



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريـريـج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطالبين: -روابح ايوب

- شتيوي فاتح

بعنوان:

مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

(دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	شوتري امال
مشرفا	الرتبة	بن قانة مصطفى
مناقشا	الرتبة	عيسات العربي

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل

الى سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم

الى والدي الحبيبين فيا رب احفظهما

والى اخوتي واصدقائي والى زملائي في الدراسة

أهدي هذا العمل

رواجح ايوب

الإهداء

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا

الى معلم البشرية ومنبع العلم سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم

الى والدي الحبيبين برا واحسانا

الى امام مسجد أبو بكر الصديق الشيخ عبد الله

الى كل افراد عائلتي واصدقائي وزملائي في الدراسة

أهدي هذا العمل

شتيوي فاتح

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمه التي تعد ولا تحصى ومنها انه وفقنا في
إتمام هذا العمل وكان فضله علينا كثيرا.

وعرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الصادق الى كل من ساعدنا
على انجاز هذا العمل ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف: بن قانة مصطفى

الأستاذ: بن أحسن صلاح الدين

وكل أساتذة قسم علوم التسيير

ونتوجه بجزيل الشكر الى كل موظفي مؤسسة كوندور الكترونيكس لما قدموه
لنا من نصائح وارشادات

كما لا يفوتنا في الأخير ان نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا في
اعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة وابتسامة صادقة

المخلص:

هدف الطالبان من خلال هذه الدراسة الى التعرف على مدى تبني مؤسسة كوندور الكترونيكس بيج بوعريريج لادارة المعرفة، وذلك من خلال معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة الأربعة التي اعتبرناها كابعاد لمتغير الدراسة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ومن اجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات من خلال توزيع 35 استبانة على الإطارات الإدارية في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها ان إدارة المعرفة موجودة ومطبقة في مؤسسة كوندور الكترونيكس على الرغم من وجود بعض النقائص في تطبيقها.

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

Abstract:

Through this study , the two students aimed to identify the extent to which Condor Electronics Corporation in Bordj Bou Arreridj adopts Knowledge management, the latter which we considered as a variable for our study, by knowing the extent of applying the four knowledge management processes that we considered as dimensions of study variable (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distributions, knowledge application) for this purpose the analytical descriptive approach was relied upon, with the use of the questionnaire as a main tool for data collection trough the distribution of 35 questtionnaires to the administrative staff at Condor Electronics.

This study reached several results the most important of which is that knowledge management is present and applied in Condor Electronics, although there are some shortcomings in its application.

Key words: knowledge, knowledge management, knowledge management processes.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
30	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
33	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
38	المبحث الثالث: نتائج الدراسة تحليلها وتفسيرها ومناقشتها
57	الخاتمة
60	قائمة المراجع
62	الملاحق
88	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الاولى	01
25	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الثانية	02
26	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الثالثة	03
34	محاور الاستبيان	04
34	سلم ليكرت الخماسي	05
34	سلم ليكرت الخماسي ودلالات الفئات	06
35	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	07
38	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	08
39	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	09
40	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	10
41	توزيع افراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	11
42	توزيع افراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	12
43	الفا كرونباخ للاستبيان	13
44	التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد توليد المعرفة	14
46	التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد تخزين المعرفة	15
49	التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد توزيع المعرفة	16
51	التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد تطبيق المعرفة	17
54	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots and Bruijin	01
17	نموذج إدارة المعرفة عند Manquardt	02
18	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	03
22	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	04
32	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس	05
38	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	06
39	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن	07
40	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	08
41	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل	09
42	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	الاستبيان	01
69	تحليل خصائص العينة	02
72	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	03
80	اختبار الفرضيات	04

مقدمة

في ظل العولمة وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي والتحول نحو اقتصاد المعرفة ازدادت أهمية المعرفة في عالم الاعمال، لما أصبحت تلعبه من تأثير كبير ومهم على هدفي البقاء والربحية اللذين تسعى كل المؤسسات وبلا استثناء لتحقيقهما.

وفي ظل الصبغة الغالبة للاقتصاد وهي انه اقتصاد المعرفة برز دور هذا المورد في خلق تميز للمؤسسة وتحقيق استدامة للميزة التنافسية، وهذا ما دفع بدوره للاهتمام بالمعرفة والتعامل معها كخيار استراتيجي، الا ان التعامل مع هذا المورد الجديد يتسم ببعض الخصوصية والتنافسية الشديدة، الامر الذي افرز العديد من التحديات التي لا يمكن مواجهتها من خلال الأساليب والأنماط الإدارية التقليدية.

ومن هنا ظهر مصطلح إدارة المعرفة كأسلوب اداري حديث يعمل على تحقيق الاستخدام العقلاني لهذا المورد الجديد.

وبالطبع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست بمنأى عن هاته التحديات والتغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال، ولمعرفة مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة وقع اختيارنا على مؤسسة كوندور الكترونيكس كحالة، وبناءا على ما سبق يمكن ابراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

إشكالية الدراسة: ما مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما لمقصود بإدارة المعرفة؟ وفيما تكمن أهميتها في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟
- ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بتبني إدارة المعرفة بمستوى مقبول.

- الفرضيات الفرعية:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، نجزئ الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بعملية توليد المعرفة.
- الفرضية الفرعية الثانية: تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بعملية تخزين المعرفة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بعملية توزيع المعرفة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بعملية تطبيق المعرفة.

أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية الدراسة في عدة نقاط أهمها:
- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- تعد إدارة المعرفة من أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تساهم في نجاح المؤسسات.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نوجزها فيما يلي:
- التعرف على مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
- الوقوف على مختلف عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
- تحديد المتطلبات التي تقوم عليها إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس.
- لفت انتباه صانعي القرار في مؤسسة كوندور الكترونيكس حول أهمية إدارة المعرفة.

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق لمعرفة مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وتم الاعتماد على مجموعة من المصادر من كتب علمية، رسائل جامعية، ومقالات منشورة في المجالات العلمية المحكمة، أما في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة، على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

دراسة مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس من خلال التركيز على العمليات التالية (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق).

- الحدود الزمنية:

تم انجاز هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة شهر ماي 2023.

- الحدود المكانية:

تمت الدراسة على مستوى مؤسسة كوندور الكترونيكس في المنطقة الصناعية لمدينة برج بوعرييج.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي والتي نوجزها فيما يلي:
- أهمية موضوع إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث مهم للمؤسسة لمواجهة تغيرات بيئة الاعمال غير المستقرة.
- طبيعة الموضوع الذي يدخل أساسا في التخصص المدروس.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

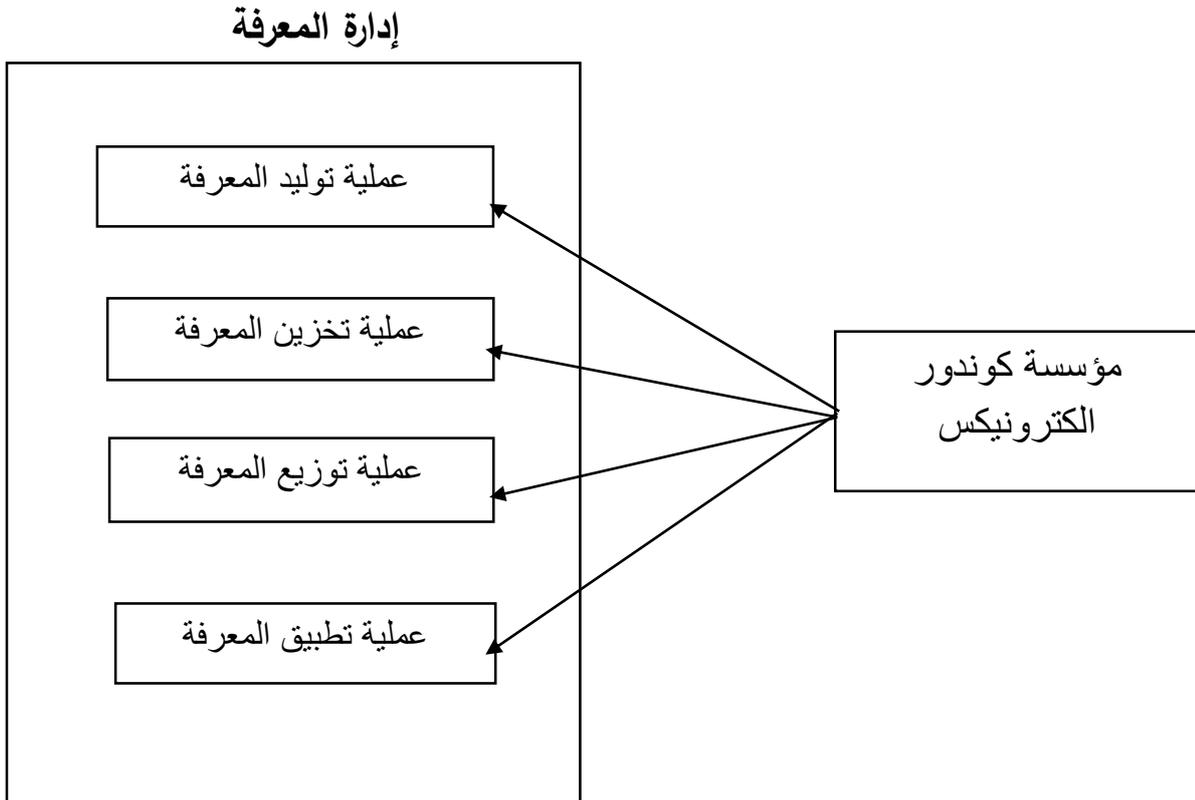
صعوبات الدراسة:

إن إنجاز أي بحث علمي لا يخلو من مجموعة من الصعوبات التي تعترض طريق الباحث، والتي نلخصها في النقاط التالية:

- وجود فجوة بين قطاع التعليم العالي والقطاع الاقتصادي، الأمر الذي يجعل المؤسسات غير مهتمة بأبحاث الباحثين وعدم أعطائهم الأهمية والتسهيلات اللازمة لإجراء بحوثهم.
 - عدم تعاون البعض في عملية توزيع الاستبانات مما أدى إلى عدم استرجاع البعض منها.
- هيكل الدراسة:**

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للدراسة، حيث قسم إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الأدبيات النظرية للدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الأطار التطبيقي للدراسة حول مدى تبني مؤسسة كوندور الكترونيكس لإدارة المعرفة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تضمن الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة والمبحث الثالث تضمن تحليل وتفسير نتائج الدراسة، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة افاق الدراسة.

نموذج الدراسة: يمكن تقديم نموذج للدراسة في الشكل التالي:



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تواجه المؤسسات المعاصرة موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، وهذا بسبب ما فرضته العولمة وشدة المنافسة عليها، مما عجل بالتحول من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة، وأصبح اندماج المؤسسات اليوم فيه مطلباً ملحا للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة، بعدما تغيرت عوامل الإنتاج وأصبحت المعرفة ركيزة أساسية، ومشكلة أرضية للانطلاقة الجديدة، وتعتبر مصدراً للقوة Knowledge is Power ومن أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسات، بل أكثر من ذلك تعد عاملاً محددًا لاستمراريتها وبقائها.

وبذلك فإن المعرفة وكيفية إدارتها أصبحت تشكل عنصراً مهماً في المجتمعات والمؤسسات في ظل تنامي الاقتصاد المعرفي، فمن خلال الإدارة الفعالة لها يتم الحصول على المعرفة، تخزينها، مشاركتها وتطبيقها لحل مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسات من جهة، والحصول على الإبداع الذي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومن هذا المنطلق استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال استعراضنا لمجموعة من الأدبيات التي تطرقت لموضوع المعرفة وإدارتها، وللتعرف أكثر على إدارة المعرفة قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة

المطلب الأول: المعرفة

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة

مع التطور الاقتصادي والتحولات التي مست جميع جوانب الحياة الاقتصادية تغيرت العديد من المفاهيم، حيث كان ينظر للأرض والعمل ورأس المال على أنهم الأساس لتكوين الثروة، تجاوز الزمن هذه المفاهيم، حيث لم تعد هذه الأخيرة المصدر الأساسي لتكوين الثروة، بل ظهرت مصادر حديثة فرضها التطور العلمي والتكنولوجي، وتعتبر المعرفة من بين أهم هذه المصادر وهذا ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر إلى إيلاء أهمية بالغة للمعرفة ويتجلى ذلك من خلال تخصيصها لميزانيات ضخمة لأنشطة البحث والتطوير. ولتوضيح ذلك خصصنا هذا المبحث للتطرق لمفهوم المعرفة وخصائصها ومصادرها وأنواعها وما تمثله من أهمية بالنسبة للمؤسسات.

المطلب الأول: المعرفة

لتوضيح ماهية المعرفة نتطرق إلى التعريف والأهمية.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

لا يوجد إجماع بين الباحثين والأكاديميين حول مفهوم المعرفة، حيث تختلف التعاريف باختلاف مجال العلوم الذي ينتمي إليه الباحث من جهة وحسب وجهة نظر الباحث من جهة أخرى، كون أن المعرفة ذات طبيعة غير مادية وغير ظاهرة يصعب وصفها، تحديد خصائصها وعناصرها، فمفهوم المعرفة عادة ما يعكس المفهوم الخاص للباحث.

-حسب بيتر دراكر المعرفة هي: " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية".¹ يشير هذا التعريف إلى الأداء كمخرج للمعرفة يحقق نتائج محددة، حيث تمثل المعرفة أفكار الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء وتحقيق أهداف مرجوة، إلا أن هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمني للمعرفة.

-يعرف نوناكا المعرفة بأنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال".²

-تعريف قاموس ويبستر للمعرفة: " هي الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة، اعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما".³

-ورد تعريف المعرفة Knowledge في قاموس أوكسفورد على أنها "الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة".⁴

التعريف الاجرائي:

المعرفة هي عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معينا، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها

¹محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 08.

²مهشي مريم، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية-دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2020/2019، ص 38.

³ملكواوي إبراهيم، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 30.

⁴بن عمر اسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص 4.

بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تمثل المعرفة العامل الأساسي في تغيير الفرد والمؤسسة والمجتمع كما تمكن المؤسسات من تحقيق قيمة مضافة في نشاطها، وتتجلى أهميتها في النقاط التالية:

-المعرفة هي أصل اقتصادي أساسي ومورد استراتيجي، أي أن المعرفة تعد أحد أهم الأصول الغير مادية للمؤسسة والمتمثلة في الأصول المعنوية.

-المعرفة مصدر أساسي لخلق القيمة في المؤسسة وبالتالي فهي تؤدي إلى تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف.

-المعرفة هي مورد بطاقة كامنة قادرة على خلق الميزة التنافسية لأنها صعبة التقليد.

-المعرفة عامل مهم لاستقرار المؤسسة، أي استقرار المؤسسة يستمد من إمكانيات المعرفة في خلق ميزة تنافسية وبالتالي اكساب المؤسسة القدرة على التميز والتفرد في السوق بما يضمن بقائها واستقرارها فيه.¹

-مساهمة المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها واعتمادها اشكال للتنسيق والتصميم تكون أكثر مرونة.

-تتيح المعرفة للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر ابداعا وتحفز الابداع والابتكار المتواصل.

-تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة.²

الفرع الثالث: خصائص المعرفة

من خلال أهم تعريفات المعرفة اتضحت بعض الصفات والخصائص التي تميزها ويمكن الإشارة إلى أهم هذه الخصائص فيما يلي:

-إمكانية توليد المعرفة: تشير هذه الخاصية إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، اذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج وتوليد المعرفة الجديدة.

-إمكانية موت المعرفة: هذه الخاصية تشير إلى ان المعرفة الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في عقول حاملها ولم يعلموها لغيرهم تموت مع موت أصحابها، وبعض المعارف تصبح قديمة ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة جديدة تنسخ معرفة قائمة وتحل محلها، وبالتالي تصبح المعرفة السابقة دون جدوى وبلا فائدة.

-إمكانية امتلاك المعرفة: أي باستطاعة أي فرد في المجتمع الحصول على المعرفة في حال ما إذا رغب في ذلك، وبالطبع فان الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر أرباحا على المنظمات أو الأفراد الذين يملكونها.

-إمكانية تخزين المعرفة: يقصد بهذه الخاصية إمكانية الحفاظ على المعرفة من خلال عمليات التخزين التي

¹دريسي ناريمان، نحو نموذج لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، إدارة اعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2018/2019، ص 06-07، بتصرف..
²محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص10 بتصرف.

تطورت طرقها وأساليبها مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم، ففي البداية كان حفظ المعرفة يتم بالتواتر من خلال الحفظ في الذاكرة البشرية من فرد إلى آخر، ثم انتقلت إلى النسخ على أشياء مختلفة مثل الجلد والصخور وصولاً إلى الأوراق، ثم تطور ذلك ليتم تخزينها حالياً بصيغ الكترونية والتي تعتمد بدرجة أعلى على الحاسوب وهو ما يسمى بقواعد المعرفة، وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على بيانات وقواعد محددة في مجال خبرة معينة في موضوع على شكل شفرات.

-عدم قابلية نفاذ المعرفة بالاستهلاك: أي أن المعرفة لا تنقص من خلال استعمالها من قبل عدد كبير من المستهلكين بل على العكس فإنه كلما زاد عدد مستهلكي المعرفة كلما تضاعفت وتطورت وتوسعت.

-إمكانية تقاسم المعرفة: تشير هذه الخاصية إلى إمكانية نشر المعرفة عبر العالم إذا توفرت الوسائل لذلك.¹
الفرع الرابع: مصادر المعرفة

عرف (Saffady) ان مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يجري أو يجمع المعرفة، واكد ان الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وتجدر الإشارة أن أرسطو قديماً تكلم عن الحس كمصدر للمعرفة، ولتحديد المصادر بصورة دقيقة نقسمها إلى مصدرين:

1-المصادر الخارجية: وهي التي تظهر في البيئة الخارجية للمنظمة، وتتوقف هنا على نوع العلاقة بينها وبين المنظمات الرائدة، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنساخ المعرفة، ومن بين هذه المصادر المقارنة المرجعية (Benchmarking) وشراء براءات الاختراع، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، الجوسسة، المكتبات والانترنت، الجامعات ومراكز البحث العلمي إضافة للبيئة الخارجية للمنظمة (الموردين، المنافسين الزبائن).

والمنظمة الرائدة تعمل وفق توقع التهديدات المتعلقة والفرص المتاحة، لذا لا بد ان تكون قادرة على رصد واسر المعلومات والمعرفة من البيئة، وهنا تعتمد المنظمة نظم رصد معقدة.²
2-المصادر الداخلية:

تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة حول مختلف الموضوعات المتعلقة بالنشاط، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والمؤسسة ككل، ومن بين الأمثلة على هذا النوع من المصادر نجد:
أ-مجموعات الممارسة:

التي هي عبارة عن اجتماعات غير رسمية، يقوم بها الافراد العاملين بالمؤسسة من مختلف التخصصات، يجتمعون بشكل تلقائي حول اهتمام معين، أو حل مشكلة، وهدفهم الوحيد هو اكتساب المعرفة، من خلال تبادل المعلومات وتدريب كل منهم الاخر خلال لقاءاتهم المتعددة.

ب-الافراد:

الافراد بحد ذاتهم، من خلال اكتساب المعرفة عن طريق التعلم اثناء العمل كأحد اهم مصادر الاكتساب من

¹محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2011/2012، ص 7-8.
²محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص12، بتصرف.

البيئة الداخلية، خاصة بتفاعله مع المعرفة المحفوظة في اذهان الافراد، البحوث، براءات الاختراع...¹
الفرع الخامس: أنواع المعرفة

قدمت الادبيات التي تناولت موضوع المعرفة عدة تصنيفات للمعرفة، حيث تطرقنا لاهم هذه التصنيفات والتي نوجزها فيما يلي:

تصنيف Manquardt:

- معرفة ماذا Know-what: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
- معرفة كيف Know-how: وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.
- معرفة لماذا Know-why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- معرفة اين Know-where: معرفة اين يمكن العثور على المعرفة.
- معرفة متى Know-when: معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

تصنيف جامعة هارفرد:

- المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرززة، المعبر عنها كميًا، القابلة للنقل والتعلم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج المنظمة، نجدها في اشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا، كما نجدها في براءات الاختراع، حقوق النشر، الاسرار التجارية...الخ.
- كما نجدها مجسدة في خدمات ومنتجات المنظمة.
- المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، الخاصة بالأفراد وعلاقات الجماعات داخل المنظمة، وهذا النوع هو الذي يعطي المنظمة خصوصيتها عن المنظمات الأخرى في نفس القطاع.

تصنيف ميشيل زاك:

- المعرفة الجوهرية: هو النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة، يشتمل على المعرفة الأولية السطحية، حيث ان هذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، مع ذلك تمثل هذه المعرفة شرط أساسي لدخول مجال أو قطاع اعمال معين.
- المعرفة المتقدمة: هذه المعرفة تتيح للمنظمة التمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع ان المنظمة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والنطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، الا أنها تختلف عن المنافسين في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.
- المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من ان تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار، يجعل المنظمة قادرة على تغيير أوضاع التنافس داخل قطاع اعمالها لصالحها واحتلال مركز الريادة داخل قطاعها.²

¹مهشي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 46.

²محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

بعد اطلاعنا على المعرفة نتطرق إلى إدارة المعرفة فيما يلي:

الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة بوصفه تطورا فكريا موضوعا قديما وجديدا في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ الاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديد نسبيا، ومن المؤكد ان الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية.¹ ويعد Don Marchand اول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينات من القرن العشرين لكن لم يشير اليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات.²

ومع مطلع التسعينات من القرن المنصرم، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار Edwardfreignebaum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة Knowledge is Power " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه " هندسة المعرفة Knowledge Engineering " ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.³

وهو ما تتبا به رائد الإدارة " بيتر دراكر " من ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة.⁴ وعلى الرغم من ان إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع منذ بداية التسعينات، وبالتحديد بعد ان نشر ايكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) دراسته الشهيرة عن المؤسسات الخلاقة للمعرفة أواخر عام 1991، الا ان المعرفة ليست جديدة فلقد أشار البعض إلى أنها قديمة كقدم التاريخ نفسه.

ومع ذلك فان الطرح المنهجي لادارة المعرفة كروية وتنظيم ومفاهيم وتطبيقات يعتبر جديد إلى حد ما ولا يزال هذا المجال قيد التطور والتأصيل ليأخذ مكانه بين فروع الإدارات، شأنه شأن ادارة الموارد البشرية، ولقد حاول المهتمون بإدارة المعرفة دراسة التطور الراهن بها وذلك من خلال تعقب الخصائص الأساسية لمراحل أو أجيال المعرفة.

ويأخذ تطور إدارة المعرفة شكل الأجيال المتعاقبة وهذا ما حاول القيام به (I.Toumi) الذي أكد على أن هناك ثلاثة أجيال لتطور إدارة المعرفة وهي:

أولاً: الجيل الأول لإدارة المعرفة تميز بالتركيز على تقاسم المعلومات، مستودعات المعلومات، ومحاسبة راس المال الفكري، وهذا الجيل رغم تطور إدارة المعرفة فانه لا يزال قوي تحت تأثير المجتمع المعلوماتي والذي يركز على خزن المعلومات والوصول اليها.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 137، بتصرف.

² صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 32.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 137، بتصرف.

⁴ فريين مريم، سعيد زهران، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022/2021، ص 18.

ثانيا: الجيل الثاني لإدارة المعرفة تميز هذا الجيل بالتركيز على مفاهيم المعرفة الضمنية، التعلم الاجتماعي، والمعرفة المجسدة وجماعات الممارسة، ومن الناحية العلمية فان هذا الجيل كان يركز أيضا على التغيير التنظيمي النظامي، من حيث ان المطلوب فيه تطور ممارسات إدارة المعرفة وأنظمة القياس والحوافز، الأدوات، وإدارة المحتوى، ولكن لم يكن كافيا، كما ان الحواشيب لم تكن ملائمة للتعامل مع المعرفة الضمنية.

ثالثا: الجيل الثالث لإدارة المعرفة هو الجيل الذي يتطور الآن ويركز على المستقبل وإلى اين تتجه إدارة المعرفة وفي هذا الجيل ستكون المعرفة الجيدة هي التي تسمح بالتفكير المرن والخلق وبناء الصناعات القائمة على المعرفة، ولعل الأهم في هذا الجيل سيكون ربط المعرفة بالبعد الاجتماعي والبعد الثقافي بما يجعل كل معرفة المؤسسة متلازمة اجتماعيا وثقافيا.

كما يمكن أيضا الإشارة إلى ان نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية نذكرها كما يلي¹:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية.

- إدارة الجودة الشاملة.

- إدارة المعلومات.

- رأس المال الفكري والموجودات الفكرية.

- المؤسسة المتعلمة.

- ثقافة المؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة مفهوم شامل وواسع لذلك في هذا المطلب سنحاول التطرق الأبرز تعاريف إدارة المعرفة بالإضافة لابرار أهمية واهداف هذا المفهوم.

أولا: تعريف إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما متزايد كنتيجة للتوجه الجديد الذي اعتمده العديد من المؤسسات في سعيها إلى تحويل اعمالها إلى اعمال وأنشطة قائمة على المعرفة تماشيا مع متطلبات المنافسة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة.

لقد أعطيت إدارة المعرفة العديد من التعاريف، وكل منها يركز على جانب محدد أو مجموعة من الجوانب، وذلك حسب الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب للمفهوم أو حسب مجالات استخدامها، ويمكن القول انه لا يوجد اجماع حول مفهوم محدد ودقيق لإدارة المعرفة، الا ان اغلب هذه المفاهيم وان اختلفت عن بعضها البعض فهي تتفق في كونها تتعلق بالعمليات الرئيسية لإدارة المعرفة.

-حيث يعرف كلا من Filemon و Uriarte إدارة المعرفة على أنها العمليات الرئيسية التي تخص تحديد، تنظيم، نقل واستعمال المعلومات والخبرات داخل المؤسسة.²

¹محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 13-15 بتصرف.

²دريسي ناريمان، مرجع سبق ذكره، ص 21.

يرتكز هذا التعريف أساسا على العمليات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسة، والتي تتعلق بكل من تحديد المعرفة وهذا يعني تشخيص المعرفة وإيجاد مصادرها، تنظيم المعرفة، أي ترتيبها وفقا لمعيار معين مثلا مصادر هذه المعرفة، وكذلك استعمال المعرفة، أي تجسيد وتطبيق المعرفة اللازمة في الوقت المناسب.

-كما عرفها Wiig على أنها " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة براس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الادامة للمعرفة وراس المال الفكري واستغلالها واستثمارها ونشرها.

وهذا التعريف يركز كذلك على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، تخطيط، تنظيم، رقابة، تنسيق، فحسب Wiig الفكرة الأساسية وراء إدارة المعرفة تتعلق بكل العوامل التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتوقع، والذي يتم تحسينه كلما تم جعل المعرفة متاحة ومستعملة بشكل كفو.

-يعرف نوناكا و تاكوشي Nonaka et Takeuchi إدارة المعرفة بانها قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة ونشرها في جميع انحاء المنظمة وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات.¹

وهذا التعريف يمكن التعويل عليه ليس في استخدام المعرفة بفاعلية فحسب وانما أيضا وبالدرجة الأهم في التأكيد ان هدف إدارة المعرفة هو انشاء المعرفة الجديدة التي لا تستطيع المؤسسات المنافسة تقليدها أو استنساخها لتكون اهم ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة.

-كما عرفت المدرسة العليا لإدارة الاعمال في جامعة تكساس في اوستن في الولايات المتحدة الامريكية إدارة المعرفة على أنها " العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستخلاصها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المؤسسة في مجال عمله".²

التعريف الاجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان إدارة المعرفة هي " مجموع العمليات والأدوات والسلوكيات التي تكون داخل المؤسسة باشتراك افرادها من اجل اكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع المعرفة، أي العمليات التي تسمح بتسيير المعرفة داخل المؤسسة من مصادرها الداخلية والخارجية، واستعمالها لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات".

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في النقاط الاتية³:

-توفر إدارة المعرفة للمؤسسات الفرصة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة وطرق تنفيذ الاعمال وذلك عن طريق استعمال المعرفة في خلق معرفة جديدة.

¹محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

²ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 160.

³صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 42-43، بتصرف.

- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار راس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأفراد الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

ثالثا: اهداف إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الاعمال الحالية، حيث ان المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد، أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق قيمة مضافة اعلى من خلال العمليات والأنشطة المعتمدة على المعرفة¹، ويمكن ان نحصر اهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

يشير (Holsapple and Singh) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة²:

- توليد المعرفة اللازمة للمنظمة.
- نشر وتوزيع المعرفة على الجهات ذات العلاقة بالكمية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- حفظ المعرفة وتخزينها والتكفل بحمايتها.
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجديد.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة.
- وكذلك تهدف إلى³:
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف، عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو الغير ضرورية.
- تبني فكرة الابداع، عن طريق تشجيع مبدا تدفق الأفكار بحرية.
- تفعيل المعرفة وراس المال الفكري لتحسين طرائق إيصال المنتجات والخدمات.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.

الفرع الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

إن تبني إدارة المعرفة في المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها يتطلب توفير جملة من المتطلبات تتمثل في⁴:

¹محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص18.
²الملكاوي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص81، بتصرف.
³دريسي ناريمان، مرجع سبق ذكره، ص 18، بتصرف.
⁴مجدي نويري، إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 8، العدد 01، 31/01/2018، ص 229-231، بتصرف.

أولاً: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي كالبناى الذي ترتكز عليه المنظمة، فهو الذي يحدد مسؤولية الافراد وقنوات الاتصال بهم، فوفقا لستونر Stonar فان الهيكل التنظيمي هو الالية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ونظرا لخصوصية المعرفة فهي تتطلب الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وهو ما يتوفر أكثر في الهياكل المصفوفية أو الشبكية، التي تتسم بالمرونة والاستقلالية في اتخاذ القرار، المرونة والعمل بروح الفريق المبني على علاقات شخصية متبادلة، الامر الذي يؤدي إلى وجود قنوات اتصال أسرع وأقوى.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

حيث عززت الدراسات والأبحاث الحديثة على أهمية الثقافة التنظيمية على أداء المؤسسات، فالثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار الموجودة داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين فيها.

هذا وقد اكدت عديد الدراسات وجود علاقة ترابطية بين إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة كدراسة Gupta/Govindaraja والتي حددت أبرز العوامل المؤثرة في مبادرات إدارة المعرفة، كأنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، العمليات، نظام المكافآت، الافراد، مفترضة ان هذه العوامل المنظورة هي جزء من ثقافة المؤسسة،

كذلك بين كل من Rastogi/Bock بان الثقافات والأنظمة التقليدية تتضمن العوامل الرئيسية لإدارة معرفة ناجحة، فهذه الأخيرة تتطلب ثقافة تدعم التعاون داخل المؤسسة، وتعزيز روح الفريق وتحفيز العاملين لدعم هذه المبادرات،

من خلال مجموعة العوامل الثقافية التي يمكن اعتمادها من اجل تشجيع الافراد على توليد المعرفة وتشاركتها، والبناء على أفكار الآخرين.

لخصها كل من Winkelen/Mckenzie في:

-إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين اهداف المؤسسة.

-تشجيع الافراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية، وتكون عملية التشارك في المعرفة مع الاعمال اليومية من خلال تجسيد في العمليات الروتينية.

-تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة العملية لتشارك المعرفة مع حجم الجهد المبذول من اجل التشارك، بالإضافة إلى دعم الشبكات غير الرسمية.

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات

من المهم التأكيد على دور تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات إدارة المعرفة، حيث تعتمد المؤسسات عليها سيما في تخزين المعرفة، وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتوزيعها، وبالتالي تعد تكنولوجيا المعلومات كمسير لعملية إدارة المعارف والتي تشمل الأجهزة، المعدات والبرمجيات المختلفة، التي تسهل وتساعد في الإمكانيات

التكنولوجية، التي من شأنها ان تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى، وتسهم في عملية استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة، وتعرف تكنولوجيا المعرفة الداعمة لإدارة المعرفة بانها تلك النظم التي تساعد في اكتشاف المعرفة، وامتلاكها، والمشاركة فيها وتطبيقها، والتي تستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة كالذكاء الاصطناعي، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم استنباط المعرفة.¹

رابعاً: الموارد البشرية

حيث تعتبر اهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون افراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.²

الفرع الرابع: نماذج إدارة المعرفة

نظراً لأهمية مفهوم إدارة المعرفة وصعوبة التعامل معه كونه مفهوم معقد وشاسع، فقد قدمت نماذج كثيرة لإدارة المعرفة، وتختلف هذه النماذج تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه بحيث تأخذ هذه النماذج في الحسبان العناصر الأساسية لإدارة المعرفة متمثلة في الافراد، التكنولوجيا، ولعل اهم عنصر تبنى عليه هذه النماذج هو استراتيجية إدارة المعرفة، هذه الاستراتيجية لا بد ان تبنى على أساس المشاركة بالمعرفة، وتوفير المزيد من أساليب الاتصال الفعالة والسهلة والسريعة، كما لا بد ان تسعى إلى دعم وتبني الممارسات الإبداعية، وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المؤسسات ومنها³:

أولاً: نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots and Bruijijn

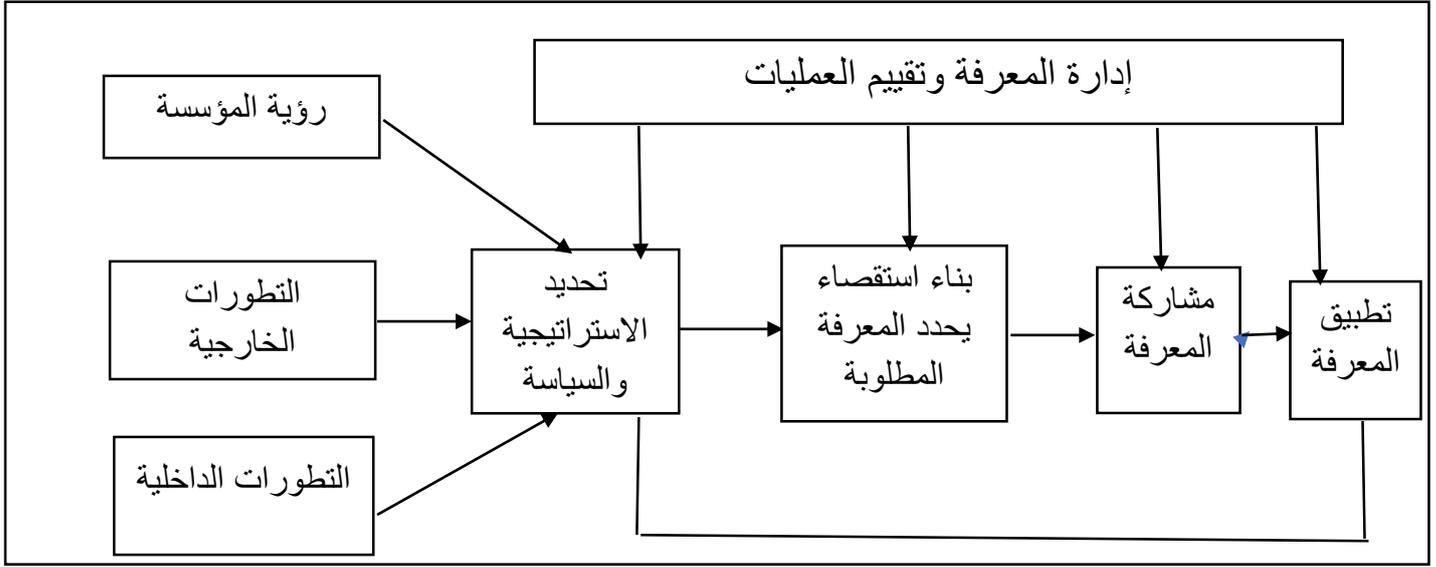
ان النموذج المقترح من طرف كل من Bots and Bruijijn تحت مسمى نموذج سلسلة القيم المعرفية يسعى لإدارة المعرفة وتقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة تبدأ بتحديد الاستراتيجية والسياسة المتبعة من قبل المؤسسة في ضوء رؤيتها وما بها من تطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي، ليتم بعد ذلك بناء استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة، نوعيتها وتوقيت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها يتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ كما هو موضح في الشكل الموالي:

1 عادل بومجان، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 2، 30/9/2021، ص 302.

2 الملكاوي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 85.

3 مهنشي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

الشكل رقم 01: نموذج سلسلة القيم المعرفية لـ Bots and Brujijn



المصدر: مهشي مريم، واقع تطبيق إدارة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، إدارة اعمال، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2020/2019، ص 65.

من خلال الشكل نلاحظ ان نموذج سلسلة القيم المعرفة تناول المعرفة من منظور تحليلي ونظمي بحيث يعتبر إدارة المعرفة داخل المؤسسة كنظام متكامل يرافق أنشطة هذه الأخيرة وخصوصا ما تعلق منها بالمعرفة بحيث تشارك إدارة المعرفة في بادئ الامر في صياغة استراتيجية المؤسسة الكلية والتي تحدد في اطار رؤيتها وتوجهها كذلك كل ما يحيط بها من ظروف داخلية وخارجية تجعلها تحدد بدقة نوع وكم المعرفة المطلوبة وكذا المصادر التي تتواجد بها، ليتم بعد ذلك المشاركة بما تم التوصل اليه من معرفة تم تطبيقها وتتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة وتقييم من شأنهما ابراز نقاط الضعف في النموذج ليتم عادة استخدام ما تم التوصل اليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النموذج وتعطيه قابلية اكبر للاستجابة لمتطلبات الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثانيا: نموذج Manquardt

اقترح (Manquardt) مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويتألف النموذج المقترح من 6 مراحل، وتعطى عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

1-الاكتساب Acquisition

2-التوليد Creation

3-الخزن Storage

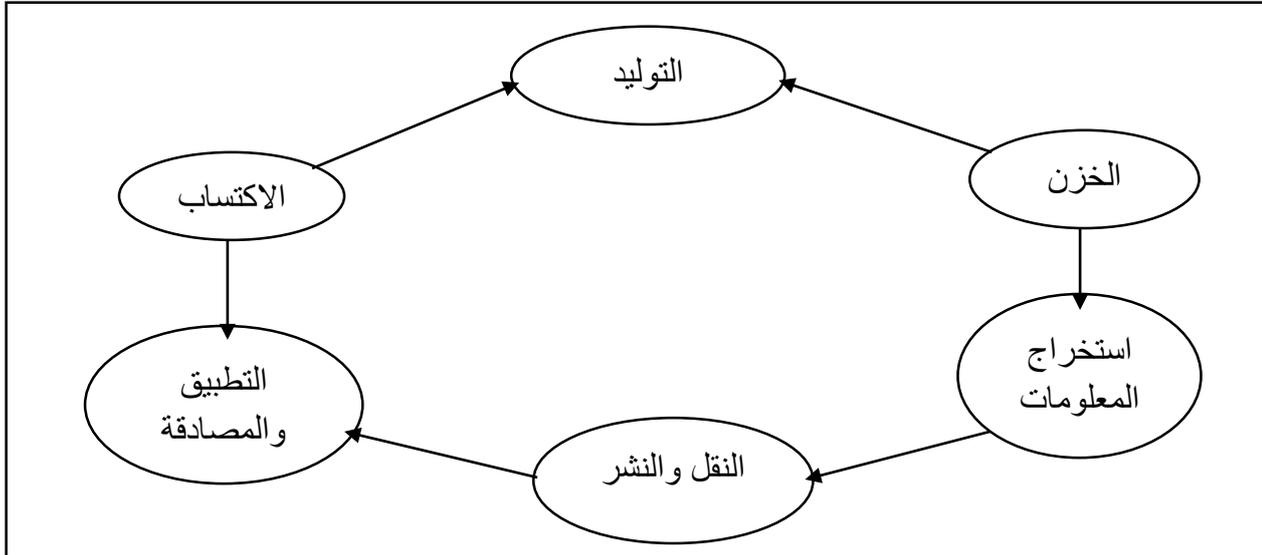
¹ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص237-240، بتصرف.

4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining

5- النقل والنشر و Transfer and Dissemination

6- التطبيق و المصادقة Application and Validation

الشكل رقم 02: نموذج إدارة المعرفة عند Manquardt



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 238.

يوضح هذا النموذج ان المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حيال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فان هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب ان توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب ان تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة، التي تقود المعرفة في كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ثالثا: نموذج Wiig

قدم Wiig سنة 1993 نموذجا يحقق 4 اهداف رئيسية هي:

1-بناء المعرفة

2-الاحتفاظ بالمعرفة

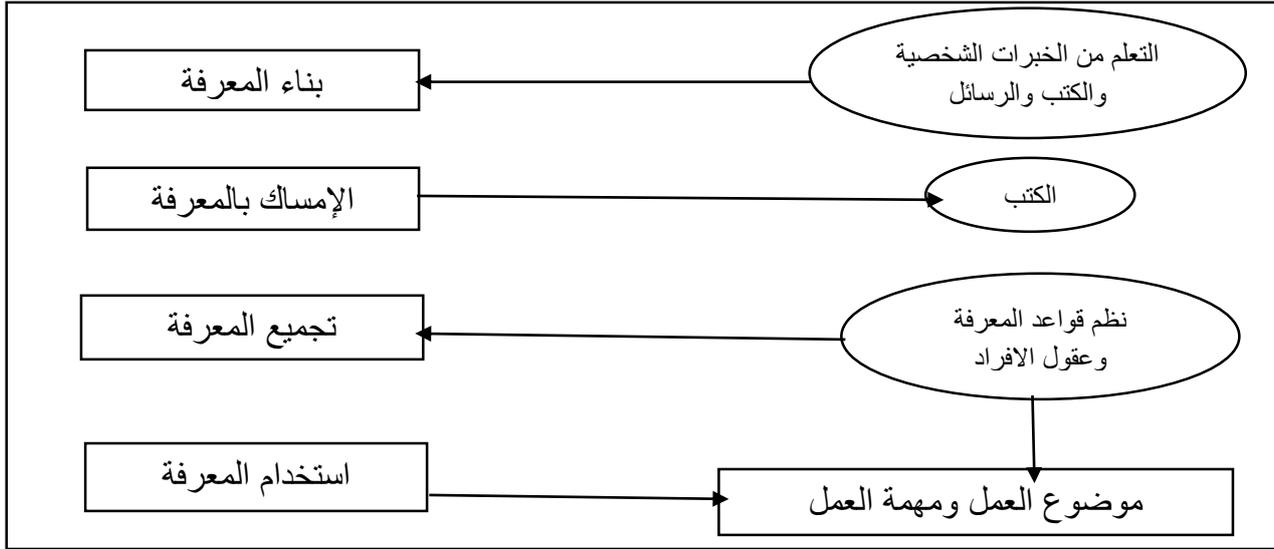
3-تجميع المعرفة

4-استخدام المعرفة

وفق هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى اخر أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض النشاطات والوظائف بالتوازي. كما اننا نستطيع الاستدار نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، وكما

يتبين من النموذج فان الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الافراد وفي الكتب وفي قواعد معرفة المؤسسة، اما تجميع المعرفة فيمكن ان يتخذ اشكالا عديدة. ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمة والافراد لإنتاج السلع والخدمات.

الشكل رقم 03: نموذج إدارة المعرفة عند wiig



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 240.

الفرع الخامس: معوقات إدارة المعرفة

كأي عملية من العمليات التي تقوم بها المؤسسة، من اجل تحقيق أهدافها تواجه إدارة المعرفة جملة من المعوقات أو المشاكل، وفي حال ما إذا لم يتم معالجتها أو حلها، يمكن ان تحول أو ان تكون سببا كافيا في تعطيل إدارة المعرفة في الوصول إلى الأهداف التي وجدت من اجلها.¹

ويقول الكيبسي ان هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل اليها من خلال دراسة قام بها الباحثان (Sutton and Feffer) حيث اكتشفا ان هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المؤسسات وهي²:

- احتكار المعرفة من قبل الإدارة العليا، حيث تحجز المعرفة في المستويات العليا، وهذا ما يمنع وصولها للمستويات الوسطى والدنيا.
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو ان الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية ودعائية، وافتقار بعض المؤسسات إلى الافراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها.
- شراء المعرفة من الجهات المختصة، هذا ما قد يؤدي إلى وقف عمليات البحث والتطوير داخل المؤسسة.

¹محمد كنوش، مرجع سبق ذكره، ص21.

²الملكاوي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 112-113، بتصرف.

- عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية التي يمكن ان تستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أهم من المعرفة الصريحة المعلنة.
- التوهم بان الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الافراد وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب فقط.
- القصور والعجز في اجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها، والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من وملاءمتها للواقع القائم أو طبيعة المشكلة المراد حلها.
- إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل في الندوات وورشات العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والاقناع.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين والمتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها وترتيبها، وبذلك اختلف الباحثين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أربعة عمليات بينما يتوسع آخرون إلى ثمانية عمليات وتتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في الآتي:

الفرع الأول: عملية توليد المعرفة

سنتناول موضوع توليد المعرفة بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تعني:

اسر (Capturing) / شراء (Buying) / ابتكار (Creating) / اكتشاف (Discovering) /
امتصاص (Absorption) / اكتساب (Acquiring)

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والاسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، واقترح (Cohen/Levinthal) نموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد على ثلاث نقاط جوهرية:

-ان توليد المعرفة هو جهد بشري.

-تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها.

-الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، حيث عندما تتغير الأسواق، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. واكد (Nonaka/Takeuchi) ان توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

-تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

-تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي.

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار له (Coffee) عندما أكد ان أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، لكن من الممكن ان يتم توليد المعرفة من خلال اقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. وأشار (Vorbeck/Finke) ان كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وافرادها على التعلم والاتصال.¹

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 69-72.

الفرع الثاني: عملية تخزين المعرفة

تعتبر عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها عملية مهمة جداً، لا سيما المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الموظفين يأخذون معرفتهم غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدهم كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتبية والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة.

اذن تشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية كمستودع تخزن فيه كل معارف المؤسسة بهدف الاستعمال المستقبلي.

الفرع الثالث: عملية توزيع المعرفة

تشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها وتشاركها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام أو إجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها يعتبر امراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استعادة كل من له علاقة بها أو باي جزء منها ومن ثم تحقق المصلحة العامة.

كما يعتبر Dexosa أنه مالم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، أنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الانترنت، ...) فإنه ما يزال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

كما يشير Coakes إلى ان عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

اذن تتضمن عملية توزيع المعارف، ايصالها، وتسهيل انسيابها عبر مختلف قنوات الاتصال الرابطة بين مختلف المستويات الإدارية، وهنا يظهر دور تكنولوجيا المعلومات كأداة فاعلة في نشر المعارف، اما بتوفير أدوات دفعها لهم، أو السماح لهم بسحبها، ويمكن الفصل في كيفية مساهمتها في توزيعها كما يلي:

-تكنولوجيا الدفع: هي التكنولوجيا التي ترسل المعارف إلى المستخدم، مثل الاخبار اليومية، البريد الالكتروني، الفاكس، ...

-تكنولوجيا السحب: هي التكنولوجيا التي تعتمد على مبادرة المستخدم في الطلب أو البحث عن المعرفة، مثل محركات البحث على الانترنت أو الشبكات الداخلية في المؤسسة.

الفرع الرابع: عملية تطبيق المعرفة

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

ان الإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون ان تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

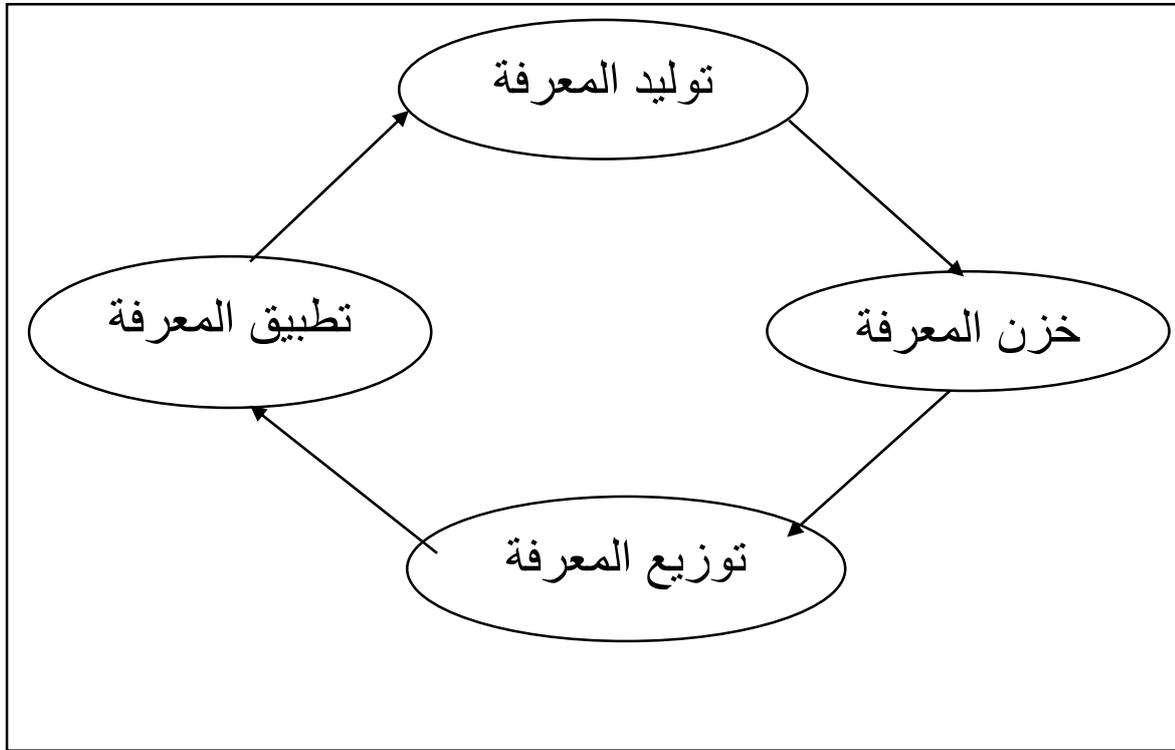
وقد حددت دراسة Grant ثلاث اليات لتطبيق المعرفة هي:

-**التوجيهات:** يقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

-**الروتين:** اما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

-**فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا:** هي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا.¹

الشكل رقم 04: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات بغداد، العراق، 2005، ص 62.

¹مهشي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 62-64.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة أو كانت لها علاقة بها، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: المقالات والرسائل العلمية

تم الاطلاع على عدة دراسات حول الموضوع منها ما يلي:

الفرع الأول: دراسة "محمد كنوش"

بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة, دراسة ميدانية على بعض مؤسسات قطاع الالكترونك بولايتي سطيف وبرج بوعرييج" ، مذكرة ماجستير, تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة, جامعة فرحات عباس سطيف, سنة 2011/2012.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة حالة بعض مؤسسات قطاع الالكترونك في سطيف وبرج بوعرييج, كان عددها 06 مؤسسات. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان لإدارة المعرفة دور مهم جدا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه المؤسسات.

الفرع الثاني: دراسة "بركان مامة" و"بوشنافة الصادق"

بعنوان " واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب-وهران، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد09، العدد02، السنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوهران لإدارة المعرفة، هذه الأخيرة اعتبرناها متغيرا لدراستنا، لمعرفة مدى مستوى اهتمام المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة الأربعة التي اعتمدها كأبعاد لمتغير الدراسة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق اهداف المؤسسات الجزائرية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توصلت الدراسة إلى ان المؤسسة محل الدراسة تتبنى كل عمليات إدارة المعرفة الأربعة، الا ان اهتمامها بعملية تطبيق المعرفة أكثر من اهتمامها بباقي العمليات، هذه النتائج التي توصلنا إليها تحتم على المؤسسة الجزائرية زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة كممارسة إدارية معاصرة وأداة من الأدوات الأساسية التي تساعد على ضمان استمراريته في السوق، خاصة إذا فتح المجال للمؤسسات الأجنبية في مجال توزيع الكهرباء والغاز للدخول للأسواق الجزائرية.

الفرع الثالث: دراسة "صديقي امينة" و"خميسي نفيسة" و"مجدوب جابرة" بعنوان "واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة المديرية الجهوية للاتصالات بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارات الاعمال 1655-2588 issn، المجلد03، العدد02، السنة2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة أبرز معوقات تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية على اعتبار ان مؤسساتنا غير متبينة لهذه الاستراتيجية بمفهومها الواسع.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة / مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة متوسط / مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة مرتفع / مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة متوسط / وجود مجموعة من المعوقات في تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الفوارق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

لتحليل أكثر للدراسات السابقة نحدد الفروق بينها وبين دراستنا الحالية، نعرضها من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم 01: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الاولى

الدراسة السابقة	أوجه الشبه		أوجه المقارنة	أوجه الاختلاف		كيفية الاستفادة
	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة		الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
دراسة: محمد كنوش 2012/2011			تاريخ ومكان اجراء الدراسة	ولاية برج بوعرييج سنة 2023	ولاية سطيف و برج بوعرييج سنة 2012/2011	-أسهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية واثرائها
	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	منهج الدراسة			
			نوع الدراسة	مذكرة ماستر	رسالة ماجستير	-أسهمت في صياغة فقرات الاستمارة للدراسة الحالية
			هدف الدراسة	معرفة مدى تبني إدارة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة	معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز المنافسية المستدامة	
			أدوات جمع البيانات	الاستبانة	الاستبانة+المقابلة +الملاحظة	
			حجم العينة	35 مفردة	06 مفردات	
			ابعاد الدراسة	توليد المعرفة تخزين المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة	إدارة المعرفة الميزة التنافسية المستدامة	

المصدر: من اعداد الطالبين

الجدول رقم 02: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الثانية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه		أوجه المقارنة	أوجه الاختلاف		كيفية الاستفادة
	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة		الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
دراسة: بركان مامة و بوشنافة الصادق 2021			تاريخ ومكان اجراء الدراسة	ولاية ولاية برج بوعرييج سنة 2023	ولاية وهران سنة 2021	-قدمت المنهجيات والأساليب الإحصائية المعتمدة لبناء منهجية هذه الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.
	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	منهج الدراسة			
			نوع الدراسة	مذكرة ماستر	مقالة	
	التعرف على مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة	التعرف على مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة	هدف الدراسة			
	الاستبانة	الاستبانة	أدوات جمع البيانات	الاستبانة	الاستبانة + المقابلة	
			حجم العينة	35 مفردة	70 مفردة	
	توليد المعرفة تخزين المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة	توليد المعرفة تخزين المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة	ابعاد الدراسة			

المصدر: من اعداد الطالبين

الجدول رقم 03: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة الثالثة

الدراسة السابقة	أوجه الشبه		أوجه المقارنة	أوجه الاختلاف		الدراسة السابقة
	الدراسة الحالية	الدراسة السابقة		الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
دراسة: صديقي امينة 2019			تاريخ ومكان اجراء الدراسة	ولاية	ولاية ورقلة	-الاستفادة من قائمة المراجع المدرجة في هذه الدراسة.
	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	منهج الدراسة	برج بوعيريج سنة 2023	سنة 2019	
			نوع الدراسة	مذكرة ماستر	مقالة	-الاستفادة من نتائج تحليل الدراسة الميدانية.
			هدف الدراسة	التعرف على مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.	التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.	-الاستفادة في صياغة فقرات الاستبيان.
	الاستبانة	الاستبانة	أدوات جمع البيانات	الاستبانة	الاستبانة + المقابلة	
			حجم العينة	35 مفردة	50 مفردة	
	توليد المعرفة تخزين المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة	توليد المعرفة تخزين المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة	ابعاد الدراسة			

المصدر: من اعداد الطالبين

خلاصة

لقد اهتم الكثير من الباحثين بمفهوم المعرفة، دون ان يقفوا على تعريف موحد، الا أنه يمكن القول ان المعرفة هي اهم ما تمتلكه المؤسسات، فهي السمة الغالبة في العصر الحالي واهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة. يعتبر مفهوم إدارة المعرفة بوصفه تطورا فكريا موضوعا قديما وجديدا في الوقت نفسه، فهذا المفهوم ظهر تماشيا مع التغيرات الحاصلة، وتسعى إدارة المعرفة إلى الاستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة سواء الظاهرة، أو الضمنية، عن طريق البحث عن مصادر المعرفة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المؤسسة، ومحاولة تقييمها والمحافظة عليها من الاندثار وتخزينها ان أمكن، وهذا كله بهدف تحقيق اهداف المؤسسة.

يستلزم تبني وتطبيق إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المؤسسة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من اجل الوصول إلى اقصى استفادة ممكنة من المعرفة، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لذلك التي هي على معرفة تامة برؤية المؤسسة وأهدافها، كما ان عمليات إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل الجماعي واكل مركزية في اتخاذ القرارات من المتطلبات الضرورية، والتحكم في سلوكيات وتوجهات الافراد كي تلائم عمليات وتطبيقات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعدما قمنا باستعراض الجانب النظري للدراسة من خلال التعرف على اهم المفاهيم والأسس النظرية لإدارة المعرفة، حاولنا في هذا الفصل دراسة مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس. كما تناولنا في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعناها في الدراسة، من حيث اعدادها واستخراج معامل الصدق والثبات وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات. كما تضمن الفصل عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا اليها من خلال تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وهذا بالاعتماد على تحليل محاور الاستبيان واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

المبحث الثالث: نتائج الدراسة (تحليل، تفسير، مناقشة)

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة كوندور الكترونيكس، واستعرضنا اهم مراحل تطورها واهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وقمنا بعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

كوندور هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تأسست بتاريخ 2002/02/09 وكانت تحمل الاسم التجاري "عنتر ترايد" وهو اسم باللغة الإنجليزية ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة"، وفي سنة 2012 تحولت إلى شركة ذات أسهم وأصبحت تدعى CONDOR ELECTRONICS-SPA وتعتبر هاته الأخيرة احدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي 6 مؤسسات صناعية وهي:

1-مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء.

2-مؤسسة ARGILOR للإنتاج الاجر.

3-مؤسسة POLYBEN لإنتاج الاكياس البلاستيكية.

4-مؤسسة HODNA METAL مختصة في مجال المواد المعدنية.

5-مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

6-مؤسسة CONDOR ELECTRONICS-SPA لإنتاج الأجهزة الالكترونية والأجهزة الكهرو منزلية.

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في افريل 2002 وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003، ومقرها يقع بالمنطقة الصناعية لمدينة برج بوعريريج، تقدر مساحتها الاجمالية ب 89700 متر مربع، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية المتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرو منزلية والالكترونية. ومرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ماهي عليه اليوم وهي:

المرحلة الأولى: الشراء للبيع (Vente en Etat)

حيث ان المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لان الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: شراء المنتج مفكك جزئيا (SKD)

(Semi Knock down) في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها.

المرحلة الثالثة: شراء المنتج مفكك كليا (CKD)

(Complete Knock down) أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها وبهذا تستفيد المؤسسة من عدة

مزايا أهمها :

-التعرف على المنتج أكثر وتعلم طريقة تركيبه.

-معرفة المكونات التي يمكن انتاجها محليا أو ذاتيا بتكلفة اقل.

المرحلة الرابعة:

ركزت في هذه المرحلة على عملية الإنتاج وذلك بعد الاستقادة من المراحل السابقة، حيث أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو انتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى ان تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

اما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار "الحياة ابتكار" وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

1- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

2- التواجد عبر كامل التراب الوطني.

3- التصدير.

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية Condor، والرمز الذي يوجد امام الكلمة "condor" يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف عنه أنه يطير عاليا جدا، والحرف R يعني ان المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

كما تحصلت المؤسسة على شهادة الايزو 9001 منذ سنة 2007.

خلال سنة 2015 تحصلت على كل من شهادات الايزو 9001، 14001، OHSAS 18001

اليوم مؤسسة كوندور لديها نظام الإدارة المدمج الذي يحتوي على كل من ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001، ISO 27001

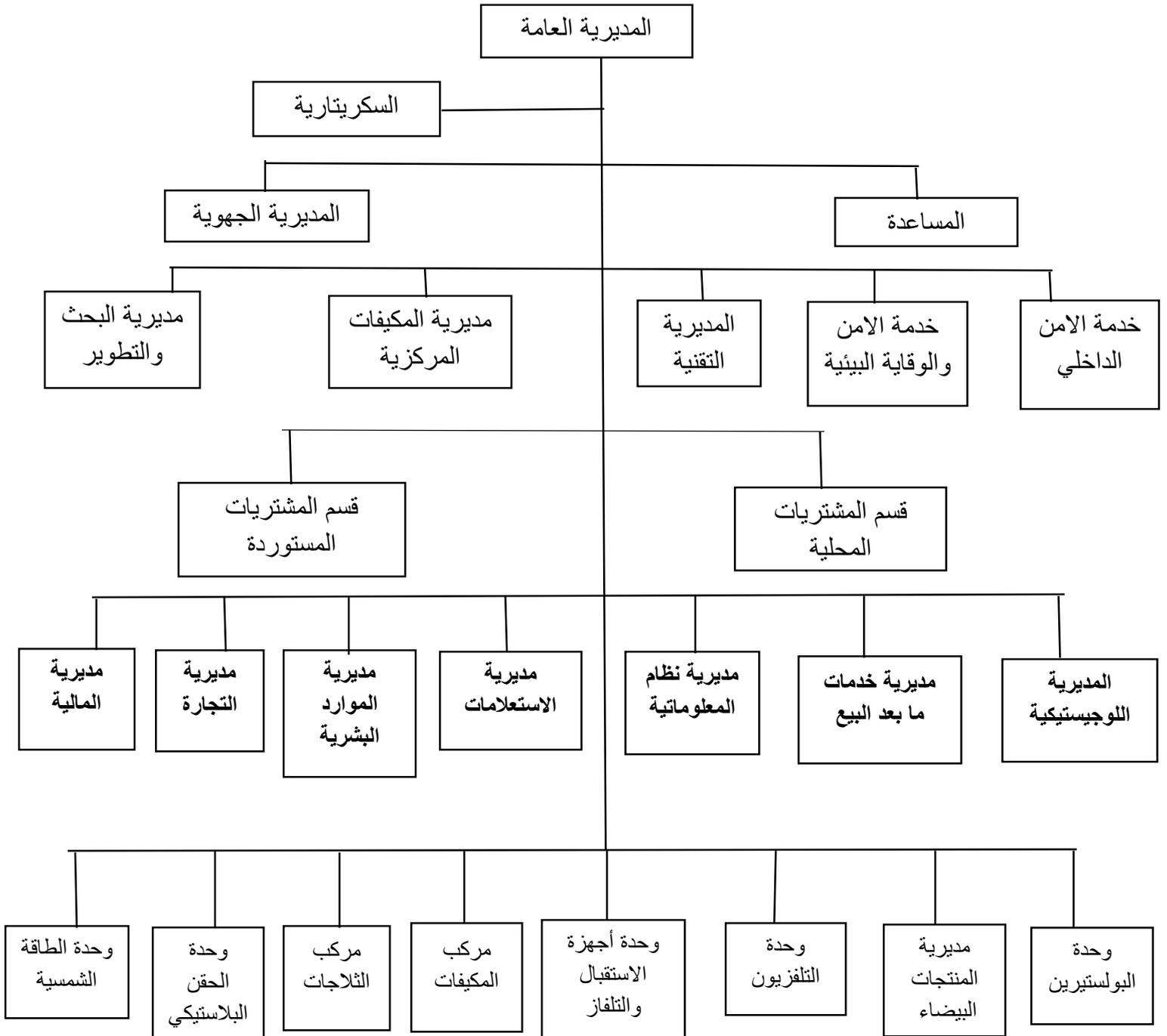
اهم الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة كوندور الكترونيكس:

- الرفع من نسبة الادماج وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- هيكلية المؤسسة بترقية وحدات اعمالها إلى فروع قائمة لذاتها.
- انشاء تحالفات استراتيجية والعمل على شراكات مستدامة.
- تعزيز التموقع الدولي لعلامة كوندورو زيادة حجم الصادرات.
- عصرنة الهياكل التنظيمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.
- تشجيع الرقمنة والسهر على امن النظم المعلوماتية.
- المحافظة على صحة وسلامة العمال وتحسين ظروف العمل.
- تطوير الأداء البيئي من خلال تفعيل المسؤولية البيئية المستدامة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورا من سنة لأخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها، يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور في الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة.

تناولنا في هذا المبحث الطرق المنهجية التي تم اتباعها في الجانب التطبيقي لتغطية جوانب الدراسة ميدانياً والوصول الى نتائج لتحقيق اهداف الدراسة، وتطرقنا الى المنهج العلمي المتبع في الدراسة الميدانية، ويلي شرح أدوات الدراسة المستعملة في جمع البيانات وثم تطرقنا لمجتمع وعينة الدراسة وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: المنهج وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: المنهج

تتطلب أي دراسة علمية اتباع منهج عملي محدد للوصول الى النتائج البحثية بطريقة علمية ومنهجية، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كطريقة عملية، حيث يتم دراسة الظاهرة على ارض الواقع وتشخيصها وتحديد ابعادها من اجل الحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية وإيجاد إجابات موضوعية ودقيقة لإشكالية الدراسة، والتأكد من صحة الفرضيات المصاغة.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على كل من الاستبيان والملاحظة لجمع القدر الكافي من البيانات لتحليل ومعرفة مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

أولاً: الاستبيان

تناولنا كيفية تصميم الاستبيان واهم مراحل اعداده كما تطرقنا الى تحكيم الاستبيان.

01/تصميم الاستبيان:

تعتبر الاستثمارة من أكثر الأدوات استخداماً وشيوعاً في البحوث الاجتماعية، ويعود ذلك الى قدرتها في اختصار الجهد والتكلفة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المهمة لجمع أكبر قدر من البيانات اللازمة عن المشكلة او الظاهرة محل الدراسة لتحقيق الأهداف الحقيقية للبحث.

من اجل اختبار فرضيات الدراسة فقد تم تصميم الاستبيان بشكل يتلائم مع الخطة المنتهجة في الفصل النظري، حيث استعنا بالمعلومات الواردة في الجانب النظري وقمنا بصياغتها على شكل عبارات تتدرج ضمن أسئلة محددة، بالإضافة الى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتم تقسيم الاستثمارة الى محورين أساسيين هما:

المحور الأول:

يحتوي على المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والتي تتعلق ببيانات المبحوثين، حيث تشمل ما يلي:
الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المركز الوظيفي.

المحور الثاني:

يتناول المحور الثاني ابعاد الدراسة المتمثلة في اهم عمليات إدارة المعرفة:
توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (04): محاور الاستبيان

عدد البنود	اقسام المحاور	عنوان المحور	محاور الاستبيان
05	المعلومات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المركز الوظيفي).	البيانات العامة	المحور الاول
11	توليد المعرفة	إدارة المعرفة	المحور الثاني
10	تخزين المعرفة		
12	توزيع المعرفة		
11	تطبيق المعرفة		
49	مجموع البنود		

المصدر: من اعداد الطالبين

وقد اعتمدنا في تصميم الاستمارة سلم ليكرت خماسي الابعاد كمقياس للإجابة على فقرات الاستبيان المندرجة في محورين أساسيين مثلما هو موضح في الجدول رقم (04)، وقد تم إعطاء كل درجة موافقة رقم لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي:

الجدول رقم (05): سلم ليكرت خماسي الابعاد

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الرقم	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبين

الجدول رقم (06): سلم ليكرت الخماسي ودلالات الفئات (طريقة تحديد الموافقة)

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط الحسابي	5-4.24	4.23-3.43	3.42-2.62	2.61-1.81	1.8-1

المصدر: من اعداد الطالبين

02/مراحل اعداد الاستبيان:

-اعداد استبيان اولي.

-عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف للأخذ برأيه في مدى ملائمة لجمع البيانات.

-تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف بتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.

-عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لغرض تحكيمه.

-اجراء دراسة استطلاعية ميدانية أولية للاستبيان وتعديله للمرة الثالثة حسب ما يناسب الدراسة.

-توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وبهدف الحصول على البيانات تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تمت عملية توزيع الاستبيان وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات المدروسة
المجموع	35	31	4	1	30
النسبة	100%	88.6%	11.4%	2.9%	85.7%

المصدر: من اعداد الطالبين

03/صدق الاستبيان:

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج وكان عددهم (02) أساتذة من قسم علوم التسيير.

-اقتراح إعادة صياغة بعض العبارات.

-حذف ما يروونه غير مناسب.

-التأكد من سلامة المصطلحات وبساطتها.

وبناء على الملاحظات والتوجيهات التي اقرها المحكمين تم اجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين لتكون الاستمارة في صورتها النهائية.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية

تناولنا في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة واهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع الذي يتمحور حول مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس)، فان مجتمع الدراسة تم اختياره بطريقة نوعية ويتمثل في الاطارات الإدارية مؤسسة كوندور الكترونيكس بسبب انهم أقرب لذلك ويمكن الاستفادة منهم لجمع بيانات تناسب وتفيد الموضوع، وبذلك فان مجتمع الدراسة هو كل الاطارات الإدارية في مؤسسة كوندور الكترونيكس.

ثانياً: عينة الدراسة

نظرا لنظام المؤسسة محل الدراسة الذي يفرض تحديد عدد الاستثمارات التي يمكن توزيعها، كان حجم العينة 35 مفردة أي 35 استبيان موزع عشوائيا على اطارات إدارة مؤسسة كوندور الكترونيكس (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، وقد تم استرجاع 31 استبيان.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية للدراسة

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل المعطيات (البيانات) التي تم جمعها من اجل استخلاص النتائج وفق منهجية علمية، وقد تعددت هذه الأساليب وتنوعت كما يلي:

-التكرارات: حيث استخدمت التكرارات من اجل ترجمة المعطيات الوصفية الى معطيات كمية.

-النسب المئوية: تم استخدام النسب المئوية من اجل توزيع النسب وتوضيح التقييم وتسهيل المقارنة.

-معامل الفا كرونباخ: لمعرفة مدى ثبات إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة.

-المتوسط الحسابي: لقياس شدة الاستجابة او الاتجاه العام للأفراد وموقفهم حول ظاهرة ما، أي لمعرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار بذاته.

-الانحراف المعياري: لدراسة مدى تشتت او عدم تشتت إجابات المبحوثين (تجانس او عدم تجانس).

-اختبار **one sample. Test** : لعينة واحدة يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية، ثم تفسير العبارات الواردة في الاستبيان وفي الأخير سنختبر فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل، المركز الوظيفي) وهي على النحو التالي:

الفرع الأول: وصف عينة الدراسة

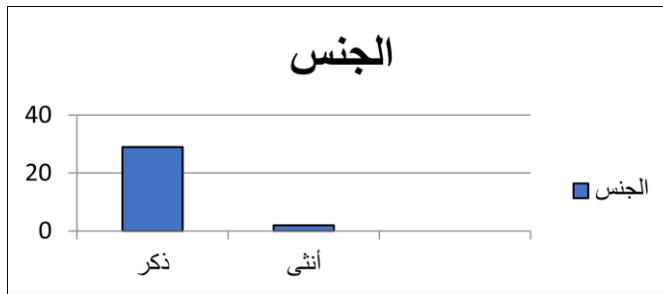
أولاً: توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	29	% 93.5
أنثى	02	% 6.5
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 29 مفردة من أصل 31 أي ما يمثل نسبة (93.5 %) وهو ما يمثل غالبية حجم عينة الدراسة هم من الذكور أما نسبة الإناث فقد شكلت (6.5 %)، وبالرغم من أن أعداد الإناث

اللواتي يشتغلن في كوندور كبير إلا أن طريقة توزيع الإستبانات من طرف الموظف المكلف بذلك كان عشوائيا ودون تمييز بين جنس المبحوثين.

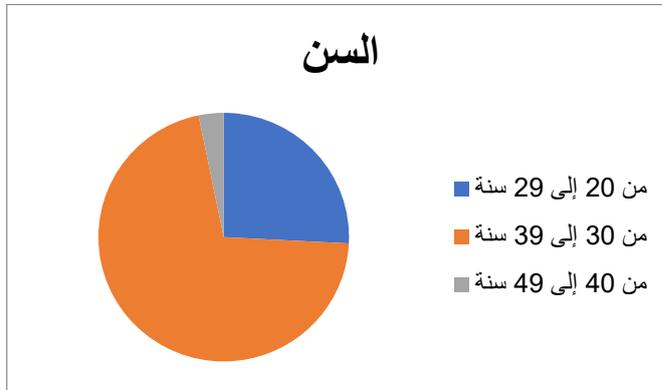
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كالآتي:

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرار	السن
% 25.8	08	من 20 إلى 29 سنة
% 71	22	من 30 إلى 39 سنة
% 3.2	01	من 40 إلى 49 سنة
% 100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (07): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 30 فردا من المبحوثين هم من فئة الشباب حيث أن أعمارهم هي من 40 سنة فأقل وهم يشكلون (96.8%) من إجمالي العينة، أما المبحوثون الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة فقد مثلوا ما يعادل (3.2%) وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بفئة الشباب.

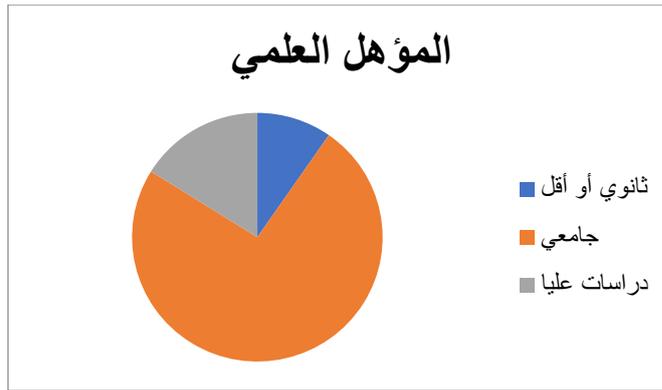
ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كالاتي:

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.7%	03	ثانوي أو أقل
74.2%	23	جامعي
16.1%	05	دراسات عليا
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (08): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

مُثل المبحوثون الذين يملكون تكويناً جامعياً (74.2%) أي ما يمثل تقريباً ثلاثة أرباع العينة، أما أصحاب التكوين الثانوي فقد مثلوا نسبة (9.7%) من إجمالي حجم العينة، أما أصحاب الدراسات العليا فقد مثلوا نسبة (16.1%) من إجمالي حجم العينة.

إن تواجد عدد كبير من المبحوثين الجامعيين هو أمر جيد بالنسبة للبحث من حيث سهولة فهمهم للكثير من المصطلحات التي وردت في فقرات الاستبيان وهذا نظراً لتعود الكثير منهم عليها في الدراسات الجامعية.

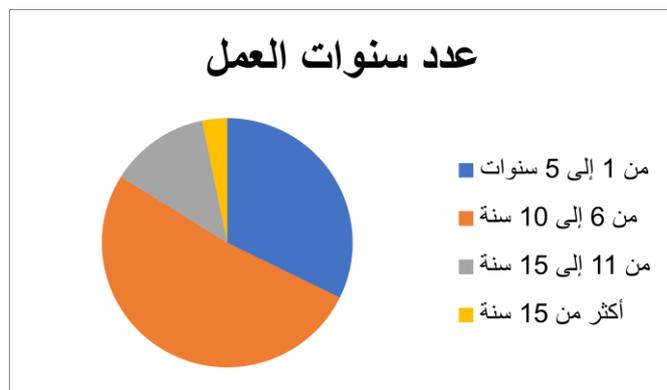
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل كآتي:

جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسب المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	10	32.3 %
من 6 إلى 10 سنة	16	51.6 %
من 11 إلى 15 سنة	04	12.9 %
أكثر من 15 سنة	01	3.2 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (09): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

مثلَّ المبحوثون الذين يحوزون على خبرة تتراوح ما بين 6 و 10 سنوات نسبة (51.6 %)، تلتها فئة المبحوثين الذين يحوزون على خبرة تتراوح بين 1 و 5 سنوات بنسبة (32.3 %)، تليها فئة المبحوثون الذين يحوزون على خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة (12.9 %)، وفي الأخير جاءت فئة المبحوثين الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة بنسبة (3.2 %).

مع أن معظم المبحوثين كانوا من الفئة الشابة إلا أن هذا الجدول يبين أنهم ذوي خبرة طويلة في ميدان العمل.

وبناء على ما جاء في تحليل سنوات الخبرة فإن خبرتهم تساعد في أن تكون إجاباتهم عن أسئلة الاستبيان أكثر دقة وموثوقية.

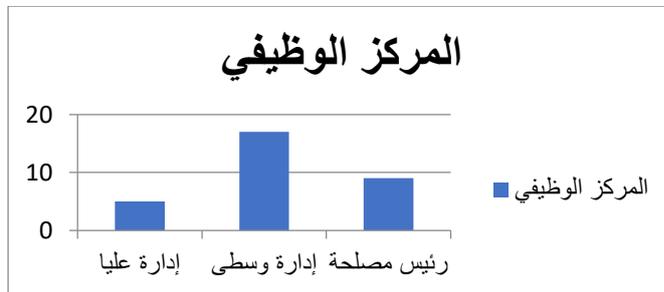
خامسا: توزع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي كالآتي:

جدول (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
16.12 %	05	إدارة عليا
54.8 %	17	إدارة وسطى
29 %	09	إدارة تنفيذية
100 %	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (10): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 17 مفردة من أصل 31 أي ما يمثل نسبة (54.8 %) ينتمون الى الإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية تم تمثيلها ب 09 مفردات وهو ما يمثل (29 %)، اما الإدارة العليا فكان تمثيلها قليل ب 05 مفردات أي (16.12 %) مقارنة بالإدارة الوسطى والتنفيذية وهذا راجع الى ان طريقة توزيع الاستبانات من طرف العامل المكلف بذلك كان عشوائيا.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الفرع الأول: ثبات ادة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات كان مرتفعا حيث قدرت قيمته الإجمالية بـ (0.947) كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (13): ألفا كرونباخ للإستبيان:

المحور	ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	0.872
تخزين المعرفة	0.911
توزيع المعرفة	0.932
تطبيق المعرفة	0.932
إدارة المعرفة	0.947

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (12) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع أبعاد الإستبانة، بل إنه كان مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.947) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الثاني: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: تحليل فقرات بعد توليد المعرفة.

جدول (14): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد توليد المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تشجع مؤسستكم عمالها على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة	3.71	0.938	موافق
02	أربط معارفي الخاصة بمعارف المؤسسة من أجل توليد معرفة جيدة	4.06	0.629	موافق
03	تمتلك المؤسسة براءات اختراع خاصة بها	3.90	0.978	موافق
04	تحرص مؤسستكم على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم	3.94	0.929	موافق
05	تدعم مؤسستكم برامج البحث والتطوير من أجل توليد معارف جديدة	3.74	1.032	موافق
06	تنظم مؤسستكم لقاءات وجلسات عصف ذهني لطرح أفكار جديدة	3.40	1.086	موافق
07	مؤسستكم لا تتعلم من تجاربها الخاصة فحسب بل تحرص على متابعة المؤسسات المنافسة وتتعلم من تجاربهم	3.58	0.923	موافق
08	تعتبر فرق العمل من أهم مصادر توليد المعرفة في المؤسسة	4.00	0.856	موافق
09	تحرص وتستجيب مؤسستكم لاقتراحات واحتياجات زبائنها في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها	4.00	0.816	موافق
10	تلجأ مؤسستكم إلى خبراء من الخارج للاستفادة من خبراتهم أو معارفهم	4.03	0.795	موافق
11	تكتسب مؤسستكم بعض المعارف من وسائل التواصل الاجتماعي	3.55	0.995	موافق
	بُعد توليد المعرفة	3.81	0.606	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة (02) "أربط معارفي الخاصة بمعارف المؤسسة من أجل توليد معرفة جيدة" على الرتبة الأولى من بين باقي فقرات محور توليد المعرفة، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.629)، أما آخر فقرة من حيث الترتيب فقد كانت الفقرة (06) "تنظم مؤسستكم لقاءات وجلسات عصف ذهني لطرح أفكار جديدة" بمتوسط حسابي قدره

(3.40) وانحراف معياري بلغ (1.086). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري يساوي (0.606).

01/إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- تنص الفرضية الأولى على وجود توليد للمعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعرييج، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الاختبار أدناه:
 - الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).
 - الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).
 - مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)
 - منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (30) تساوي (1.697)، أي $T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697$
- قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.81 - 3}{0.606/\sqrt{30}} \right| = 7.432$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=7.432) > (T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعث توليد المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعرييج قد بلغ (3.81) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.606) يختلف عن المتوسط

الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الأولى المتمثلة في: تقوم مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج بتوليد المعرفة. بناء على إجابات أفراد العينة حول بعد توليد المعرفة، تبين أن مستواه كان مقبولا نوعا ما، أي أن المستجوبين كانوا موافقين ولو بشكل بسيط على اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج بتوليد المعرفة. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم لدى هذه المؤسسة موجود ولكنه لا يزال دون المستوى المطلوب.

ثانيا: تحليل فقرات بُعد تخزين المعرفة

جدول (15): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد تخزين المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
12	تقوم مؤسستكم بتوثيق المعارف التي تمتلكها	3.97	0.875	موافق
13	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات (ذاكرة تنظيمية) يمكن الرجوع اليها عند الحاجة	4.16	0.735	موافق
14	تعتمد مؤسستكم على الوثائق والمكتبات والدوريات للحفاظ على المعرفة	4.00	0.683	موافق
15	تستخدم مؤسستكم وسائل تخزين متعددة ومتطورة للحفاظ على المعرفة	4.13	0.763	موافق
16	تستخدم مؤسستكم أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوفرة لديها	4.10	0.651	موافق
17	تسعى مؤسستكم إلى تحديث معارفها باستمرار	4.00	0.947	موافق
18	حفظ المعارف والمعلومات وتسجيلها مهمة إجبارية في مؤسستكم	4.10	0.831	موافق
19	يتحلى الأفراد الذين هم على دراية بمعرفة المؤسسة بالسرية والكتمان على هذه المعارف	3.74	0.965	موافق
20	يمكن استرجاع المعرفة المخزنة بسهولة	3.71	1.039	موافق
21	تستخدم المؤسسة أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعرفة	4.35	0.661	موافق بشدة
	بُعد تخزين المعرفة	4.03	0.608	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- يبين الجدول (15) أن الإجابات عن الفقرة (21) "تستخدم المؤسسة أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعرفة" جاءت بالموافقة الشديدة بمتوسط حسابي قدره (4.35)، أما باقي أسئلة بُعد تخزين المعرفة فقد جاءت في مجال الموافقة فتراوحت بين الموافقة البسيطة في الفقرة (20) "يمكن استرجاع المعرفة المخزنة بسهولة" بوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري يساوي (1.039) وتدرجت صعودا لتصل لدرجة الموافقة المرتفعة في الفقرة (13) "تستخدم مؤسستكم وسائل تخزين متعددة ومتطورة للحفاظ على المعرفة" بوسط حسابي يساوي (4.16) وانحراف معياري قدره (0.735).

- أثر توجه إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد اتجاهه العام حيث ورد هو الآخر في مجال الموافقة المعتبرة بوسط حسابي يساوي (4.03) وانحراف معياري قدره (0.608).

01/إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- تنص الفرضية الثانية على وجود تخزين للمعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعرييج، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولإختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).

- مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)

- منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (30) تساوي

$$T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697، أي$$

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{4.03 - 3}{0.608/\sqrt{30}} \right| = 9.394$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697) > (T_{cal}=9.394)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu=3)$.

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعء تخزين المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج قد بلغ (4.03) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.608) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu = 3)$. وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الفرعية الثانية المتمثلة في: تقوم مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج بتخزين المعرفة. بناء على إجابات أفراد العينة حول بعد تخزين المعرفة، تبين أن مستواه كان مقبولاً جداً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين وبشكل مرتفع على قيام مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج بتخزين المعرفة. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم لدى هذه المؤسسة موجود وبشكل مرضٍ.

ثالثاً: تحليل فقرات بُعد توزيع المعرفة

جدول (17): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد توزيع المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
22	تنظم مؤسساتكم دورات تدريبية للعمال لتحسين مستوى معارفهم.	4.26	0.855	موافق بشدة
23	تستعمل مؤسساتكم وسائل حديثة في الاتصال وتوزيع المعرفة المتاحة لجميع العاملين.	4.03	0.986	موافق
24	تمتلك مؤسساتكم هيكل تنظيمي مرن يسهل التشارك المعرفي بين العاملين.	3.77	1.117	موافق
25	تمتلك مؤسساتكم موقع إلكتروني يمكن عمالها من الاطلاع على كل ما هو جديد.	3.97	1.169	موافق
26	ثقافة مؤسساتكم تدعم عملية تشارك وتوزيع المعرفة.	3.68	0.979	موافق
27	تتعاهد مؤسساتكم مع مراكز بحثية خارجية لتبادل المعارف.	3.68	0.871	موافق
28	تعمل مؤسساتكم أحيانا على تبادل العمال لمهامهم لتعزيز وتبادل خبراتهم ومعارفهم.	3.65	0.985	موافق
29	تنظم مؤسساتكم لقاءات مع خبراء بغرض الاستفادة من معارفهم.	3.94	0.854	موافق
30	توفر مؤسساتكم شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل المعلومات بين مختلف الأقسام.	4.06	0.772	موافق
31	تستخدمون عدة وسائل اتصال لضمان وضوح المعلومة ووصولها بالشكل المناسب.	4.03	0.795	موافق
32	الاجتماعات تشكل لكم فرصة لتبادل المعارف والكفاءات والوصول لمعرفة جديدة لم تكن متوفرة من قبل.	3.97	0.752	موافق
33	المعرفة التي تمتلكها مؤسساتكم هي متاحة لجميع العاملين فيها.	3.32	1.137	محايد
	بُعد توزيع المعرفة	3.86	0.718	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

- بناء على ما ورد في الجدول أعلاه فقد وردت الإجابات الفقرة رقم (33) " المعرفة التي تمتلكها مؤسساتكم هي متاحة لجميع العاملين فيها" في مجال الحياد بمتوسط حسابي مقداره (3.32) وانحراف معياري يساوي (1.137)، كما وردت الإجابات عن الفقرة (22) "تنظم مؤسساتكم دورات تدريبية للعمال لتحسين مستوى معارفهم" في مجال الموافقة الشديدة بوسط حسابي قدره (4.26) وانحراف معياري قدره (0.855). أما إجابات المبحوثين عن باقي

فقرات بعد توزيع المعرفة فقد وردت في مجال الموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين الموافقة البسيطة في الفقرة (28) "تعمل مؤسستكم أحيانا على تبادل العمال لمهامهم لتعزيز وتبادل خبراتهم ومعارفهم" بوسط حسابي قدره (3.65) وتدرجت إلى غاية الموافقة المعتمدة كما هو الحال في الفقرتين (30) "توفر مؤسستكم شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل المعلومات بين مختلف الأقسام" حيث وردت بوسط حسابي قدره (4.06).

- إنعكست الإجابات عن فقرات هذا البعد على اتجاهه العام حيث وردت الإجابات عنه في مجال الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.86) كما كان انحرافه المعياري مقدرا بـ (0.718).

01/إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- تنص الفرضية الثالثة على وجود توزيع للمعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعرييخ، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).

- مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)

- منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (30) تساوي

$$T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697, \text{ أي } (1.697)$$

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.86 - 3}{0.718 / \sqrt{30}} \right| = 6.688$$

القرار:

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ أن $(T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697) > (T_{cal}=6.688)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu=3)$.

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده توزيع المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج قد بلغ (3.86) وبانحراف معياري قدر ب: (0.718) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu = 3)$. وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الفرعية الثالثة المتمثلة في: تقوم مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج بتوزيع المعرفة. بناء على إجابات أفراد العينة حول بعد توزيع المعرفة، تبين أن مستواه كان مقبولا جدا، أي أن المستجوبين كانوا موافقين ولو بشكل متوسط على قيام مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج بتوزيع المعرفة. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم لدى هذه المؤسسة موجود وبشكل مرضٍ، فهو موجود موجود ومطبق في أرض الواقع، ولكنه لا يزال متواضعا.

رابعا: تحليل فقرات بُعد تطبيق المعرفة

جدول (16): التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن فقرات بُعد تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
34	تقوم مؤسساتكم بتحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك العاملين.	3.81	0.792	موافق
35	تشجع مؤسساتكم العمال لديها على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم.	3.58	1.089	موافق
36	توفر مؤسساتكم متطلبات تطبيق المعرفة (التكنولوجيا، القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية).	3.84	0.898	موافق
37	تستغل مؤسساتكم كفاءتها في تدريب العمال الجدد.	3.74	0.930	موافق
38	تحرص مؤسساتكم على تقديم منتجات أو خدمات جديدة.	4.00	0.775	موافق
39	لديكم القدرة على استيعاب المعارف الجديدة واستخدامها في حدود اختصاصكم.	4.13	0.806	موافق
40	تغيرون من سلوكياتكم المهنية باكتسابكم معارف جديدة من دورات تكوينية وتدريبية.	4.10	0.700	موافق
41	هناك استفادة واضحة من الدورات التدريبية والتكوينية.	4.13	0.763	موافق
42	تستعمل مؤسساتكم معارفها لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها.	4.19	0.543	موافق
43	يسهل عليكم تبني طرق وتقنيات تنظيمية جديدة مادام ذلك في صالح عملكم.	3.84	0.934	موافق
44	تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارساتها لتحسين خدماتها.	3.84	1.036	موافق
بُعد تطبيق المعرفة				
إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور				
		3.907	0.648	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن كل فقرات هذا المحور في مجال الموافقة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.58) بالنسبة لفقرة (35) "تشجع مؤسستكم العمال لديها على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم" و (4.19) بالنسبة لفقرة (42) "تستعمل مؤسستكم معارفها لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها". وعموما فقد انعكست إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد على توجهه العام، والذي ورد في مجال الموافقة المرتفعة بوسط حسابي يساوي (3.93) وانحراف معياري قدره (0.660).

إن توجهات المبحوثين في الإجابات عن فقرات الإستبيان عامة وعلى توجهاتهم العامة في الإجابة عن أبعاده قد لعبت دورا في تحديد الإجابات حول محور إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونكس ككل، والذي ورد في مجال الموافقة المرتفعة، فجاء متوسطه فالحسابي بقيمة (3.907) وانحرافه معياري قدره (0.648).

01/إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- تتص الفرضية الرابعة على وجود تطبيق للمعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونكس -برج بوعريريج، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولإختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu \neq 3$).
- مستوى الدلالة: ($\alpha = 5\%$)
- منطقة الرفض: قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) ودرجة الحرية (30) تساوي $T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697$ ، أي (1.697) قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} = \frac{3.93 - 3}{0.660/\sqrt{30}} = 7.814$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697) > (T_{cal}=7.814)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu=3)$.

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده تطبيق المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج قد بلغ (3.93) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.660) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي $(\mu=3)$. وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الفرعية الرابعة المتمثلة في: تقوم مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج بتطبيق المعرفة. بناء على إجابات أفراد العينة حول بعد توزيع المعرفة، تبين أن مستواه كان مقبولاً جداً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين بشكل مرتفع على تطبيق مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريريج المعرفة التي كانت تخزنها وتوزعها. ومنه يمكن القول إن تطبيق هذا المفهوم لدى هذه المؤسسة موجود وبشكل مرضٍ، فهو موجود ومطبق في أرض الواقع.

الفرع الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية

- تنص الفرضية الرئيسية على أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقوم بتبني إدارة المعرفة بمستوى مقبول، ولغرض التحقق من الفرضية نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المعرفة مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

الجدول رقم (18): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس

الرقم	ابعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئات	القرار	الترتيب
01	توليد المعرفة	3.81	0.606	4.23-3.43	موافق	04
02	تخزين المعرفة	4.03	0.608	4.23-3.43	موافق	01
03	توزيع المعرفة	3.86	0.718	4.23-3.43	موافق	03
04	تطبيق المعرفة	3.93	0.660	4.23-3.43	موافق	02
محور إدارة المعرفة		3.907	0.648	4.23-3.43	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

قيمة T المحسوبة:

$$T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.907 - 3}{0.648/\sqrt{30}} \right| = 7.666$$

نلاحظ أن $(T_{cal} = 7.666) > (T_{30}^{\alpha=5\%} = 1.697)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط ابعاد إدارة المعرفة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي (= μ_3).

تبين نتائج الاختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريبرج قد بلغ (3.907) وبانحراف معياري قدر بـ: (0.648) يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$). وهذا يؤكد صحة الفرضية البديلة الرئيسة المتمثلة في: أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقوم بتبني إدارة المعرفة بمستوى مقبول، بناء على إجابات أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة من خلال الإجابة عن فقرات أبعاده الأربعة، تبين أن مستواه كان مقبولاً جداً، أي أن المستجوبين كانوا موافقين بشكل مرتفع على تبني مؤسسة كوندور إلكترونيكس -برج بوعريبرج إدارة المعرفة بمستوى مقبول، ومنه يمكن القول إن المفهوم إدارة المعرفة موجود ومطبق لدى هذه مؤسسة كوندور، على الرغم من وجود بعض النقائص في تطبيقه.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكرتونيكس وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيقها لاهم عمليات إدارة المعرفة، حيث قمنا بعرض الإطار المنهجي للدراسة الذي يشرح منهجية البحث المتبعة في الدراسة التطبيقية بهدف الإجابة على مشكلة البحث وتسليط الضوء على الطرق الإحصائية وأدوات جمع البيانات المستخدمة التي تمكن من الجمع الصحيح والمنظم للبيانات والمعلومات التي تضمن الوصول الى الحقائق والنتائج التي يستهدفها البحث.

الْخَاتَمَةُ

لقد حظي موضوع إدارة المعرفة بأهمية متزايدة في مختلف المؤسسات الاقتصادية وهذا لما له من أثر بالغ في ضمان تدفق مستمر للمعارف في شتى المجالات وهذا بدوره يؤدي الى تنمية معارف ومهارات وقدرات مختلف الافراد، وقدرة هؤلاء في تحويل هذه المعارف الى قيم مضافة ومزايا تنافسية للمؤسسة، لذلك يجب تنمية هذا المفهوم وتأطيره والعمل به في إطار الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات.

ان نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتوقف بالضرورة على تفعيل جوانب كثيرة ومنها على الخصوص ضرورة تبنيها وتطبيقها لإدارة المعرفة من خلال تفعيل مختلف عملياتها، وتهدف الدراسة الحالية الى محاولة معرفة مدى تبني إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور الكترونيكس، وقد تم معالجة الموضوع من خلال جمع البيانات والمعلومات من أعضاء إدارة مؤسسة كوندور الكترونيكس وقدر عددهم 35 عضوا إداريا، وذلك باستخدام مختلف أدوات جمع البيانات خاصة الاستبانة وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية ومنها المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واستخدام اختبار (T-Test) وكل هذا تم باستخدام برنامج SPSS لتحليل المعطيات قصد التوصل الى بعض النتائج.

📌 **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بتبني إدارة المعرفة بمستوى مقبول وهي الفرضية الرئيسة للدراسة وهي محققة.
- تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بعملية توليد المعرفة وهي الفرضية الفرعية الأولى وهي محققة.
- تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بعملية تخزين المعرفة وهي الفرضية الفرعية الثانية وهي محققة.
- تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بعملية توزيع المعرفة وهي الفرضية الفرعية الثالثة وهي محققة.
- تقوم مؤسسة كوندور الكترونيكس بعملية تطبيق المعرفة وهي الفرضية الفرعية الرابعة وهي محققة.
- تتبنى مؤسسة كوندور الكترونيكس عملية تخزين المعرفة بمستوى أكبر مقارنة مع باقي عمليات إدارة المعرفة.
- تتبنى مؤسسة كوندور الكترونيكس عملية توليد المعرفة بمستوى اقل مقارنة مع باقي عمليات إدارة المعرفة.
- التركيز على المعرفة الصريحة الموجودة وإهمال المعرفة الضمنية التي تشكل القيمة المضافة الاثنان لمؤسسة كوندور الكترونيكس.
- نقص الرصيد المعرفي لبعض الإطارات في مؤسسة كوندور الكترونيكس حول مفهوم إدارة المعرفة.

🚩 **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها لمؤسسة كوندور الكترونيكس في مجال إدارة المعرفة:

- ضرورة العمل على التغلب على جميع المعوقات التي تحول دون نشر ومشاركة المعلومات بين الافراد.
- انشاء نظام حوافز فعال يشجع الافراد على توليد معارف جديدة ومشاركتها ونقلها من الافراد والخبراء الى الافراد الذين يحتاجونها في أداء مهامهم.
- الاستمرار في تعزيز الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة جميع التطورات.
- تشجيع العمل في فرق ومجموعات لتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين بهدف توليد معارف جديدة.
- زيادة واثراء الرصيد المعرفي لبعض إدارات ادارة مؤسسة كوندور الكترونيكس حول مفهوم إدارة المعرفة والجوانب المرتبطة بها.

- تشجيع الأبحاث المشتركة بين مؤسسة كوندور الكترونيكس والجامعات الجزائرية.

🚩 **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دور إدارة التغيير في نجاح إدارة المعرفة.
- واقع تكنولوجيا إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. الملكاوي إبراهيم، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة 01، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
2. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة 02، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
3. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
4. محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. بن عمر اسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 03، 2020/2019.
2. دريسي ناريمان، نحو نموذج مقترح لنتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، إدارة اعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2019/2018.
3. شرماط سلوى وزيار سارة، واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة محمد الصديق بت يحيى جيجل، 2018/2017.
4. قرين مريم وسعيد زهراء، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، إدارة اعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020.
5. محمد كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2012/2011.
6. مهشي مريم، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2020/2019.

ثالثاً: المجلات والملتقيات العلمية

1. عادل بومجان، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 02، 2021/09/30.
2. مجدي نويري، إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 08، العدد 01، 2018/01/31.

الملاحق

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الابراهيمى-برج بوعريرج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال للسنة الجامعية الجارية 2022 – 2023 تحت عنوان:

"مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس-برج بوعريرج)"، من اعداد الطالبين: روابح أيوب، شتيوي فاتح وتحت اشراف الأستاذ: بن قانة مصطفى

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين للإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المقابل لرأيكم.

إن دقة اجاباتكم وموضوعيتها تعكس بالتأكيد مدى اهتمامكم وحرصكم على وصولنا لنتائج صحيحة ودقيقة، علما أن هذه البيانات سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المحور الأول: البيانات العامة

01/الجنس: ذكر انثى

02/السن: من 20 الى 29 من 30 الى 39 من 40 الى 49 50 سنة فأكثر

03/المؤهل العلمي:

ثانوي او اقل جامعي دراسات عليا

04/عدد سنوات العمل:

من 1 الى 5 سنوات من 6 الى 10
من 11 الى 15 أكثر من 15 سنة

05/المركز الوظيفي:

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة تنفيذية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
توليد المعرفة						
1	تشجع مؤسستكم عمالها على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة.					
2	اربط معارفي الخاصة بمعارف المؤسسة من اجل توليد معرفة جديدة.					
3	تمتلك المؤسسة براءات اختراع خاصة بها.					
4	تحرص مؤسستكم على استقطاب وتوظيف الكفاءات المتميزة والاستفادة من معارفهم.					
5	تدعم مؤسستكم برامج البحث والتطوير من اجل توليد معارف جديدة.					
6	تنظم مؤسستكم لقاءات وجلسات عصف ذهني لطرح أفكار جديدة.					
7	مؤسستكم لا تتعلم من تجاربها الخاصة فحسب بل تحرص على متابعة المؤسسات المنافسة وتتعلم من تجاربهم.					
8	تعتبر فرق العمل من اهم مصادر توليد المعرفة في المؤسسة					
9	تحرص وتستجيب مؤسستكم لاقتراحات واحتياجات زبائننا في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها.					
10	للاستفادة من خبراتهم او تلجا مؤسستكم الى خبراء من الخارج معارفهم					
11	تكتسب مؤسستكم بعض المعارف من وسائل التواصل الاجتماعي					
تخزين المعرفة						
12	تقوم مؤسستكم بتوثيق المعارف التي تمتلكها					
13	تمتلك مؤسستكم قاعدة بيانات (ذاكرة تنظيمية) يمكن الرجوع اليها عند الحاجة					
	تعتمد مؤسستكم على الوثائق والمكتبات والدوريات للحفاظ على					

					المعرفة	14
					تستخدم مؤسستكم وسائل تخزين متعددة ومتطورة للحفاظ على المعرفة	15
					تستخدم مؤسستكم أنظمة حماية وامان كافية للحفاظ على المعرفة المتوفرة لديها	16
					تسعى مؤسستكم الى تحديث معارفها باستمرار	17
					حفظ المعارف والمعلومات وتسجيلها مهمة اجبارية في مؤسستكم	18
					يتحلى الافراد الذين هم على دراية بمعرفة المؤسسة بالسرية والكتمان على هذه المعارف.	19
					يمكن استرجاع المعرفة المخزنة بسهولة	20
					تستخدم المؤسسة أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعرفة.	21
توزيع المعرفة						
					تنظم مؤسستكم دورات تدريبية للعمال لتحسين مستوى معارفهم	22
					تستعمل مؤسستكم وسائل حديثة في الاتصال وتوزيع المعرفة المتاحة لجميع العاملين	23
					تمتلك مؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يسهل التشارك المعرفي بين العاملين.	24
					تمتلك مؤسستكم موقع الكتروني يمكن عمالها من الاطلاع على كل ما هو جديد	25
					ثقافة مؤسستكم تدعم عملية تشارك وتوزيع المعرفة.	26
					تتعاقد مؤسستكم مع مراكز بحثية خارجية لتبادل المعارف.	27
					تعمل مؤسستكم أحيانا على تبادل العمال لمهامهم لتعزيز وتبادل خبراتهم ومعارفهم.	28

				تنظم مؤسستكم لقاءات مع خبراء بغرض الاستفادة من معارفهم.	29
				توفر مؤسستكم شبكة اتصالات داخلية لتسهيل نقل المعلومات بين مختلف القسام.	30
				تستخدمون عدة وسائل اتصال لضمان وضوح المعلومة ووصولها المناسب.	31
				الاجتماعات تشكل لكم فرصة لتبادل المعارف والكفاءات والوصول لمعرفة جديدة لم تكن متوفرة من قبل.	32
				المعرفة التي تمتلكها مؤسستكم هي متاحة لجميع العاملين فيها.	33
تطبيق المعرفة					
				تقوم مؤسستكم بتحويل المعرفة الى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك العاملين.	34
				تشجع مؤسستكم العمال لديها على تطبيق معارفهم وخبراتهم اثناء تأدية مهامهم.	35
				توفر مؤسستكم متطلبات تطبيق المعرفة (التكنولوجيا، القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية).	36
				تستغل مؤسستكم كفاءتها في تدريب العمال الجدد	37
				تحرص مؤسستكم على تقديم منتجات او خدمات جديدة	38
				لديكم القدرة على استيعاب المعارف الجديدة واستخدامها في حدود اختصاصكم.	39
				تغيرون من سلوكياتكم المهنية باكتسابكم معارف جديدة من دورات تكوينية وتدريبية.	40
				هناك استفادة واضحة من الدورات التدريبية والتكوينية.	41
				تستعمل مؤسستكم معارفها لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها.	42

					يسهل عليكم تبني طرق وتقنيات تنظيمية جديدة مادام ذلك في صالح عملكم	43
					تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارساتها لتحسين خدماتها.	44

الملحق رقم 02:

Effectifs

Remarques

Résultat obtenu		25-MAY-2023 16:04:36	
Commentaires			
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	31	
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس السن المؤهل العلمي عدد سنوات العمل المركز الوظيفي /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00	
	Temps écoulé	00:00:00,18	

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques

	الجنس	السن	المؤهل العلمي	عدد سنوات العمل	المركز الوظيفي
N Valide	31	31	31	31	31

Manquante	0	0	0	0	0
-----------	---	---	---	---	---

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	93,5	93,5	93,5
أنثى	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 إلى 29 سنة	8	25,8	25,8	25,8
من 30 إلى 39 سنة	22	71,0	71,0	96,8
من 40 إلى 49 سنة	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي أو أقل	3	9,7	9,7	9,7
جامعي	23	74,2	74,2	83,9
دراسات عليا	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

عدد سنوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 1 إلى 5 سنوات	10	32,3	32,3	32,3
من 6 إلى 10 سنوات	16	51,6	51,6	83,9
Validé من 11 إلى 15 سنة	4	12,9	12,9	96,8
أكثر من 15 سنة	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارة عليا	5	16,1	16,1	16,1
Validé إدارة وسطى	17	54,8	54,8	71,0
رئيس مصلحة	9	29,0	29,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم 03:

```
DESCRIPTIVES VARIABLES= 78_ 1; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي
3; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_ 2; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_
5; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_ 4; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_
7; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_ 6; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_
9; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_ 8; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_
11; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_ 10; 77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_
77_ف; 85_ ; 93_لم; 75__ ; 83_ولي; 78_ ;
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Remarques

Résultat obtenu	25-MAY-2023 16:52:42	
Commentaires		
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Descriptives

Remarques		
Résultat obtenu		25-MAY-2023 16:52:57
Commentaires		
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= تخزين_المعرفة1 تخزين_المعرفة2 تخزين_المعرفة3 تخزين_المعرفة4 تخزين_المعرفة5 تخزين_المعرفة6 تخزين_المعرفة7 تخزين_المعرفة8 تخزين_المعرفة9 تخزين_المعرفة10 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تخزين_المعرفة1	31	2	5	3,97	,875
تخزين_المعرفة2	31	2	5	4,16	,735
تخزين_المعرفة3	31	3	5	4,00	,683
تخزين_المعرفة4	31	2	5	4,13	,763
تخزين_المعرفة5	31	2	5	4,10	,651
تخزين_المعرفة6	30	1	5	4,00	,947
تخزين_المعرفة7	31	2	5	4,10	,831
تخزين_المعرفة8	31	1	5	3,74	,965
تخزين_المعرفة9	31	1	5	3,71	1,039
تخزين_المعرفة10	31	3	5	4,35	,661
تخزين_المعرفة	31	3	5	4,03	,608
N valide (listwise)	30				

```
DESCRIPTIVES VARIABLES= 78_ 1;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و
3;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_ 2;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_
5;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_ 4;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_
7;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_ 6;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_
9;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_ 8;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_
11;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_ 10;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_
77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_ 12;77_ف;85_ ;93_لم;75_ ;93_ي;86_و;78_
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Remarques		
Résultat obtenu	25-MAY-2023 16:53:13	
Commentaires		
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 1_المعرفة_توزيع_المعرفة2 2_المعرفة_توزيع_المعرفة3 3_المعرفة_توزيع_المعرفة4 4_المعرفة_توزيع_المعرفة5 5_المعرفة_توزيع_المعرفة6 6_المعرفة_توزيع_المعرفة7 7_المعرفة_توزيع_المعرفة8 8_المعرفة_توزيع_المعرفة9 9_المعرفة_توزيع_المعرفة10 10_المعرفة_توزيع_المعرفة11 11_المعرفة_توزيع_المعرفة12 12_المعرفة_توزيع_المعرفة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
	Ressources	
	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توزيع المعرفة1	31	1	5	4,26	,855
توزيع المعرفة2	31	1	5	4,03	,983
توزيع المعرفة3	31	1	5	3,77	1,117
توزيع المعرفة4	31	1	5	3,97	1,169
توزيع المعرفة5	31	1	5	3,68	,979
توزيع المعرفة6	31	2	5	3,68	,871
توزيع المعرفة7	31	2	5	3,65	,985
توزيع المعرفة8	31	2	5	3,94	,854
توزيع المعرفة9	31	2	5	4,06	,772
توزيع المعرفة10	31	2	5	4,03	,795
توزيع المعرفة11	31	2	5	3,97	,752
توزيع المعرفة12	31	1	5	3,32	1,137
توزيع المعرفة	31	2	5	3,86	,718
N valide (listwise)	31				

DESCRIPTIVES VARIABLES=_78;_91;_76;_1;77_ف;85;_93_لم;75_يق
 3;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_2;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_
 5;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_4;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_
 7;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_6;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_
 9;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_8;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_
 11;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_10;77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_
 2;77_ف;85;_93_لم;75_يق;77;85;75;83;73_77_ف;85;_93_لم;75_يق;76;_91;78_
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques		
Résultat obtenu		25-MAY-2023 16:53:31
Commentaires		
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
Gestion des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail	31
	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 1 تطبيق_المعرفة2 تطبيق_المعرفة3 تطبيق_المعرفة4 تطبيق_المعرفة5 تطبيق_المعرفة6 تطبيق_المعرفة7 تطبيق_المعرفة8 تطبيق_المعرفة9 تطبيق_المعرفة10 تطبيق_المعرفة11 تطبيق_المعرفة إدارة_المعرفة2 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
	Ressources	
	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تطبيق_المعرفة1	31	2	5	3,81	,792
تطبيق_المعرفة2	31	1	5	3,58	1,089
تطبيق_المعرفة3	31	2	5	3,84	,898
تطبيق_المعرفة4	31	2	5	3,74	,930
تطبيق_المعرفة5	31	2	5	4,00	,775
تطبيق_المعرفة6	31	2	5	4,13	,806
تطبيق_المعرفة7	31	2	5	4,10	,700
تطبيق_المعرفة8	31	2	5	4,13	,763
تطبيق_المعرفة9	31	3	5	4,19	,543
تطبيق_المعرفة10	31	1	5	3,84	,934
تطبيق_المعرفة11	31	1	5	3,84	1,036
تطبيق_المعرفة	31	2	5	3,93	,660
إدارة_المعرفة2	31	2	5	3,91	,604
N valide (listwise)	31				

الملحق رقم 04:

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=_78; 77_ف; 85_; 93_لم; 75__; 83_ولي;
  /CRITERIA=CI (.95) .
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	27-MAY-2023 00:53:16	
Commentaires		
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse. T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES= توليد_المعرفة /CRITERIA=CI(.95).
Syntaxe		
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
توليد_المعرفة	31	3,81	,606	,109

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
توليد_المعرفة	7,432	30	,000	,809	,59	1,03

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES= _78;_82;_86;77_ف;85_;93_لم;75__ين;

/CRITERIA=CI (.95) .

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		27-MAY-2023 00:53:28
Commentaires		
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		<p>T-TEST</p> <p>/TESTVAL=3</p> <p>/MISSING=ANALYSIS</p> <p>/VARIABLES=تخزين_المعرفة</p> <p>/CRITERIA=CI(.95).</p>

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تخزين المعرفة	31	4,03	,608	,109

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تخزين المعرفة	9,394	30	,000	1,025	,80	1,25

T-TEST

```

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES= _و_86;_ي_93;_م_75;_لم_93;_ف_77;_ف_78
/CRITERIA=CI(.95).
    
```

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	27-MAY-2023 00:53:35	
Commentaires		
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	31

	<p>Définition de manquante</p> <p>Traitement des valeurs manquantes</p> <p>Observations prises en compte</p> <p>Syntaxe</p> <p>Ressources</p> <p>Temps de processeur</p> <p>Temps écoulé</p>	<p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.</p> <p>T-TEST</p> <p>/TESTVAL=3</p> <p>/MISSING=ANALYSIS</p> <p>/VARIABLES=توزيع_المعرفة</p> <p>/CRITERIA=CI(.95).</p> <p>00:00:00,00</p> <p>00:00:00,01</p>
--	--	--

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
توزيع_المعرفة	31	3,86	,718	,129

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
توزيع_المعرفة	6,688	30	,000	,863	,60	1,13

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=_78;_91;_76;77_ف;85_;93_لم;75__يق;

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu		27-MAY-2023 00:53:45
Commentaires		
Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Traitement des valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=تطبيق_المعرفة /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
تطبيق المعرفة	31	3,93	,660	,119

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
تطبيق المعرفة	7,814	30	,000	,927	,68	1,17

T-TEST
/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES= _73; _83; _75; _85; _77; __75; 2; 77_ف; 85; 93_لم
/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

Résultat obtenu	27-MAY-2023 00:53:57
Commentaires	

Entrée	Données	G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav	
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1	
	Filtrer	<aucune>	
	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
Traitement des valeurs manquantes	N de lignes dans le fichier de travail		31
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.	
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=3 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=2إدارة المعرفة /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,02

[Ensemble_de_données1] G:\maktaba\2023\chtiwi\Sans titre1_1.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
إدارة المعرفة2	31	3,91	,604	,108

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
إدارة المعرفة2	8,356	30	,000	,906	,68	1,13

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
١	ملخص الدراسة
١١	قائمة المحتويات
١١١	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	تمهيد
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة
6	المطلب الأول: المعرفة
6	الفرع الأول: تعريف المعرفة
7	الفرع الثاني: أهمية المعرفة
7	الفرع الثالث: خصائص المعرفة
8	الفرع الرابع: مصادر المعرفة
9	الفرع الخامس: أنواع المعرفة
10	المطلب الثاني: إدارة المعرفة
10	الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
11	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
13	الفرع الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
15	الفرع الرابع: نماذج إدارة المعرفة
18	الفرع الخامس: معوقات إدارة المعرفة
20	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

20	الفرع الأول: عملية توليد المعرفة
21	الفرع الثاني: عملية تخزين المعرفة
21	الفرع الثالث: عملية توزيع المعرفة
22	الفرع الرابع: عملية تطبيق المعرفة
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: المقالات العلمية باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الفوارق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
27	خلاصة
28	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
30	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور الكترونيكس
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيكس
33	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
33	المطلب الأول: المنهج وأدوات جمع البيانات
36	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الاحصائية
38	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات
38	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
43	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
56	خلاصة
57	الخاتمة
60	قائمة المراجع
62	الملاحق
89	فهرس المحتويات