

# واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

*The reality of the application of knowledge management in the Algerian economic organizations: a case study of some economic organizations in Setif.*

تاريخ القبول: 24/03/2019

تاريخ الإرسال: 06/09/2018

مريم محشي، جامعة فرحات عباس سطيف

mhachimeriem@yahoo.fr, ALGÉRIE

## الملخص

مع انفتاح الاقتصاد العالمي وازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى الوطني والدولي، فإن إدارة المعرفة يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المؤسسة من التفوق والاستمرار. وبالطبع ليست المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمنأى عن هذه التحديات والتغيرات التي يعرفها العالم، لذا من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، من خلال معرفة مدى توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة، ومعرفة مدى تطبيق العمليات الخاصة بها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة.

## Résumé

Avec l'ouverture à l'économie mondiale et l'intensité croissante de la concurrence entre les entreprises aux niveaux national et international, la gestion des connaissances peut être un moyen efficace et constituer un avantage compétitif durable permettant aux entreprises de durer et d'exceller. En l'occurrence, les entreprises économiques algériennes ne sont pas à l'abri de ces défis induits par les changements que connaît le monde.

À travers cette recherche, connaissant la disponibilité de l'infrastructure de gestion des connaissances et sachant les modalités d'application de ses processus, nous essayerons d'éclairer la réalité de l'application de la gestion des connaissances à certaines organisations économiques dans la wilaya de Sétif.

**Mots-clés :** Connaissance, Processus et exigences de gestion des connaissances, Economie Mondiale, Entreprise.

## Abstract

With the opening up of the world economy and the increasing intensity of competition between organizations at the national and international levels, knowledge management can be an effective means of achieving a sustainable competitive advantage that enables the organization to excel and continuity. Of course, the Algerian economic organizations are not immune to these challenges and changes that the world knows, so through this research paper we will try to find out the reality of the application of knowledge management to some economic organizations in the region of Sétif, by knowing the availability of the knowledge management infrastructure and knowing how its processes are applied

**Keywords:** Knowledge, Knowledge management, Knowledge management processes, Knowledge management requirements.

## مقدمة

أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة الصناعية منها تواجه عدة تحديات ناتجة عن الضغوط والتهديدات التي تفرضها عليها المتغيرات البيئية ، ومن أبرز هذه المتغيرات المنافسة الشديدة الناتجة عن العولمة بمختلف مجالاتها ، وهذا ما أسفر عن ظهور عدة أساليب إدارية حديثة تساعد المؤسسات في التغلب على هذه التحديات ، وتضمن لها البقاء في السوق لأطول مدة ممكنة ، ومن بين أبرز هذه الأساليب الإدارية الحديثة إدارة المعرفة ، فهي تساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة الشرسة ، من خلال اكتسابها لميزة تنافسية مستدامة ، تضمن لها الاستمرار ، وكذا المحافظة على مركزها التنافسي في السوق .

وعليه بات على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تخوض غمار المنافسة ، اتباع الأساليب الإدارية الحديثة التي تمنحها القوة لمواجهة المنافسة الشديدة ، خاصة مع دخول الجزائر منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي ، وسعيها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ، وما ينجم عنه من منافسة حادة من المؤسسات الأجنبية ، لذا فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مجبرة على حماية نفسها ، وتعد إدارة المعرفة من أبرز الأساليب التي تساعدها في ذلك .

## أولاً-تحديد الإشكالية

## 1: مشكلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، من خلال معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ، وكذا مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية الخاصة بها ، وعليه يجري تناول مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

— ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

وسوف نعالج هذا الإشكال من خلال التساؤلات

التالية:

— هل تتوفر المتطلبات اللازمة لتنفيذ إدارة المعرفة

في المؤسسات محل الدراسة ؟

— ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في

المؤسسات محل الدراسة ؟

وسيتم الإجابة عن التساؤلات السابقة من خلال

الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تقوم المؤسسات الاقتصادية

محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة من خلال توفير

متطلباتها وتنفيذ العمليات الجوهرية الخاصة بها. وتنبثق

عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

— الفرضية الأولى: تقوم المؤسسات محل الدراسة

بتوفير متطلبات إدارة المعرفة بشكل يدعم تطبيقها.

— الفرضية الثانية: تقوم المؤسسات محل الدراسة

بتنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

## 2: مبررات اختيار موضوع الدراسة

— التغيرات التي تعرفها البيئة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية ، والتي تؤكد ضرورة الاعتماد على أساليب

إدارية حديثة تمكنها من مواجهة هذه التغيرات .

— هناك نقص فيما يتعلق بالدراسات والبحوث التي

تتناول تحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية.

## 3: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

— تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في

التكيف مع التحديات غير المسبوقه التي تواجهها المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية ؛

— تحديد المتطلبات التي تقوم عليها إدارة المعرفة ؛

— معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؛

— التوصل إلى نتائج ومقترحات قد تفيد المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية.

## 4: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

— تعد إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية

الحديثة التي تساهم في نجاح المؤسسات.

لن تجعل ممارسات إدارة معرفة دائمة<sup>4</sup> ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة داخل المؤسسة فقد حاول الكثير من الباحثين في مجال الإدارة. إعطاء تعريف لهذه الأخيرة ، ومن بين أهم هذه التعاريف نجد:

يعرف هيثم علي حجازي الذي في إدارة المعرفة بأنها " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة ، اختيارها ، تنظيمها ، استخدامها ، نشرها ، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة ، والتي تعتبر

للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات ، التعلم والتخطيط الإستراتيجي"<sup>5</sup>

ويعرف (Ian Watson) إدارة المعرفة بأنها تشمل عمليات اكتساب وتخزين واسترجاع المعلومات ، وتوليدها وتطبيقها ، وعرض الأصول المعرفية للمؤسسة بطريقة مسيطر عليها"<sup>6</sup>

ويعرفها مطيران عبد الله المطيران بأنها "إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ، ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة ، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن"<sup>7</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية تهدف إلى اكتساب وتوليد ونشر واسترجاع المعرفة داخل المؤسسة ، وذلك بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات بشكل أفضل ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

### 3: أهمية إدارة المعرفة: تسعى إدارة المعرفة إلى<sup>8</sup>:

- اتخاذ القرارات بشكل أفضل ؛
- اهتمام أحسن بالعملاء ، وخلق قيمة للعميل ؛
- تحسين مهارات العمال في المؤسسة ، وتعزيز الاتصال والتعاون فيما بينهم ؛
- تجاوب سريع مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ؛
- تغيير الثقافة التنظيمية ؛
- تحسين الإنتاجية ؛

- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية ، ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها في بعض الأنشطة وتحقيق نجاح ملموس في أعمالها.

- مساعدة صانعي القرار بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، في الكشف عن أهمية إدارة المعرفة بما قد يدعم التوجه نحو تطبيقها والاستفادة منها.

### ثانيا: مقارنة مفاهيمية لإدارة المعرفة

#### 1: مفهوم المعرفة (Knowledge): المعنى اللغوي

للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب ، لذا يقال عرفت الله دون عَلِمْتُهُ ، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها " معلومات أو حقائق يمتلكها شخص عن شيء ما"<sup>1</sup>

أما المعنى الفلسفي كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.

ويعرف نجم عبود نجم المعرفة بأنها " الأصل الجديد ، وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ، ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة."<sup>2</sup>

كما عرفها (Klaus & Kumta) بأنها " نتاج للتعلم الفردي والجماعي ، ويتجسد في المنتجات والخدمات والنظم. فالمعرفة مرتبطة بخبرة وتجربة الأفراد في المؤسسات وفي المجتمع ، ولكن جزءا صغيرا من المعرفة ظاهر. فالمعرفة الضمنية إلى حد كبير هي التي تحدد سلوك الأفراد وأفعالهم."<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي الخبرة والفهم والمعلومات والحقائق المتراكمة ، والتي يمكن توصيلها وتقاسمها والمشاركة فيها.

#### 2: مفهوم إدارة المعرفة: إدارة المعرفة ليست

بالمفهوم البسيط ، فهي ليست تكنولوجيا ، بالرغم من أن التكنولوجيا يجب أن تستغل فيها كأداة مساعدة ، وهي ليست توجيهها ، بالرغم من أن القيادة الإستراتيجية ضرورية في إدارة المعرفة الناجحة. وليست إستراتيجية لإدارة أعمال ، بالرغم من أن تقبل فكرة إدارة المعرفة شرط نجاحها. كما تتطلب ثقافة تشجع الاشتراك والتفكير الجماعي ؛ لكن الثقافة لوحدها

المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية، وبدء خطوط عمل جديدة، والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة جديدة.<sup>10</sup>

**ج: تخزين المعرفة:** تعتبر عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها عملية مهمة جدا، لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الموظفين يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعد كالأذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة.<sup>11</sup> إذن تشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية كمستودع تخزن فيه كل معارف المؤسسة بهدف الاستعمال المستقبلي.

**د: تطوير المعرفة وتوزيعها:** إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة، ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها ذلك في جذب واستقطاب أفضل

العاملين في مجال المعرفة، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة، وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة.<sup>12</sup>

أما توزيع المعرفة فتشمل كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة

- زيادة الإبداع في المؤسسة؛
- زيادة الأرباح المحققة للمؤسسة؛
- مشاركة أفضل الممارسات؛
- تخفيض التكاليف؛
- خلق طرق جديدة ومناسبة للعمل؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، ودخول أسواق جديدة؛
- خلق فرص جديدة لفائدة المؤسسة؛
- تحسين جودة المنتجات وتطوير منتجات جديدة،
- جذب الأفراد داخل المؤسسة وتحسين الرضا الوظيفي والتحفيز.

**4: عمليات إدارة المعرفة:** تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي اكتشاف المعرفة، توليد المعرفة، خزنها، توزيعها، ثم تطبيقها.

**أ: اكتشاف المعرفة:** يمكن تعريف اكتشاف المعرفة على أنها تطوير المعرفة الضمنية أو المعرفة المصريح بها من البيانات والمعلومات، أو من تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقا، وإن اكتشاف المعرفة المصريح بها يعود بالأساس إلى التوافق (التركيب) المعرفي (Knowledge Combination) والذي يعني بان اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة تستند مباشرة على مشاركة المعرفة (Knowledge Socialization).<sup>9</sup>

**ب: توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب والباحثين، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف

لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

- الروتين (routine): أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات التي تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا (self-contained task teams): وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا. حيث يتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها. وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة من أجل التصدي لحل المشكل.

5: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة: يتطلب نجاح تطبيق إدارة المعرفة توفر ظروف وشروط معينة في المؤسسة ، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين أمرا حيويا للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة ؛ حيث يؤدي ذلك استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ، ومن ثم تحقق المصلحة العامة.

هـ: تطبيق المعرفة: إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة ، والتي تعد من أبرز عملياتها ، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة ، وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها ، استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد توليدها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ، ونقلها إلى العاملين.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها ، أو لحل مشكلة قائمة<sup>13</sup>.

وقد حددت دراسة لـ (Martensson) ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي<sup>14</sup>:

-التوجيهات (directives): ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها الشكل رقم(01): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



Source:MichaelStankosky" creating the discipline of knowledge management";Elsevier,USA , 2005,

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في:

**أ: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** والتي تعرف بأنها: "تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر"<sup>15</sup>. وتساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توفير إمكانية نشر وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، وإمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة خارج المؤسسة، وتسهيل اتصال الزبائن والموردين، وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمؤسسة، ويتحقق ذلك من ربط المؤسسة بشبكة الإنترنت وتوفير خدمات البريد الإلكتروني للأفراد وتوفير البرمجيات التي تسهل توثيق و تخزين واسترجاع المعلومات، وجميع الخدمات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>16</sup>.

**ب: الثقافة التنظيمية:** تعرف بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"<sup>17</sup>.

وتعتبر الثقافة التنظيمية من العناصر الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، من خلال الثقافة التشاركية التي تعزز الاتصال والتعاون بين العمال في المؤسسة، كما تدعم نشر الثقة والحوار بين العمال، وهذا ما يؤدي إلى تبادل المعرفة الضمنية بين العمال، مما يساهم في توليد معرفة جديدة في المؤسسة.

**ج: الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة"<sup>18</sup>، ويشار إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وذلك لما له من تأثير في سلوك العاملين؛ فالعلاقة بين الرئيس والمروسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية

في العمل، وأن هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة، منها<sup>19</sup>:

- هرمية الهيكل في المؤسسة، والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة، والعلاقات فيما بينهم؛  
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي؛

- يعتبر تسطیح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة، والقواعد التنظيمية، و فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

**د: القيادة:** تعرف القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"<sup>20</sup> وما لا شك فيه فإن القيادة عنصر مهم في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في المؤسسة، من خلال تقديم الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار المسؤولين لتبني تطبيق إدارة المعرفة. وكذا من خلال توفير الوقت والمكان للعمال لتشجيع تشارك وتقاسم المعارف، وتبادل الأفكار بين عمال المؤسسة. وعليه يمكن القول بأن القيادة تلعب دوراً حاسماً في إبراز قيم إدارة المعرفة في المؤسسة.

**هـ: التعلم التنظيمي:** يعرف التعلم التنظيمي بأنه "عملية الحصول على المعلومات، تفسيرها، حيث ينجم عنها تغيرات في الإدراك والسلوك، والتي ينبغي بدورها أن يكون لها تأثير على الأداء التنظيمي"<sup>21</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اهتماماً متزايداً بالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على حد سواء، وهذا ليس صدفة؛ فالتعلم سواء على مستوى الفرد أو مجموعة أو على مستوى مؤسسة يكون هدفه تحسين وتطوير المعرفة، وتغيير الأفكار والقيم والسلوك من خلال تغيير أو تحويل الفهم، وهنا يمكن أن يتضمن اكتساب المعرفة وتطبيقها ممارسات جديدة، أو إعادة تشكيل ممارسات موجودة أصلاً، وبالتالي يمكن القول إن العلاقة بين التعلم وإدارة المعرفة مترابطة ومتداخلة فيما بينها.

### ثالثا: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية

#### بولاية سطيف

#### 1: عينة الدراسة ومنهج البحث

يتناول هذا الجزء من الدراسة نتائج الدراسة الميدانية لبعض من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في المحيط الجغرافي لولاية سطيف ، حيث فضلنا اختيار عينة الدراسة

بطريقة غير احتمالية (غير عشوائية)، وبالتالي فهي عينة غرضية ، تتكون في مجملها من 30 مؤسسة وهو حجم يسمح لنا بإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية المهمة ، وقد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في ولاية سطيف من كلا القطاعين العام والخاص ، وتم توزيع الاستمارات على قيادي المؤسسات محل الدراسة قصد الحصول على إجابات مهمة ودقيقة ، وهذه المؤسسات هي:

#### الجدول رقم(01): قائمة المؤسسات محل الدراسة

الرقم	إسم المؤسسة	طبيعة الملكية	طبيعة النشاط	سنة التأسيس
01	للبلاستيك والمطاط CALPLAST	عمومية	تحويل البلاستيك	1981
02	SIPLAST شركة حقن ونفخ البلاستيك	عمومية	تحويل البلاستيك	1982
03	شركة اتصالات الجزائر	عمومية	قطاع الاتصالات	2003
04	الشركة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC	عمومية	صناعة العدادات	1975
05	الشركة الوطنية للتأمين SAA	عمومية	تأمينات	1963
06	الشركة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC	عمومية	إنتاج البطاريات	1973
07	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	عمومية	مالي	1964
08	بنك القرض الشعبي الجزائري CPA	عمومية	مالي	1966
09	ملبنة التل	عمومية	الحليب ومشتقاته	1992
10	شركة موبيليس	عمومية	شركة اتصالات	2003
11	فرع الحبوب الهضاب العليا	عمومية	صناعة غذائية	2016
12	شركة اوريدو	خاصة	شركة اتصالات	2004
13	شركة بروفيب طالي	خاصة	تحويل البلاستيك	1990
14	بنك سوسيتي جنرال	خاصة	مالي	2000
15	ذ.م.م. كبلاست K PLAST	خاصة	تحويل البلاستيك	2002
16	شركة ساتيراكس اريس IRIS	خاصة	صناعة الاجهزة الالكترونية	2004
17	شركة سامحا SAMHA	خاصة	صناعة الاجهزة الالكترونية	2006
18	سيرام غلاس	خاصة	صناعة السيراميك	1974
19	ش.ذ.م. اي جي بي اس IGBS	خاصة	تحويل الإزفلت	2006
20	ش.ذ.م.م. سطيف كنال	خاصة	انابيب الصرف الصحي	2009
21	ش.ذ.م.م. عصير لابل	خاصة	صناعة المشروبات	2009
22	شركة افروفيلم SARL AGROFILM	خاصة	التغليف	1989
23	شركة شرفة للرخام والجرانيت	خاصة	صناعة الرخام	1996
24	شركة مامي للمشروبات الغازية	خاصة	صناعة المشروبات	1937
25	مطاحن الويزة	خاصة	صناعة غذائية	2008
26	ملبنة الأنفال	خاصة	الحليب ومشتقاته	1988
27	مجمع شي على بروفيبلاست.	خاصة	تحويل البلاستيك	2007
28	BNP PARIBAS بنك	خاصة	مالي	2010
29	SGI ALGERIE شركة	خاصة	تحويل البلاستيك	2001
30	المصرف الجزائري للبلاستيك	خاصة	تحويل البلاستيك	2004

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2: ثبات الاستمارة

0.974 وهي نسبة ثبات كبيرة ، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أ: محاور الاستمارة: تم تحديد أسئلة الاستمارة في 04

محاور

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية.  
المحور الثاني: يتعلق بمعلومات عامة عن المؤسسات محل الدراسة.

المحور الثالث: يتعلق بمدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

المحور الرابع: يتعلق بمستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة.

ب: ثبات الاستمارة: يقصد بثبات الأداة اتساق الدرجات التي يتحصل عليها أفراد العينة ، إذا ما طبقت عليهم الأداة أكثر من مرة ، وكلما كان ثبات الأداة مرتفعا دل على أنه يقيس الفروق الحقيقية بين الأفراد أية سمة أو قدرة ، وأنه لا يتأثر كثيرا بالعوامل المسببة للخطأ أو عوامل الصدفة التي تجعل درجات الفرد تتأثر بدون أسباب حقيقية.

ولقياس ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل (ألفا كرونباخ) باستخدام برنامج (SPSS) في نسخته 24 ، حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس ، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة الأولية ككل 0.974 كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02): قيمة معامل الثبات لـ ألفا كرونباخ

للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

اسم المتغير	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة
معامل ألفا كرونباخ	0.974

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS في نسخته 24.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا 0.60 حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستمارة

## 3: الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا على أساليب الإحصاء الوصفي ، وكذا بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي التي تتلاءم مع أهداف الدراسة وكذا

نوع العينة ومحاور الدراسة ، وذلك بما توفره الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسختها 24.

أ: مقاييس الإحصاء الوصفي تتمثل في:

- المتوسط الحسابي: لوصف درجات الموافقة على مختلف العبارات ، ليتم تقييم الموافقة على الإجابة أو مستوى كل محور كما يلي:

الجدول رقم (03): المتوسط الوزني لحساب

المستوى

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
عالي	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال حساب قانون مركز وطول الفئة

- الانحراف المعياري: لتوضيح مدى تباين واختلاف أو اتفاق وتقارب استجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات وكذا مدى تباين مستوى محاور الاستمارة.

4: تحليل النتائج واختبار الفرضية الأولى: تقوم

المؤسسات محل الدراسة بتوفير متطلبات إدارة المعرفة الداعمة لتطبيقها.

أ: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على عبارات واقع توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعم تطبيق إدارة المعرفة: جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي.



### الجدول رقم(04): درجات الموافقة على عبارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
1	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كافي في مؤسستكم.	2.33	0.802	متوسطة	حيادي	01
2	لدى مؤسستكم بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	2.23	0.774	متوسطة	حيادي	02
3	تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع أقسام وإدارات مؤسستكم.	2.10	0.860	متوسطة	حيادي	04
4	تقرب التكنولوجيا المستخدمة مؤسستكم من زبائنكم.	2.03	0.850	متوسطة	حيادي	05
5	تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق ذاكرة تنظيمية ( قاعدة بيانات) يمكن للمؤسسة بأكملها الوصول إليها.	2.23	0.817	متوسطة	حيادي	02
6	تخصص مؤسستكم ميزانية معتبرة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها.	2.03	0.809	متوسطة	حيادي	05
	المجموع	2.14	0.720	متوسطة	حيادي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كاف في المؤسسة ، تليها العبارة رقم 5 التي تناقش مساهمة تكنولوجيا المعلومات في خلق ذاكرة تنظيمية ( قاعدة بيانات) يمكن للمؤسسة بأكملها الوصول إليها؛ وهذا بمتوسط حسابي بلغ 2.23 وهو نفسه المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه العبارة رقم 2 والذي بلغ 2.23 والأمر يتعلق بحياسة المؤسسة على بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما العبارة رقم 03: تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع أقسام وإدارات مؤسستكم ، فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 2.1 تليها في الأخير العبارتان رقم 04 ، 06 على التوالي حيث حصلتا على المتوسط الحسابي الأضعف ضمن فقرات هذا المحور ، وهي تخص: تقرب التكنولوجيا المستخدمة مؤسستكم من زبائنكم ، تخصص مؤسستكم ميزانية معتبرة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها.

وتوفر أرضية ملائمة للقيام بعمليات إدارة المعرفة في مستوى متوسط.

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 6 درجات الموافقة على واقع تتوفر البيئة التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات اللازمة والداعمة لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 2.14 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.72 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة ، فإن المستجوبين يؤكدون على توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال هو في مستوى متوسط ، وهذا ما أكدته درجات الموافقة المتوسطة التي تحصلت عليها كل عبارات هذا المحور حيث حصلت العبارة رقم 1 على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 ، والأمر يتعلق بتوفر من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات محل الدراسة تمتلك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، ب: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة: وقد جاءت نتائج هذه العبارات كالآتي:

## الجدول رقم(05): درجات الموافقة على عبارات الثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاهها تقييم	الرتبة
7	تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة بين العاملين	1.97	0.718	متوسطة	حيادي	04
8	يسود مناخ من الثقة بين أفراد مؤسستكم	2.00	0.788	متوسطة	حيادي	02
9	يوجد تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين	2.00	0.695	متوسطة	حيادي	02
10	توجد معايير وقيم مشتركة بمؤسستكم يلتزم بها الجميع	2.34	0.897	عالية	إيجابي	01
11	يقوم العاملون بكافة المستويات بتقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير مؤسستكم	1.70	0.750	متوسطة	حيادي	05
	المجموع	2.02	0.594	متوسطة	حيادي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.24.

يقوم العاملون بكافة المستويات بتقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير المؤسسة ؛ فقد حصلت على درجة الموافقة الأضعف ضمن فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي قدر ب 1.70 وهو الأضعف .

وعموما يمكن تقييم مدى توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمتوسط ؛ حيث إن المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة بلغ 2.02. وعليه يمكن القول بأن هناك غيابا نسبيا لدى المؤسسات محل الدراسة لثقافة تنظيمية تشجع على تشارك وتقاسم المعرفة بين عمالها. كما أن هناك ضعفا في تشجيع العمال على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير المؤسسة. وهنا يمكن القول بأن المؤسسات محل الدراسة بحاجة لمزيد من التعزيز في الجوانب المتعلقة بإعادة بناء الثقة بين العاملين، وتشجيعهم على التعلم ومشاركة المعرفة وإبداء الآراء.

ج: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر هيكل تنظيمي يدعم تطبيق إدارة المعرفة: فقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الموالي:

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 07 إلى العبارة رقم 11 درجات الموافقة على مدى توفر ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة ، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 2.02 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.59 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد المستجوبين ، وبالتالي فإن المستجوبين يؤكدون على وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة بدرجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة ، وهذا ما أكدته درجات الموافقة المتوسطة التي حصلت عليها معظم العبارات ، هذا وكانت العبارة رقم 10 المتعلقة ب : توجد معايير وقيم مشتركة بمؤسستكم يلتزم بها الجميع ؛ وهي الوحيدة التي حصلت على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدر ب 2.70. تليها العبارة رقم 08 و 09 فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 2.00 والأمر يتعلق ب: يسود مناخ من الثقة بين أفراد مؤسستكم ، يوجد تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين. تليها العبارة رقم 7 على متوسط قدره 1.97 والأمر يتعلق ب: تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة بين العاملين ، أما عبارة رقم 11:

## الجدول رقم(06): درجات الموافقة على عبارات الهيكل التنظيمي.

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
12	تتبنى مؤسستكم تنظيمها يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم.	1.90	0.803	متوسطة	حيادي	02
13	يحرص المديرون على تفويض العاملين مزيدا من السلطات.	1.63	0.669	منخفضة	سلي	05
14	يساعد التنظيم السائد في مؤسستكم على تدفق المعرفة في جميع المستويات.	1.77	0.728	متوسطة	حيادي	04
15	يشجع التنظيم على العمل الجماعي في مؤسستكم.	2.07	0.785	متوسطة	حيادي	01
16	يتمتع العاملون في مؤسستكم باستقلالية في أداء أعمالهم.	1.89	0.655	متوسطة	حيادي	03
	المجموع	1.85	0.570	متوسطة	حيادي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

بين جميع الفقرات في هذا المحور ، وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.63.

وبالمجمل جاءت نتائج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفقرات الهيكل التنظيمي متوسطة أقرب منها إلى المنخفضة ، وبالتالي يمكن القول بأن الهياكل التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة لا تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة ، وهناك ضعف في الاتصال بين العمال ، وبالتالي عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة السريعة للتغيرات ، حيث يجب تطبيق اللامركزية في العمل لتوفير فرصة التشارك في المعرفة ، وإتاحة الفرصة للعاملين لإبراز إبداعاتهم وابتكاراتهم ، وكذلك تقليل المستويات الهرمية من أجل إيصال مشاكل العمل اليومية بسهولة ، وطرح المقترحات للقيادة بيسر ، مما يساهم في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة.

**د: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر قيادة تدعم تطبيق إدارة المعرفة:** وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
17	سهولة التواصل بين الإدارة والعمال في مؤسستكم	1.97	0.669	متوسطة	حيادي	01
18	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور والتشارك مع العمال	1.57	0.626	منخفضة	سليبي	04
19	تكافئ مؤسستكم العمال على مساهمتهم في تطوير المعرفة	1.47	0.681	منخفضة	سليبي	05
20	تسعى الإدارة إلى زيادة الثقة بين العاملين لديها	1.73	0.691	متوسطة	حيادي	03
21	تدعم الإدارة العمال على تقديم مقترحاتهم وآرائهم عن العمل.	1.77	0.774	متوسطة	حيادي	02
	المجموع	1.70	0.545	متوسطة	حيادي	

الجدول رقم(07): درجات الموافقة على عبارات القيادة.

**المصدر:** من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

19 التي تحصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.57 و 1.47 على التوالي ، الأمر يتعلق بـ يتم اتخاذ القرارات بالتشاور والتشارك مع العمال ، يتم مكافأة المؤسسة للعمال على مساهمتهم في تطوير المعرفة.

عموما جاءت نتائج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لفقرات محور القيادة متوسطة أقرب منها إلى المنخفضة ، وبالتالي يمكن القول بأن القيادة في المؤسسات محل الدراسة لا تدرك أهمية تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتها ، حيث كلما كان هناك اتصال فعال بين العمال والقيادة ، فإنه

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 12 الى العبارة رقم 16 درجات الموافقة على مدى توفر هيكل تنظيمي في المؤسسات محل الدراسة كأحد المتطلبات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة ، جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا المحور ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة الذي بلغ 1.85 بانحراف معياري ضعيف قدره 0.570 حيث إن المستجوبين أكدوا وبدرجة موافقة متوسطة على أن مؤسساتهم : تتبنى تنظيمها يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم ، ، يساعد التنظيم السائد على تدفق المعرفة في جميع المستويات ، يتمتع العاملون باستقلالية في أداء أعمالهم. وهذا وحازت العبارة رقم 14 على درجة موافقة متوسطة ، والأمر يتعلق بتشجيع التنظيم على العمل الجماعي في المؤسسات محل الدراسة ، وهذا أمر ايجابي. كما حازت العبارة رقم 13: يحرص المديرون على تقويض العاملين لممارسة مزيد من السلطات على المتوسط الحسابي الأضعف وبدرجة موافقة منخفضة من

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 17 الى العبارة رقم 21 درجات الموافقة على مدى توفر عنصر القيادة الداعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ، حيث جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العنصر ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة ؛ إذ بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة الذي بلغ 1.70 بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.545 ، حيث إن المستجوبين قيموا عامل القيادة بالمتوسط ، وهذا فيما يخص جميع عبارات هذا المحور ما عدا العبارة رقم 18 ، والعبارة رقم

يدفع العمال للمبادرة بإيصال مشكلات العمل ، وإيصال التغذية الرجعية للعاملين عن نتائج أعمالهم ، وكذا طرح الأفكار والمقترحات الجديدة لتطوير العمل في المؤسسة.

التعلم التنظيمي: جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(08): درجات الموافقة على عبارات التعلم التنظيمي.

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
22	تتم عملية التعلم من خبرات العمال القدامى	1.97	0.850	متوسطة	حيادي	02
23	تستخدم مؤسستكم التعلم لإنشاء اختصاصات جديدة.	1.67	0.802	متوسطة	حيادي	04
24	تنظم مؤسستكم المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجاتها.	1.97	0.850	متوسطة	حيادي	02
25	تقوم مؤسستكم بإجراء تعديلات على أساليب العمل الخاصة بها.	2.00	0.830	متوسطة	حيادي	01
	المجموع	1.90	0.708	متوسطة	حيادي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

أكدته درجات الموافقة المتوسطة التي تحصلت عليها كل عبارات هذا المحور ، والأمر يتعلق بـ تتم عملية التعلم من خبرات العمال القدامى ، تستخدم مؤسستكم التعلم لإنشاء اختصاصات جديدة ، تنظم مؤسستكم المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجاتها ، تقوم مؤسستكم بإجراء تعديلات على أساليب العمل الخاصة بها.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من خلال الجدول الآتي:

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 22 إلى العبارة رقم 25 درجات الموافقة على واقع تطبيق التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة ، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 1.90 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.70 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة ، وبالتالي فإن المستجوبين يؤكدون على أن واقع تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة هو في مستوى متوسط ، وهذا ما

الجدول رقم(09): مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	2.14	0.720	01
الثقافة التنظيمية	2.02	0.59	02
الهيكل التنظيمي	1.85	0.570	03
القيادة	1.70	0.545	05
التعلم التنظيمي	1.90	0.70	04
المجموع	1.92	0.625	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

مقارنة بالتعلم التنظيمي والهيكل التنظيمي اللذين حصلا على درجة موافقة أقل نسبيا منها حسب النتائج الموضحة في الجدول ، والتي تظهر أيضا أن عنصر القيادة هو العنصر الذي حصل على أقل درجة موافقة بين باقي العناصر إلا أنه هو الأخير أيضا بقي ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متغيرات متطلبات إدارة المعرفة حازت جميعها على درجة موافقة متوسطة؛ حيث احتلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرتبة الأولى ما يعكس المستوى المرتفع لتوفر هذا العنصر مقارنة بالعناصر الأخرى في المؤسسات محل الدراسة ، تليها الثقافة التنظيمية بدرجة مقاربة نوعا ما من مستوى التوفر

5: تحليل النتائج واختبار الفرضية الثانية: تقوم  
المؤسسات محل الدراسة بتنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة  
المعرفة.  
أ: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على تطبيق  
عملية اكتساب وتوليد المعرفة: جاءت نتائج هذه العبارات كما  
هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(10): درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية إكتساب وتوليد المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
26	تنظم مؤسستكم لقاءات بين العمال من مختلف المصالح من أجل توليد أفكار جديدة	1.43	0.504	منخفضة	سليبي	04
27	تقوم مؤسستكم بإجراء البحث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	1.73	0.785	متوسطة	حيادي	02
28	تقوم مؤسستكم بتوظيف الكفاءات المتميزة والمبدعة	1.87	0.860	متوسطة	حيادي	01
29	تقوم مؤسستكم بجهود لتحويل المعرفة الضمنية (وهي ما يعرف العمال كيفية القيام به ولكن لا يمكن التعبير عنه) إلى معرفة صريحة.	1.70	0.596	متوسطة	حيادي	03
	المجموع	1.68	0.512	متوسطة	حيادي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

يقع ضمن درجة الموافقة المنخفضة بتقييم سلبي. وعموما  
يمكن تقييم مستوى تنفيذ عملية اكتساب وتوليد المعرفة  
بالسلبي حيث إن المستجوبين وافقوا على العبارات التالية  
بدرجة متوسطة:تقوم مؤسستكم بإجراء البحث والتطوير  
بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة ، تقوم مؤسستكم  
بتوظيف الكفاءات المتميزة والمبدعة ، تقوم مؤسستكم بجهود  
لتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

ب: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على تطبيق  
عملية تخزين المعرفة: جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة  
في الجدول الآتي:

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 26 إلى  
العبارة رقم 29 درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية  
اكتساب وتوليد المعرفة ، وحسب المتوسط العام لمجموع  
درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 1.68 والذي  
يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة بانحراف معياري  
ضعيف قدر ب 0.51 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء  
بين أفراد العينة ، فإن المستجوبين يؤكدون على وجود  
مستوى متوسط أقرب منه إلى منخفض فيما يخص تنفيذ  
عملية اكتساب وتوليد المعرفة خاصة فيما يتعلق بتنظيم  
المؤسسات لقاءات بين العمال من مختلف المصالح من أجل توليد  
أفكار جديدة ، إذ بلغ المتوسط العام لهذه العبارة 1.43 وهو

الجدول رقم(11): درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية تخزين المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
30	تقوم مؤسستكم بتوثيق المعارف التي تمتلكها	2.17	0.874	متوسطة	حيادي	02
31	تعتمد المؤسسة على الوثائق والمكتبات والدوريات للحفاظ على المعرفة	1.97	0.765	متوسطة	حيادي	04
32	تستخدم المؤسسة أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعرفة	2.33	0.884	متوسطة	حيادي	01
33	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات (ذاكرة تنظيمية) يمكن الرجوع إليها عند الحاجة	2.17	0.913	متوسطة	حيادي	03
	المجموع	2.15	0.726	متوسطة	حيادي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

بمتوسط حسابي قدرة بـ 2.17 لكل واحدة منهما ، والأمر يتعلق بتوثيق المعارف والحيازة على قواعد البيانات على التوالي ، لتتحصل العبارة رقم 31 أيضا على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.17 ، وعموما يمكننا تقييم مستوى تخزين المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بالمتوسط .

ج: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على تطبيق عملية توزيع المعرفة: حيث جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الآتي:

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 30 إلى العبارة رقم 33 درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية تخزين المعرفة ، وقد جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العنصر ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة 2.15 بانحراف معياري ضعيف قدره 0.72 ما يؤكد المستوى المتوسط لتخزين المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة .

وقد حصلت العبارة رقم 32 على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.33 ، تليها العبارة رقم 30 و 33

الجدول رقم (12): درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية توزيع المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
34	المعرفة التي تمتلكها مؤسساتكم هي متاحة للجميع.	1.70	0.651	متوسطة	حيادي	02
35	لدى مؤسساتكم شبكة داخلية انترانيت INTRANET تسهل التواصل بين العمال.	2.10	0.960	متوسطة	حيادي	01
36	تقوم مؤسساتكم بتوفير مكان للعاملين لتبادل المعارف والخبرات.	1.63	0.765	منخفضة	سليبي	03
37	تقوم مؤسساتكم بتوفير الوقت للعاملين لتبادل المعارف والخبرات.	1.63	0.718	منخفضة	سليبي	03
	المجموع	1.76	0.612	متوسطة	حيادي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

حصلت العبارة رقم 36 والعبارة رقم 37 على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.63 الأمر الذي جعل تقييمها سلبيا من قبل المستجوبين ، والأمر يخص بتوفير المؤسسة المكان والوقت للعمال لتبادل المعارف والخبرات فيها بينهم. أما باقي العبارات فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة. وعموما يمكن القول بأن مستوى تنفيذ عملية توزيع المعرفة ضعيف نوعا ما في المؤسسات محل الدراسة .

د: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على تطبيق عملية تطبيق المعرفة: وقد جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الآتي:

تناقش عبارات هذا الجدول درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية توزيع المعرفة ، إذ جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العنصر ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة أقرب منها إلى المنخفضة ؛ حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة 1.76 بانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.61 ولكن بدرجات موافقة متفاوتة بين العبارات ، إذ تحصلت العبارة رقم 35 التي تتعلق بحيازة المؤسسة على شبكة داخلية انترانيت (intranet) تسهل التواصل بين العمال على درجة موافقة عالية مقارنة بالعبارات الأخرى في نفس المحور إذ حصل على متوسط حسابي قدر بـ 2.10 ، في حين

الجدول رقم (13): درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
38	تقوم مؤسساتكم بتحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك العاملين.	1.93	0.828	متوسطة	حيادي	02
39	تشجع مؤسساتكم العمال لديها على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تادية مهامهم.	2.10	0.923	متوسطة	حيادي	01
40	تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارستها لتحسين خدماتها.	1.80	0.874	متوسطة	حيادي	03
	المجموع	1.94	0.807	متوسطة	حيادي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

هذا وحصلت العبارة رقم 38 : تقوم مؤسستكم بتحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك العاملين على متوسط حسابي قدر ب 1.93 وهو ضمن نطاق الموافقة المتوسطة أقرب منها إلى منخفضة ، ونفس الشيء بالنسبة للعبارة رقم 40 : تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارستها لتحسين خدماتها. حيث حصل على المتوسط الحسابي الأضعف ضمن فقرات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره : 1.80 وهو منخفض نسبيا. من خلال ما سبق يمكن تلخيص مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة ضمن الجدول الآتي:

تناقش عبارات هذا الجدول درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية تطبيق المعرفة ، وقد جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العامل ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة ؛ حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة الذي 1.94 بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.80 ما يؤكد المستوى المتوسط لتنفيذ عملية تطبيق المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.

هذا وحصلت العبارة رقم 39 وحدها على درجة موافقة عالية مقارنة بالعبارات الأخرى ضمن نفس المحور ، وذلك بمتوسط قدر ب 2.10 ، والأمر يتعلق بتشجيع المؤسسة العمال على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم.

#### الجدول رقم(14): مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
04	0.51	1.68	اكتساب وتوليد المعرفة
01	0.72	2.15	تخزين المعرفة
03	0.61	1.76	توزيع المعرفة
02	0.80	1.94	تطبيق المعرفة
	0.66	1.88	المجموع

#### المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

6: تحليل النتائج واختبار الفرضية الرئيسية: تقوم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة من خلال توفير متطلباتها، وتنفيذ العمليات الجوهرية الخاصة بها.

يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية العامة للفرضيات الأولى والثانية مع الانحرافات المعيارية حول كل عنصر من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متغيرات مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة حازت جميعها على درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام 1.88 واحتل عنصر تخزين المعرفة أعلى درجة موافقة مقارنة مع باقي العناصر التي كانت درجات موافقتها منخفضة مقارنة بغيرها ، خاصة فيما يتعلق بعنصر اكتساب وتوليد المعرفة الذي حصل على الرتبة الأخيرة. وبالتالي يمكن القول إن مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة هو في المستوى المتوسط أقرب منه إلى المنخفض.

#### الجدول رقم(15): مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توفر متطلبات إدارة المعرفة	1.92	0.62
02	تطبيق عمليات إدارة المعرفة	1.88	0.66
	المجموع	1.90	0.64

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

## أ: الفرضية الفرعية الأولى

بالرغم من توفر بنية تكنولوجية جيدة بمعظم المؤسسات محل الدراسة.

- هناك غياب نسبي لدى المؤسسات محل الدراسة لثقافة تنظيمية تشجع تشارك وتقاسم المعرفة بين عمالها. كما أن هناك ضعفا في تشجيع العمال على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير المؤسسة.

- لا تتسم الهياكل التنظيمية المتبعة في المؤسسات محل الدراسة بالمرونة والتكيف مع البيئة ، فهناك ضعف في الاتصال بين العمال من جهة ، وبين مختلف الأقسام في المؤسسة من جهة أخرى ، كما أن التنظيم المتبع لا يشجع على العمل الجماعي ، وبالتالي عدم قدرة الهيكل التنظيمي على الاستجابة السريعة للتغيرات.

- لا توفر المؤسسات محل الدراسة فضاء لتوليد المعرفة ، فهي لا تعقد حلقات للنقاش والتفاعل بين العمال من جهة ، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى ، وذلك لغرض ابتكار أفكار جديدة ، وهذا ما يعيق عملية توليد المعرفة.

- يوجد خزن للمعرفة الصريحة فقط إلكترونيا في قواعد البيانات ، ولا تسعى المؤسسات محل الدراسة لتحويل المعارف الضمنية لدى عمالها إلى معرفة صريحة قصد الاحتفاظ بها والاستفادة منها.

- لا تحرص المؤسسة على استغلال الشبكة الداخلية (Internat) للمشاركة وتقاسم المعرفة بين العاملين في منطديات نقاش إلكترونية ، رغم توفر الشبكة الداخلية.

- لا يمكن اعتبار المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق إدارة المعرفة فهي لا تتوفر على المتطلبات اللازمة بشكل كاف يسمح لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح عدم توفر متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي 1.92 ، وهو ما يعبر عن عدم توفر هذه المتطلبات ؛ وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى غير صحيحة.

## ب: الفرضية الفرعية الثانية

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح عدم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ؛ حيث كان المتوسط الحسابي 1.88 ، وهو ما يعبر عن عدم تطبيق عمليات إدارة المعرفة ؛ وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية ، غير صحيحة.

وبالتالي ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة هو في المستوى المتوسط؛ حيث بلغ المتوسط العام لمدى توفر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة 1.90 .. كما تم نفي الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية

وعليه فالفرضية الرئيسية غير صحيحة، أي لا تتوفر متطلبات تطبيق المعرفة بشكل كاف يسمح بالتطبيق الفعال لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

الخاتمة: خلصنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- يوجد تقصير من طرف المؤسسات في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة



## الهوامش

1. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:25.
2. نجم عبود نجم "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:21.
3. Klaus North, GitaKumta, "Knowledge management Value Creation Through Organizational Learning", Springer Switzerland, 2014, 2014, p:31.
4. Carl Frappaolo, , Knowledge Management . London: Capstone, 2002, p: 8.
5. هيثم علي حجازي "إدارة المعرفة مدخل نظري"، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص:24.
6. Ian Watson, Applying Knowledge Management, The Tchecniques For Building Corporate Memories, Morgan Kauffman Publishers, 2003, P:5
7. مطيران عبد الله المطيران، "إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري"، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص:7.
8. Murray E. Jennex, " Knowledge Management in Modern Organizations", Idea Group Publishing, USA, 2007, P:125.
9. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص:295.
10. المرجع نفسه، ص:42.
11. سين حسين عجلان، "استراتيجيات الإدارة المعرفية، في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:28.
12. عبد الستار، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق ص:44.
13. عواد محمد الزبادات "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" دار الصفاء، عمان، 2008، ص:103.
14. Martensson, Maria, , " A Critical Review of Knowledge management as Management Tool", The Journal of Knowledge management, 2000, Vol.(4), No.( 3), p205
15. فاطمة الزهرة غربي، خديجة بلعباء، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الشلف، الجزائر.
16. محمود العبيدي، " مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية"، المؤتمر العلمي الرابع استراتيجيات الأعمال: الريادة والإبداع في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فلادلفيا، الأردن، 2005.
17. شارلز هل، جاريت جونز، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 1998، ص:650.
18. محمد مسن، " التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات"، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص:101.
19. نهاية عبد الهادي التلواني، رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص:450-451.
20. طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، القاهرة، دار غريب، 1993، ص:34.
21. William R. King, " Knowledge Management and Organizational Learning", Springer Publication, USA, 2009, p: 324.