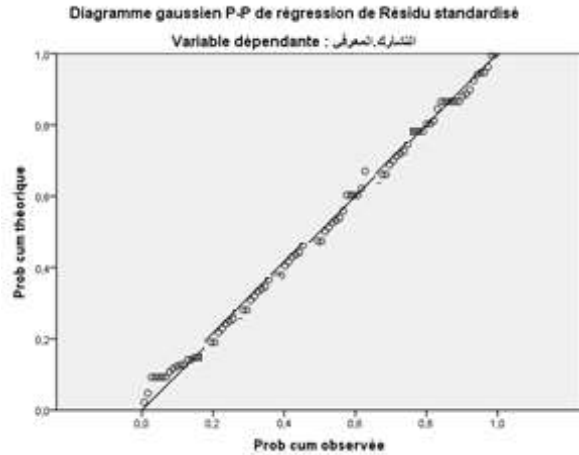
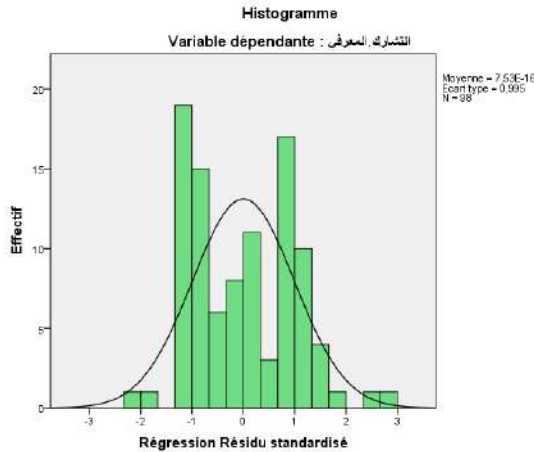
a. Valeurs prédites : (constantes), الفعال،الاتصال

b. Variable dépendante : المعرفي،التشارك

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |        | Sig. |
|--------|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |                | A                             | Erreur standard | Bêta                      | t      |      |
| 1      | (Constante)    | 55,241                        | 5,083           |                           | 10,868 | ,000 |
|        | الاتصال،الفعال | ,897                          | ,112            | ,632                      | 7,994  | ,000 |

a. Variable dépendante : المعرفي،التشارك



**Récapitulatif des modèles** أثر أبعاد الاتصال على التشارك المعرفي

| Modèle | R                  | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Changement dans les statistiques |                |      |      |                     |
|--------|--------------------|--------|---------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------|------|------|---------------------|
|        |                    |        |               |                                 | Variation de R-deux              | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1      | ,473 <sup>a</sup>  | ,224   | ,216          | 6,961                           | ,224                             | 27,740         | 1    | 96   | ,000                |
| 2      | ,670 <sup>a</sup>  | ,449   | ,443          | 5,867                           | ,449                             | 78,182         | 1    | 96   | ,000                |
| 3      | -,351 <sup>a</sup> | ,124   | ,114          | 7,399                           | ,124                             | 13,527         | 1    | 96   | ,000                |

1. الاتصال الرسمي.
2. الاتصال غير الرسمي.
3. معيقات الاتصال.

**ANOVA**

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير الجنس

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1,248            | 1   | 1,248              | 8,042 | ,091          |
| Intra-groupes | 14,891           | 96  | ,155               |       |               |
| Total         | 16,139           | 97  |                    |       |               |

**ANOVA**

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير السن

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 2,389            | 3   | ,796               | 5,444 | ,002          |
| Intra-groupes | 13,750           | 94  | ,146               |       |               |
| Total         | 16,139           | 97  |                    |       |               |

**ANOVA**

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير الموهل العلمي

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 4,274            | 4   | 1,068              | 8,375 | ,492          |
| Intra-groupes | 11,865           | 93  | ,128               |       |               |
| Total         | 16,139           | 97  |                    |       |               |

**ANOVA**

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات التشارك المعرفي حسب متغير المصلحة الاستشفائية

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 2,992            | 6   | ,499               | 3,451 | ,004          |
| Intra-groupes | 13,147           | 91  | ,144               |       |               |
| Total         | 16,139           | 97  |                    |       |               |

---

الفهرس

---

الفهرس

| ص     | المحتويات   |
|-------|---|
| I     | الإهداء   |
| II    | الشكر والعرفان  |
| III   | الملخص باللغة العربية   |
| IV    | الملخص باللغة الأجنبية (Abstract)   |
| V     | قائمة المحتويات   |
| VI    | قائمة الجداول   |
| VIII  | قائمة الأشكال   |
| VX    | قائمة الملاحق   |
| 01    | الإطار العام للدراسة  |
| 02    | 01. توطئة   |
| 03    | 02. إشكالية الدراسة   |
| 04    | 03. فرضيات الدراسة  |
| 05    | 04. مبررات اختيار الموضوع   |
| 05    | 05. أهداف البحث   |
| 06    | 06. أهمية البحث   |
| 06    | 07. حدود البحث  |
| 06    | 08. منهج البحث والأدوات المستخدمة   |
| 07    | 09. مرجعية البحث  |
| 07    | 10. صعوبات البحث  |
| 07    | 11. هيكل الدراسة  |
| 07    | 12. نموذج الدراسة   |
| 08    | 13. تحديد المفاهيم  |
| 10    | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي |
| 13    | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأبعاد الاتصال الفعال                            |
| 13    | المطلب الأول: ماهية الاتصال   |
| 13    | الفرع الأول: مفهوم الاتصال  |
| 13    | الفرع الثاني: عناصر الاتصال   |
| 16    | الفرع الثالث: خصائص الاتصال   |
| 16    | الفرع الرابع: أهمية الاتصال   |
| 17    | الفرع الخامس: أهداف الاتصال   |
| 17    | المطلب الثاني: أنواع الاتصال  |
| 17    | الفرع الأول: الاتصال الداخلي  |
| 21    | الفرع الثاني: الاتصال الخارجي   |
| ../.. |   |

|        |  |
|--------|--|
| ../. . |  |
| 22     | المطلب الثالث: طرق وأساليب الاتصال                                     |
| 22     | الفرع الأول: الاتصال الكتابي   |
| 23     | الفرع الثاني: الاتصال الشفوي   |
| 24     | الفرع الثالث: الاتصال غير اللفظي                                       |
| 24     | المطلب الرابع: شبكات واستراتيجية الاتصال                               |
| 25     | الفرع الأول: شبكات الاتصال المركزية                                    |
| 25     | الفرع الثاني: شبكات الاتصال اللامركزية                                 |
| 27     | الفرع الثالث: استراتيجية الاتصال                                       |
| 28     | المطلب الخامس: معيقات الاتصال  |
| 28     | الفرع الأول: المعوقات التنظيمية  |
| 29     | الفرع الثاني: المعوقات النفسية   |
| 30     | الفرع الثالث: المعوقات البيئية والمادية                                |
| 32     | المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لأبعاد التشارك المعرفي                 |
| 33     | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة                          |
| 33     | الفرع الأول: مفهوم وخصائص المعرفة                                      |
| 34     | الفرع ثاني: مفهوم إدارة المعرفة  |
| 35     | الفرع لثالث: عمليات إدارة المعرفة                                      |
| 36     | المطلب الثاني: ماهية التشارك في المعرفي                                |
| 36     | الفرع الأول: مفهوم التشارك المعرفي                                     |
| 37     | الفرع الثاني: مفاهيم مرتبطة بالتشارك المعرفي                           |
| 37     | الفرع الثالث: أشكال التشارك المعرفي                                    |
| 38     | الفرع الرابع: عوامل التشارك المعرفي                                    |
| 39     | المطلب الثالث: سلوك التشارك المعرفي                                    |
| 39     | الفرع الأول: نظرية التصرف العقلاني                                     |
| 40     | الفرع الثاني: نظرية السلوك المخطط                                      |
| 41     | الفرع الثالث: نظرية التبادل الاجتماعي                                  |
| 42     | المطلب الرابع: استراتيجية التشارك المعرفي                              |
| 42     | الفرع الأول: الاستراتيجية التمييزية مقابل الاستراتيجية الشخصية         |
| 42     | الفرع الثاني: استراتيجية السحب مقابل استراتيجية الدفع                  |
| 42     | الفرع الثالث: جماعات الممارسة  |
| 44     | المطلب الخامس: متطلبات ومعيقات التشارك المعرفي                         |
| 44     | الفرع الأول: متطلبات التشارك المعرفي                                   |
| 45     | الفرع الثاني: معيقات التشارك المعرفي                                   |
| 47     | المبحث الثالث: الدراسات السابقة لأبعاد الاتصال الفعال والتشارك المعرفي |
| 47     | المطلب الأول: الدراسات السابقة   |
| 50     | الفرع الأول: الدراسات المحلية  |
| 56     | الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية  |
| ../. . |  |

|        |   |
|--------|---|
| ../. . |   |
| 56     | المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة   |
| 56     | الفرع الأول: أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة   |
| 58     | الفرع الثاني: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة   |
| 59     | ملخص الفصل الأول  |
| 60     | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الاتصال الفعال على التشارك المعرفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة |
| 62     | المبحث الأول: الطريقة والإجراءات المستخدمة في الدراسة الميدانية   |
| 62     | المطلب الأول: المجال الجغرافي للدراسة الميدانية   |
| 62     | الفرع الأول: التقدم العام للمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بورقلة  |
| 62     | الفرع الثاني: التنظيم الداخلي للمستشفى العمومي المتخصصة الأم والطفل بورقلة  |
| 62     | المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة في الدراسة  |
| 63     | الفرع الأول: منهج الدراسة   |
| 63     | الفرع الثاني: مجتمع الدراسة   |
| 64     | الفرع الثالث: عينة الدراسة  |
| 66     | الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة  |
| 66     | المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة   |
| 67     | الفرع الأول: مصادر أبعاد الاستبيان  |
| 69     | الفرع الثاني: مراحل إعداد استبيان الدراسة   |
| 71     | الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة للبيانات   |
| 72     | المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها  |
| 73     | المطلب الأول: تحليل محاور وأبعاد الدراسة  |
| 73     | الفرع الأول: تحليل نتائج محور الاتصال الفعال  |
| 76     | الفرع الثاني: تحليل نتائج محور التشارك المعرفي  |
| 79     | المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها  |
| 79     | الفرع الأول: الفرضية الرئيسية الأولى  |
| 84     | الفرع الثاني: الفرضية الرئيسية الثانية  |
| 89     | ملخص الفصل الثاني   |
| 90     | الخاتمة العامة  |
| 91     | 01. الخلاصة   |
| 91     | 02. نتائج الدراسة ومناقشتها   |
| 92     | 03. الاقتراحات العملية والعلمية للدراسة   |
| 93     | 04. آفاق الدراسة  |
| 94     | قائمة المراجع   |
| 100    | قائمة الملاحق   |
| 111    | الفهرس  |

