

## 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.*

تاریخ القبول: 24/03/2019

تاریخ الارسال: 06/09/2018

مریم ممشی، جامعة فرات عباس سطيف

mhachimeriem@yahoo.fr, ALGERIE

### الملخص

مع افتتاح 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 المفاتيح:** 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.

- 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. وتنبع 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 تمكّنها من مواجهة هذه التغيرات.
- هناك نقص فيما يتعلق بالدراسات والبحوث التي تتناول تحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 3: أهداف الدراسة

تمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في التكيف مع التحديات غير المسبوقة 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 ومقترنات قد تفيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 4: أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تعد إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهُم في نجاح المؤسسات.

## 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 ، وتعزز إدارة المعرفة من أبرز الأساليب التي تساعدتها 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 الالزمة لتنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟

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

يعرف هيثم علي حجازي الذي في إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وأخيراً 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 للابداع 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:

- 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 وتطبيقاتها 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.

### ثانياً: مقاربة 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 علمته، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها "معلومات أو حقائق يمتلكها شخص عن شيء ما"<sup>1</sup>

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

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

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

مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي الخبرة والفهم والمعلومات والحقائق المترابطة، 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. ولن يستوي إستراتيجية إدارة 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 ، وبده خطوط عمل جديدة ، والتسرع 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 مصدراً 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 الصرحية فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبرية 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 ومشاركتها ، حيث تعتبر إتاحة المشاركة

- زيادة الإبداع في المؤسسة ؛
- زيادة الأرباح المحققة للمؤسسة ؛
- مشاركة أفضل الممارسات ؛
- تحفيض 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 المستقاة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغييرها ، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب وسميات هذه العمليات ، وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي اكتشاف المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزنها ، توزيعها ، ثم تطبيقها.

**أ: اكتشاف المعرفة:** يمكن تعريف اكتشاف المعرفة على أنها تطوير المعرفة الضمنية أو المعرفة المصرح بها من البيانات والمعلومات ، أو من تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقاً ، وإن اكتشاف المعرفة المصرح 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 قضائياً ومارسات 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 التأكيد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها. وفي هذه الآلية تتولى المعرفة ذات الفرق والخصائص 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 استفاده كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ، ومن ثم تتحقق 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 ارتباطاً بالمهمات التي تقوم بها ، استناداً 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 حل مشكلة قائمة<sup>13</sup>.

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

-**التوجيهات (directives):** وبقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها في المؤسسة ، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



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

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 ، وال العلاقات فيما بينهم ؛
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي ؛
- يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة ، والقواعد التنظيمية ، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

**د: القيادة:** تعرف القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي يجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً"<sup>20</sup> ومما 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 المعرف ، 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 الأدراك 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 وتطبيقاتها ممارسات جديدة ، أو إعادة تشكيل ممارسات موجودة أصلاً ، وبالتالي يمكن القول إن العلاقة بين التعلم وإدارة المعرفة متربطة ومتداخلة فيما بينها.

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

**أ: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** والتي تعرف بأنها: "تطبيق التكنولوجيا الإلكترونية ومنها الحاسوب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها ، توزيعها ونقلها من مكان آخر"<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 وхран 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.

**جـ: 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 مرنة الهيكل التنظيمي في المؤسسة ، وذلك لما له من تأثير في سلوك العاملين ؛ فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة ، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى الامركلية

بطريقة غير احتمالية (غير عشوائية)، وبالتالي فهي عينة غرضية ، تتكون في مجلتها 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 الاستثمارات على قيادي المؤسسات محل الدراسة قصد الحصول على إجابات مهمة ودقيقة ، وهذه المؤسسات هي:

### 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

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

الرقم	إسم المؤسسة	طبيعة الملكية	طبيعة النشاط	سنة التأسيس
01	CALPLAST للبلاستيك والمطاط	عوممية	تحويل البلاستيك	1981
02	SIPLAST شركة حفن وتفخ البلاستيك	عوممية	تحويل البلاستيك	1982
03	شركة اتصالات الجزائر	عوممية	قطاع الاتصالات	2003
04	الشركة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة AMC	عوممية	صناعة العدادات	1975
05	الشركة الوطنية للتأمين SAA	عوممية	تأمينات	1963
06	الشركة الوطنية للم المنتجات الكهروكيميائية ENPEC	عوممية	إنتاج البطاريات	1973
07	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP	عوممية	مالي	1964
08	بنك القرض الشعبي الجزائري CPA	عوممية	مالي	1966
09	ملينة التل	عوممية	الحليب ومشتقاته	1992
10	شركة موبيليس	عوممية	شركة اتصالات	2003
11	فرع الحبوب الهضاب العليا	عوممية	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. ك بلاست K PLAST	خاصة	تحويل البلاستيك	2002
16	شركة ساتراكس 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.م اي جي بي اس IGBS	خاصة	تحويل الإزفلت	2006
20	ش.ذ.م.م سطيف كنال	خاصة	أنابيب الصرف الصحي	2009
21	ش.ذ.م.م عصير لابال	خاصة	صناعة المشروبات	2009
22	شركة اقروفيلم SARL AGROFILM	خاصة	التغليف	1989
23	شركة شرفه للرخام والغرانيت	خاصة	صناعة الرخام	1996
24	شركة مامي للمشروبات الغازية	خاصة	صناعة المشروبات	1937
25	مطاحن الوربة	خاصة	صناعة غذائية	2008
26	ملينة الافال	خاصة	الحليب ومشتقاته	1988
27	مجمع شي على بروفيلاست.	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

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

### 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 تمثل 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**

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

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

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

**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 لـ تكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعم تطبيق إدارة المعرفة: جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول المواري.

## 2: ثبات الاستثمارة

**أ: محاور الاستثمارة:** تم تحديد أسئلة الاستثمارة 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 الاستثمارة:** 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 يقياس الفروق الحقيقية بين الأفراد أية سمة أو قدرة ، وأنه لا يتاثر كثيرا بالعوامل المسيبة للخطأ أو عوامل الصدفة التي تجعل درجات الفرد تتاثر بدون أسباب حقيقة.

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 للاستثمارة 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
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 الاستثمارة

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

الرتبة	اتجاه التقييم	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الرقم
01	حيادي	متوسطة	0.802	2.33	توفر الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كافي في مؤسستكم.	1
02	حيادي	متوسطة	0.774	2.23	لدي مؤسستكم بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	2
04	حيادي	متوسطة	0.860	2.10	ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع اقسام وإدارات مؤسستكم.	3
05	حيادي	متوسطة	0.850	2.03	تقرب التكنولوجيا المستخدمة مؤسستكم من زبائنهما.	4
02	حيادي	متوسطة	0.817	2.23	تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق ذاكرة تنظيمية ( قاعدة بيانات ) يمكن للمؤسسة بأكملها الوصول إليها.	5
05	حيادي	متوسطة	0.809	2.03	تحرص مؤسستكم ميزانية معتبرة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها.	6
<b>المجموع</b>						

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

الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كاف في المؤسسة ، تليها العبارة رقم 5 التي تناقض 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 بعيازة المؤسسة على بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. أما العبارة رقم 03: ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع اقسام 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 زبائنهما ، تحرص مؤسستكم ميزانية معتبرة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها. وتتوفر 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 توفر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الازمة الداعمة 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 بـ توفر من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات محل الدراسة تمتلك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، بـ: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة: وقد جاءت نتائج هذه العبارات كالتالي:

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

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

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.

جـ: 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 تحصلت عليها معظم العبارات ، هذا وكانت العبارة رقم 10 المتعلقة بـ : توجد معايير وقيم مشتركة بمؤسستكم يلتزم بها الجميع ؛ وهي الوحيدة التي حصلت على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدر ب 2.70. تلتها العبارة رقم 08 و 09 فقد حصلت على متوسط حسابي قدره 2.00 والأمر يتعلق بـ: يسود مناخ من الثقة بين أفراد مؤسستكم ، يوجد تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين. تلتها العبارة رقم 7 على متوسط قدره 1.97 والأمر يتعلق بـ: تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة بين العاملين ، أما عبارة رقم 11: تبني مؤسستكم تنظيميا يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم.

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

الرتبة	اتجاه التقييم	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الرقم
02	حيادي	متوسطة	0.803	1.90	تنبني مؤسستكم تنظيميا يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم.	12
05	سلبي	منخفضة	0.669	1.63	يحرص المديرون على تقويض العاملين مزيدا من السلطات.	13
04	حيادي	متوسطة	0.728	1.77	يساعد التنظيم السادس في مؤسستكم على تدفق المعرفة في جميع المستويات.	14
01	حيادي	متوسطة	0.785	2.07	يشجع التنظيم على العمل الجماعي في مؤسستكم.	15
03	حيادي	متوسطة	0.655	1.89	يتمتع العاملون في مؤسستكم باستقلالية في أداء أعمالهم.	16
	حيادي	متوسطة	0.570	1.85	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد 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 متواسطة 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 المقترنات للقيادة بيسير، مما يسهم 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:

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 12 إلى 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 المستجيبين أكدوا وبدرجة موافقة متوسطة على أن مؤسساتهم : تتبني تنظيميا 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

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

الرتبة	اتجاه التقييم	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	الرقم
01	حيادي	متواسطة	0.669	1.97	سهولة التواصل بين الإدارة والعمال في مؤسستكم	17
04	سلبي	منخفضة	0.626	1.57	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور والتشارك مع العمال	18
05	سلبي	منخفضة	0.681	1.47	تكافىء مؤسستكم العمال على مساهمتهم في تطوير المعرفة	19
03	حيادي	متواسطة	0.691	1.73	تسعى الإدارة إلى زيادة التقدمة بين العاملين لديها	20
02	حيادي	متواسطة	0.774	1.77	تدعم الإدارة العمال على تقديم مقترناتهم وأرائهم عن العمل.	21
	حيادي	متواسطة	0.545	1.70	<b>المجموع</b>	

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

19 التي تحصلت على درجة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي قدر بـ 1.57 على التوالي ، والأمر 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 متواسطة 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 17 إلى 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 المستجيبين قيموا عامل القيادة بالمتواسط ، وهذا فيما يخص جميع عبارات هذا المحور ما عدا العبارة رقم 18 ، والعبارة رقم

هـ تحليل ومناقشة درجات الموافقة على محور التعلم التنظيمي: جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الآتي:

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

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

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	اتجاه التقييم	الرتبة
22	تم 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
	<b>المجموع</b>	1.90	0.708	متوسطة	حيادي	

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

أكملت درجات الموافقة المتوسطة التي تحصلت عليها كل عبارات هذا المحور، والأمر يتعلق بهـ تم 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:

مناقشة 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
<b>المجموع</b>	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 بقى 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 لتوفير هذا العنصر مقارنة بالعناصر الأخرى في المؤسسات محل الدراسة، تليها الثقافة التنظيمية بدرجة متقاربة نوعا ما من مستوى التوفير

**أ: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على تطبيق عملية اكتساب وتوليد المعرفة:** جاءت نتائج هذه العبارات كما هي مبينة في الجدول الآتي:

**5: تحليل النتائج واختبار الفرضية الثانية:** تقوم المؤسسات محل الدراسة بتنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

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

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

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

يقع ضمن درجة الموافقة المنخفضة بتقييم سلبي. وعموماً يمكن تقييم مستوى تنفيذ عملية اكتساب وتوليد المعرفة بالسلبي حيث إن المستجيبين 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 تحويل 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 بـ 0.51 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة، فإن المستجيبين 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.**

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

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

بمتوسط حسابي قدره 2.17 لكل واحدة منها ، والأمر يتعلق بتوثيق المعارف والحيازة على قواعد البيانات على التوالي ، لتحصل العبارة رقم 31 أيضا على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.17 ، عموما يمكننا تقدير 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.**

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

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالأعتماد 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 تقديرها سلبيا من قبل المستجوبين ، والأمر يخص بتوفير المؤسسة المكان والوقت للعمال لتبادل المعرف والخبرات فيما بينهم. أما باقي العبارات فقد حصلت على درجة موافقة متوسطة. عموما 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 بحياة المؤسسة على شبكة داخلية انترينيت (intranet) تسهل التواصل بين العمال على درجة موافقة عالية مقارنة بالعبارات الأخرى في نفس المحور إذ حصل على مستوى حسابي قدر بـ 2.10 ، في حين

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

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

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

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 تسم الهياكل التنظيمية المتبعه 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 المتبعة 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 منتديات نقاش إلكترونية ، رغم توفر الشبكة الداخلية.

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

### **أ: الفرضية الفرعية الأولى**

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 تفزيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة 1.90 .. كما تم نفي الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية

وعليه فالفرضية الرئيسية غير صحيحة، أي لا توفر 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

### الهوماشر

1. عبد الستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري ، "المدخل إلى إدارة المعرفة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2، 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 الزيادات "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 بلعلاء ، "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها 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 فلادوفيا ، الأردن ، 2005 .
17. شارلز هل ، جاريث جونز ، "الإدارة الاستراتيجية 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 التلباني ، 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.