

إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية

مجدي نويري

طالب دكتوراه، بجامعة محمد خيضر (بسكرة)

بريد الكتروني: mdjo2016@gmail.com

ملخص:

تهدف في هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في ظل المكانة الهامة للمعرفة في عمل المنظمات، مستعين بذلك على استبيان موزع على عدد من قيادي المؤسسات الاقتصادية. آخذين بعين الاعتبار عامل التنوع، من خلال اختيار عينة مستهدفة من مؤسسات اقتصادية تعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية.

وقد خلصت الدراسة إلى تبني ضعيف لإدارة المعرفة، والسبب الرئيسي يعود لضعف توفر متطلبات إدارتها، من هياكل تنظيمية مرنة، ثقافة تنظيمية تشاركية، قيادة إبداعية مبادرة، و بنية محترمة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

كلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات

Abstract :

This study aims at shedding light on the reality of knowledge management in the Algerian economic institution due to the importance of knowledge in the science of organizations. By utilizing questionnaires distributed to leaders of economic institutions taking into account factor of diversity through the selection of a sample of economic institutions operating within different sectors.

Findings show that, there is a flimsy adoption of knowledge management because of the weak availability of management requirements in terms of flexible organizational structures, participatory organizational

culture, initiative and creative leadership and acceptable structure of information and communication technology.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Culture, Leadership ,Organizational Structure, Information Technology.

مقدمة :

عالم الأعمال اليوم، هو العالم القائم على المعرفة، حيث تعد فيه هذه الأخيرة المصدر الأكثر تنافسية وخلق للثروة، يكون أساس التنافس فيه ليس على الأحسن في الأداء، بل الأحسن في تبني إدارته، لأن التميز في الأداء تحصيل حاصل في تبني هذا النهج التنظيمي الجديد، لذا تجد غالبية الاقتصاديات العالمية، وفي ظلها عدد وكبريات الشركات والمؤسسات العالمية، تعمل جاهدة على تبني برامج لإدارة المعرفة. الأمر الذي يحيلنا مباشرة إلى الواقع الاقتصادي الجزائري، وإلى حالة المؤسسة الجزائرية باختلاف انتمائها وتخصصها، عن واقعها في مجال المعرفة وإدارتها، الأمر الذي يدفعنا إلى السؤال التالي:

ما هو واقع إدارة المعرفة ومتطلباتها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: تتسم إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادي الجزائرية بالضعف، وقلة الاهتمام بمصادر المورد الاستراتيجي، وهذا نتيجة لافتقار المؤسسات الجزائرية أبرز متطلبات إدارتها، كالقيادة الإدارية المبادرة والمبدعة، الهياكل التنظيمية المرنة، الضعف في بنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا نقص وغياب الثقافة التنظيمية الداعمة والمرسخة لهذا النهج التسييري الجديد.

أهداف وأهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة لهدفها في إبراز الدور الريادي الذي يلعبه عنصر المعرفة في بيئة الأعمال، ومحاولة التعرف على واقع إدارة هذا العنصر في المؤسسات الجزائرية، ومدى توفر متطلبات إدارته.

خلفية الدراسة: لغاية الإحاطة بأهم مفاصل الدراسة، قسمنا الدراسة إلى جزأين، الأول نظري وقفنا خلاله على مفهوم المعرفة، عمليات ومتطلبات إدارتها. كما تناولنا في الجزء التطبيقي واقع المعرفة في

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال التوجه إلى عينة مستهدفة من 11 مؤسسة اقتصادية عاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

الجزء الأول : الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم المعرفة : تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة، فهناك من حصرها في كونها "معلومات يمكن تخزينها ومعالجتها"¹، حيث ركز على جانبها الملموس فقط وهو مكمّن النقد الموجه الذي وجه لهذا الحصر، خاصة من Polani، الذي أضاف خبرة الفرد كمكون رئيسي للمعرفة، حيث يعرفها "أنها خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة"²، فيما ذهب نوناكا Nonaka في تحديده للمعرفة واعتباره لها على أنها نوع من الإيمان، حيث يعرفها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"³، وهناك من أعطى لها صيغة رياضية "K=(I+T)*S"⁴ حيث (k = المعرفة، I = المعلومات، T=التكنولوجيا، S= التقاسم)، هذا التعريف الأخير المحاكي للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات. إلا أنه وبالرغم من تعدد هذا المفاهيم يمكن القول أنها حملت نظرة جزئية للمعرفة أو مست جانب منها، أو ربما تحاكي الصناعة الموجودة فيها منظمة الأعمال، وكتعقيب أخير نقول أن المعرفة هي كل نتاج فردي أو جماعي يدعم عمل المنظمة. بنوعها الصريحة والضمنية، الصريحة الرسمية، المكتوبة أو الرمزية والمخزنة، التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص55.

² Karl-Erik Sveiby, **Towards a Knowledge Perspective on Organisation**, <http://www.sveiby.com/articles/Diss1-3.html>, 2017/02/13

³ نعيمة رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 9 ، ع2، 2004.

⁴ Marvattallou, **Knowledge management methodolgy**, ESCWA,2003, p11.

يمكن الحصول عليها؛ والضمنية الصعبة في النقل و التشارك، فهي حسب Wiig معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد، كامنة في عقله، تبقى محدودة الاستخدام والقيمة ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة:⁵

2. إدارة المعرفة وعملياتها: قدمت العديد من المفاهيم لإدارة المعرفة، مع التسجيل الواضح للاختلاف بينها خاصة في المقاربة بين نوعيها الصريحة والضمنية، فحسب Wiig "هي تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات، والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"⁶، كذلك يرى Newman إن إدارة المعرفة هي " مجموعة العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"⁷، إذن فإدارة المعرفة ومهما تعددت المفاهيم، هي القدرة على استغلالها لخدمة المنظمة، من خلال إدارتها وفق عمليات مدروسة لذلك، هي:

1.1. خلق وتوليد المعرفة: يقصد بها إبداع المعرفة، سواء عن طريق شرائها، ابتكارها، اكتشافها.

2.2. نقل وتشارك المعرفة: تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة، إذ لا معنى ومغزى من المعرفة إذا لم يتم تشاركها بين أفراد المنظمة، لأن العدو الأول لها أن تظل حبيسة الأذهان والأدراج " سجينة صندوقها الأسود المخزنة فيه"⁸، كما يشرح Tardiff مفهوم وأهمية نقل المعرفة بقوله "كيف يمكن للخبرة المكتسبة في تنفيذ مهمة ما أن تؤثر على تنفيذ مهمات أخرى"⁹. وغالبا ما تكون المعرفة المنقولة هي معرفة

⁵ ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 79.

⁶ هيثم على حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 22.

⁷ ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁸ سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 107.

⁹ Prévot Frédéric, **Le transfert de connaissances (revue de littérature)**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, EUROMED Marseille Ecole de Management

صريحة (مكتوبة أو مرمزة)، تنقل عبر وسائل الكترونية أو يدوية، أما عند نقل المعرفة الضمنية يتداخل عندها مفهوم النقل مع المشاركة.

2.3. استعمال وتجديد المعرفة: من خلال توظيف المعرفة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، مع العمل على تجديدها وتطويرها.

3. قياس المعرفة: في ظل قاعدة " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"¹⁰، قدمت عدة اجتهادات لقياس المعرفة، كنسبة نفقات البحث والتطوير إلى النفقات الإجمالية، نسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات... الخ، بالإضافة إلى الاستبيان الذي قدمه آرثر اندرسن (Arthur Andersen) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة The American Productivity Quality Center تحت تسمية أداة تقييم إدارة المعرفة (Knowledge management assessment tool) KMAT. أو الاستبيان الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD * لقياس مدى استعداد المنظمات لتبني نموذج إدارة المعرفة، من خلال مدى توفرها على المتطلبات الضرورية لذلك.¹¹ للعلم فإن المقياسين الأخيرين هما المستعملان في الدراسة التطبيقية.

4. متطلبات إدارة المعرفة: حتى يكون هناك تبني ناجح وفعال لإدارة المعرفة في المنظمات، وجب على هذه الأخيرة أن تتوفر على بنية تنظيمية قادرة على استيعاب هذه المتطلبات، أبرزها:

1.4. دور القيادة في تبني إدارة المعرفة: تلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في نجاح المنظمة، كيف لا وهي المصدر الأول للقرار، تتجسد فيها كامل شخصية القائد من تأثير وسلوك وحتى صفات، تدفع المقودين

¹⁰ علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 24.

* ASTD: American Society for Training Development.

¹¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، 2005، ص 103، 105.

إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وفق ما يراه فيفنر وبرستوس (presthus&pfiffner)¹². ونظرا لخصوصية المعرفة فهي تتطلب سلوكيات وأوصاف وحب توفرها في القائد، إذ يجب أن يكون " قادرا على شرح رؤيته للآخرين، أن يكون قدوة لهم، وان يكون قادرا على ربط رؤيته مع المضمون الذي يهتم منظمته"¹³، قائد من صفاته امتلاك الرؤية الواضحة حول أجندة المعرفة، داعم لأبطال المعرفة وصناعها ومثير للحماس فيهم، لديه المنظور الشامل من بنية تنظيمية و تكنولوجيا وإستراتيجية مناسبة، مستعملة للاتصال الفاعل في التسويق وإعادة الهندسة، في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، ومستندا على شبكة من العلاقات الإنسانية، متشبع بثقافة الانفتاح والفضول المدعم بالتحفيز المتواصل، وفق برامج مطورة لآليات التحفيز وتنمية الموارد البشرية المساهمة في تغيير السلوك.¹⁴

2.4. دور الهيكل التنظيمي في تبني إدارة المعرفة: يعتبر الهيكل التنظيمي كالبناى الذي تركز عليه المنظمة، الذي يحدد مسؤولية الأفراد وقنوات الاتصال بهم، فهو وفقا لستونر stonar "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"¹⁵. 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... المتسمة

¹² عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 129.

¹³ المرسي ادريس، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005، ص 551

¹⁴ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب سوريا، 2013، ص 204

¹⁵ حسين احمد الطرأونة، احمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار

الحامد، عمان، 2012، ص ص 144.127

بالمرونة، والاستقلالية في اتخاذ القرار، المرونة والعمل بروح الفريق المبني على علاقات شخصية متبادلة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع.¹⁶

3.4. دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة: حيث عززت الدراسات والأبحاث الحديثة على أهمية الثقافة التنظيمية على أداء المنظمات، فالثقافة وما تمثله رموز، ولغة، وإيديولوجيا، وطقوس، وأساطير. فهي كالمخطوطة التنظيمية أو المنتج التاريخي، المستمدة من الخطوط الشخصية لمؤسس المنظمة أو القائد المسيطر، ذات الأثر على السلوك الإنساني والإنتاجي في المنظمات¹⁷. هذا وقد أكدت عديد الدراسات وجود علاقة ترابطية بين إدارة المعرفة وثقافة المنظمة، كدراسة Govindaraja /Gupta ، والتي حددت أبرز العوامل المؤثرة في مبادرات إدارة المعرفة، كأنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، القيادة، العمليات، نظام المكافآت، الأفراد، مفترضة أن هذه العوامل المنظورة هي جزء من ثقافة المنظمة، كذلك بين كل من Rastogi & Bock بأن الثقافات والأنظمة التقليدية تتضمن العوامل التي تخلق العوائق الرئيسة لإدارة معرفة ناجحة¹⁸، فهذه الأخيرة تتطلب ثقافة تدعم التعاون داخل المنظمة، وتعزيز روح الفريق، وتحفز العاملين لدعم هذه المبادرات. من خلال مجموعة العوامل الثقافية التي يمكن اعتمادها من أجل تشجيع

¹⁶ سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية (دراسة حالة مدينة القاهرة)، الندوة الدولية لمدينة المعرفة، المدينة المنورة، 2005، ص 120.

¹⁷ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske, **Organizations (Behavior, Structure, Processes)**, McGraw-Hill, Fourteenth Edition, New York, 2012, p31.

¹⁸ سعد علي حمود العنزي، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تطبيقية في شركات الهاتف الخليوي العاملة بالعراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2008، ص 168.

الأفراد على توليد المعرفة وتشاركتها، والبناء على أفكار الآخرين، لخصها كل من McKenzie & Winkelen في:¹⁹

- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة و بين أهداف المنظمة، وارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.

- تشجيع الأفراد على التعاون و مساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية، وتكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.

- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك، بالإضافة إلى دعم الشبكات غير الرسمية.

4.4. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم إدارة المعرفة: في ظل الانفجار الهائل في تطور التكنولوجيات الحديثة، ففي ظل شبكة انترنت عالمية (عدد المستخدمين يقارب 3.5 مليار شخص عام 2016²⁰، كما نشير هنا إلى حيازة كوريا الجنوبية المرتبة الأولى في مؤشر تقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (IDI) (ICT Development Index) لعام 2016 بمعدل 8.84، بينما حلت الجزائر في المرتبة 103 عالميا بمعدل 4.4 والذي كان في عام 2007 يوازي 2.51²¹، أضحت عنصر جزء مهم في عمل المنظمات، وداعمة لمختلف أنشطتها وأعمالها، مع ما توفره في سهولة وانسيابية تدفق المعلومة في الوقت والتكلفة، الأمر الذي ينطبق تماما على إدارة المعرفة، حيث تعزز وتحسن من فرص التعلم المنظمي،

¹⁹ هشيم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية(دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة)، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2005، ص 53.

²⁰ International Telecommunication Union (ITU), **Measuring the Information Society Report 2016**, Geneva, Switzerland, 2016, p209.

²¹ International Telecommunication Union, <http://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2016/>, 2017/02/03

- عن طريق تحديد وتعريف **identifying**، واقتناص **capturing**، وترميز **codifying**، وتوزيع وتعميم **distributing** المعرفة بنوعيتها الضمني والمعلن، ومنها:²²
- نظم إدارة المكاتب والوثائق: كتطبيقات معالجة البيانات **Word Processing**، يوميات الكترونية **Electronic calendars**... الخ.
 - البرمجيات الجماعية **groupware**: وما توفره من فضاءات للتفاعل والتشارك في المعلومات والمعرفة، من أهم المنتجين التجاريين لمثل هذه البرمجيات لوتس نوتس **lotus notes** وأوبن تكست لفنلنك **open text's livelink**.
 - برمجيات الفريق **teamware**: تطبيقات من خلال الانترنت لغرض بناء عمل فريقي والمشاركة بالأفكار والوثائق، والعصف الذهني **brain-storming**، ومن الامثلة على هذه البرامج، تكنولوجيا الغرفة الالكترونية **E-Room technology's**، ولوتس كويك بليس **lotus quickplace**.
 - أدوات مؤتمرات الويب **web conferencing tools**: هي لقاءات ومؤتمرات وعروض على الخط المباشر، تجهز فيها بطاولة افتراضية تمكن المشاركون من عرض ومراجعة وتعديل الوثائق، والمشاركة بأفكارهم وملاحظاتهم، من الأدوات المستخدمة حاليا لوتس **lotus**، ومايكروسفت **microsoft**... الخ.
 - الذكاء الاصطناعي **Artificial Intelligence/AI**: وما يوفره من تطبيقات تحاكي و تساير عمل الإنسان ولا تخضع لتأثير المشاعر البشرية من قلق أو إرهاق. أو حتى روتينية الأعمال، فهي خزان للمعلومات والمعرفة يحميها من الضياع أو التسرب في حالة انتقال الخبر أو استقالته أو حتى موته ، نذكر منها النظم الخبيرة **Expert Systems**، نظم اللغة الطبيعية **natural language systems**، نظم الرؤية **vision input systems**، الشبكة العصبية/الدقيقة **neural network**... الخ.

²² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي

1. منهج البحث: لأن طبيعة بحثنا تمس السلوك الإنساني، خاصة إذا تعلق الأمر بأسلوب يساعد على تبادل المعرفة والمعلومات بين أفراد المنظمة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، والذي يكفل لنا جمع أكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات اللازمة لغرض التحليل لمعرفة الواقع.

2. عينة الدراسة: للدراسة الميدانية، اخترنا عينة مستهدفة من 11 مؤسسة اقتصادية في مختلف القطاعات، هي موبيليس، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك السلام، القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، مجمع رياض سطيف، بنك سوسيتي جنرال، اتصالات الجزائر، بنك PNB paribas، سونلغاز، الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين CAAR. مع توجيه الاستبيان لفئة القيادة بشتى تدرجاتها.

3. أدوات جمع البيانات: قمنا بتوزيع 100 استمارة استبيان (المذكورين في الصفحة 5 بتصريف) على 11 مؤسسة اقتصادية عاملة على مستوى ولايتي سطيف ومسيلة، تم استرجاع 96 استمارة، رفضت واحدة لعشوائية الإجابة. تضمنت نوعين من الأسئلة، أسئلة شخصية (تقيس لنا كل من متغيرة الجنس، المستوى العلمي، الأقدمية في العمل، المركز الوظيفي...)، وأسئلة خاصة بمحوري الدراسة.

4. وصف (خصائص) أفراد العينة: تباينت خصائص العينة، حيث نجد غلبة الطابع العام عليها بنسبة 85%، مع سيطرت الذكور على الجانب القيادي في التسيير بنسبة 70.5%، مع تسجيل حضور مراكز الإدارة التنفيذية بنسبة 68.2%، تحوز علي غالبيتها رؤساء المصالح بنسبة 43.2%، مع سيطرت ذوي الخبرة المتوسطة (6-15) على المراكز القيادية بنسبة 63.7%، وكذلك سيطرت حاملي شهادة الليسانس بنسبة 65.3%، مع تسجيل ضعيف لحملة شهادات العليا كالماجستير والدكتوراه، هذه الأخير تمثل ما قيمته 1.1% من مجموع المؤهلات العلمية.

5. عرض وتحليل عبارات متغيرات الدراسة: بعد ترتيب العبارات بالاعتماد على كل من: المتوسط الحسابي \bar{x} ، الانحراف المعياري δ_{xi} ، معامل الاختلاف $100 * \frac{x_i}{x} = cv$ ، حيث تكون العبارة نالت درجة الموافقة الموضحة في الجدول الموالي إذا حازت على تشتت ضعيف ووزن نسبي يفوق تفوق 50%.

الجدول رقم (01): تحديد طول المجال

خاص بالمحور الأول $r = 5 - 1/5 = 0.8$					طول المجال
التقدير	مطلقا	نادرا	أحيانا	في معظم الوقت	في جميع الأوقات
المتوسط	[1.80, 1]	[2.6, 1.8]	[3.4, 2.6]	[4.2, 3.4]	[5.4, 2]
خاص بالمحور الثاني $r = 3 - 1/3 = 0.66$					طول المجال
التقدير	غير موافق تماما	متردد	موافق		
المجال	[1.66, 1]	[2.32, 1.66]	[3, 2.32]		

المصدر: من إعداد الباحث

1.5. تحليل عبارات المحور الأول المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية: حيث جاءت النتائج مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتائج تحليل عبارات المحور الأول المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة في المؤسسات

الجزائرية.

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
35.8	1.12	3.18	1- تقوم مؤسستكم باستخدام الأفكار والخبرات الجديدة بصورة منتظمة من اجل تحسين تنافسية المؤسسة.
43.20	1.132	2.62	2- يتاح الوقت والموارد للمستخدمين لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاق الفكرة كليا.
46.91	1.215	2.59	3- يساهم جميع المستخدمين في تحديد وتجديد الأفكار والخبرات الموجودة في مؤسستكم.
24.95	1.033	4.14	4- تقوم مؤسستكم بترتيب المعلومات (مثل بيانات المبيعات وملفات الزبائن)

			باستخدام برامج في الإعلام الآلي.
33.59	1.112	3.31	5- تتميز آلية العمل في مؤسستكم بالمرونة بشكل يساعد المستخدمين في الحصول على المعلومات واستخدامها.
43.8	1.336	3.05	6- تقيس وتتابع مؤسستكم بشكل واضح وفعال قيمة مواردها البشرية والفكرية.
36.88	1.136	3.08	7- تتواصل مؤسستكم مع عدد كبير من المصادر للحصول على أفضل المعلومات خلال نشاطها اليومي.
38.99	1.127	2.89	8- تتطلع مؤسستكم بشكل واضح وفعال على أفكار وخبرات مستخدميها .
43.64	1.196	2.74	9- صمم نظام الحوافز في مؤسستكم بشكل يشجع المستخدمين على تبادل وتشارك أفكارهم وخبراتهم.
40.32	1.23	3.05	10- تقوم مؤسستكم بإعادة ترتيب وتطوير هيكلها التنظيمي من اجل تسهيل المشاركة في الأفكار والخبرات بين المستخدمين.
28.92	0.887	3.06	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

حازت غالبية العبارات الموافقة بدرجة أحيانا، مع تشتت ضعيف يعكسه انخفاض كل من قيمة الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى 50 %، مما يعكس نظرهم إلى قلة الاهتمام بمورد المعرفة، حيث نجد أن العبارة رقم 04 نالت أكبر درجة بمتوسط قدره 4.14، أي أن أفراد العينة يؤكدون على استخدام برامج الإعلام الآلي في ترتيب وأرشفة ملفات عملاتهم، ما يدل على استخدام هذه المؤسسات الواسع أو بداية الولوج الجيد في تقنيات تكنولوجيا المعلومات، ثم جاءت العبارة رقم 05 بمتوسط قدره 3.31، ما يؤكد فيها المبحوثين على اتسام آلية العمل أحيانا بالمرونة ما يساعد العاملين على حرية الوصول واستخدام المعلومات المتوفرة. ثم جاءت العبارة رقم 01 بمعدل 3.18، أي بتقدير أحيانا، على اهتمام المؤسسات بأفكار وخبرات جديدة تحسن أدائها، وهذا ما ينم على عدم تقدير كافي لهذه الموارد التنافسية في الوقت الحالي، ثم جاءت العبارة رقم 07 و06 و10 على التوالي بمعدل 3.08 و3.05 وبتقدير أحيانا، ما يعكس اهتمام المؤسسات بالتواصل مع عملائها ومحيطها، وكذا تقديرها لمواردها البشرية

بالقياس والمتابعة، وكذا مرونة المؤسسات الهيكلية لتنظيمها لأجل تسهيل الوصول إلى المعلومات، وهذا ما يؤكد نتيجة العبارة السابقة على اهتمام غير كافي بعنصر المعرفة كمورد استراتيجي للتميز، ثم ترتبت باقي العبارات حسب تقييم متوسطات الإجابة عليها، كالتالي: 2.89، 2.74، 2.62، 2.59، ما يعني أنها نالت جميعها تقديرا أحيانا، على أن المؤسسات على اطلاع دائم بأفكار وخبرات مستخدميها، وفق نظام حوافز داعم لها، ما يشجعهم على تبني الأفكار الجديدة ولو أخفقت، لكونهم معينين جميعا بتحديد الأفكار والخبرات الأزمة لمؤسستهم. كل هذه الإجابات انعكست على المتوسط الإجمالي لمحور مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، مما يدل على تبني ضعيف إلى متوسط لإدارة المعرفة، بمتوسط إجمالي بـ 3.06 وهو ما يتنافى وواقع المؤسسات العالمية في الاقتصاد الجديد الاقتصاد القائم على المعرفة.

2.5. تحليل فقرات المحور الثاني بمتطلبات إدارة المعرفة (مدى استعداد المنظمات للدخول في

برامج إدارة المعرفة): وقد جاءت النتائج مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمدى استعداد المؤسسات لتبني برامج إدارة

المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1- إن إستراتيجية مؤسستكم القادمة محددة وواضحة الأهداف الرئيسية.	2.38	0.721	30.29
2- هناك تحديد جيد وواضح للأفكار وخبرات الأفراد الأكثر أهمية التي تحتاجها مؤسستكم لاكتسابها وتشاركها، لكونها تمثل رأس المال المؤسسة الفكري الذي يعزز تنافسية المؤسسة.	2.10	0.826	39.33
3- تتوافق وترتبط عملية التوظيف في مؤسستكم بشكل وثيق مع إستراتيجية المؤسسة القائمة على تعزيز دور موردها البشري في نشاطها.	2.19	0.842	38.45
4- إن الأشخاص المهمين لعملنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بكفاءة	2.04	0.828	40.59
5-تناسب أدوات الاتصال داخل مؤسستكم مع قيم وعادات عمل المؤسسة، باستخدام كافة السبل لذلك ك (البريد الإلكتروني، النشرات، ...)	2.47	0.729	29.51
6- هناك قيم وعادات في عمل مؤسستكم تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات	2.05	0.808	39.41

			والأفكار ويكافئ المبدعون و يشجعون على التعلم من الأخطاء.
42.04	0.845	2.01	7- تعمل مؤسساتكم على تحويل معارف وأفكار مستخدميها في برامج ونظم أو نماذج لتسيير معرفتهم، كبرامج تتضمن ما يلي: تحديد الكفاءة، أنشطة التعلم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب، تقييم الأداء.
38.15	0.805	2.11	8- تحقق مؤسساتكم نجاح في مجال تدريب مستخدميها، من خلال الوصول إلى الأفراد المناسبين واستخدامها وسائل الإعلام المختلفة لتوصيل التدريب (الانترنت، الفيديو، الوثائق،...)
35.62	0.780	2.19	9- تتنافس مؤسساتكم مع منافسيها خاصة في كيفية الاستفادة بشكل كبير من مواردها البشرية، واختيار أفضل السياسات والاستراتيجيات لتحقيق ذلك
34.89	0.785	2.25	10- يدعم مسؤولو مؤسساتكم عمليات التطوير والتحديث داخل المؤسسة، حيث يؤمنون بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.
27.14	0.592	2.11	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

كان التردد جواب معظم المستجوبين على عبارات المحور الثاني، فبتشتت ضعيف عكسه انخفاض كل من قيمة الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي لم يتعدى 50% لرفض العبارة. وهذا ما يدل عليه متوسط الإجابات على العبارات، فقد نالت العبارة رقم 05 الموافقة بمتوسط قدر ب2.47، والدالة على أن المؤسسات تتوفر على أدوات اتصال تتناسب وثقافة المؤسسة التنظيمية، تلتها العبارة 01 بمتوسط قدره 2.38، والتي تؤكد على وضوح الخطط والاستراتيجيات القادمة للمستجوبين، أما بقية العبارات فقد جاءت بصيغة التردد على التوالي العبارات: 10، 03، 09، 08، 06، 07، بمتوسطات على التوالي: 2.25، 2.19، 2.19، 2.11، 2.05، 2.01، والمؤكد على التردد في دعم مسؤولي المؤسسات عمليات البحث والتطوير، وكذا التردد في مدى تحديد المؤسسات لخبرات وأفكار موظفيها، وكذا التردد في مدى التنافس مع منافسيهم في جلب الأفكار والخبرات الجديدة، ما يعكس عدم تبني لثقافة تدعم هذه الأفكار والخبرات خاصة تحديد العاملين الأكفاء والمهرة، وكذا عدم تبني برامج لإدارة هذه الأفكار والخبرات (المعرفة). وفي مجمل المحور فقد كانت الإجابات يسودها نوعا من التردد، دلّ على ذلك قيمة

المتوسط الإجمالي 2.11، حول مدى استعداد مؤسساتهم لتلقي برامج إدارة المعرفة، من ثقافة تشاركية، وبنية جدية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاهم من ذلك القدرة على تحديد العاملين أو الأفراد الحاملين لهذه المعرفة.

6. الاختيارات الإحصائية:

1.6. معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbach: لقياس مدى ثبات ومصدقية الإجابات، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق على التوالي، حيث تكون الإجابات ذات ثبات ومصدقية كلما اقترب العاملين من الواحد الموجب، حيث جاءت الإجابات ذات ثبات ومصدقية بدرجة عالية في كلا المحورين، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4): نتائج اختبار Alpha Gronbach

معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$	قيمة α (Alpha Gronbach)	محاور متغيرات الدراسة
0.963	0.911	متطلبات إدارة المعرفة
0.955	0.913	واقع إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

2.6. اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سميرونوف Sample K.S): لكون الاختبارين المعلمين اللذان سنجرهما لاحقا يشترطان أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار k.s حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا جاءت معنوية الاختبار أكبر من 0.05، وقد جاءت نتيجة الاختبار معنوية لكلا المحورين، مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov

قيمة مستوى المعنوية Sig	قيمة Kolmogorov-Smirnov Z	محاور متغيرات الدراسة
0.2	0.067	متطلبات إدارة المعرفة
0.086	0.101	واقع إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

3.6. اختبار تحليل التباين (ANOVA): بهدف معرفة إمكانية وجود فرق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد العينة لاختلاف خصائص أفراد العينة في مستواهم العلمي، أو مركزهم الوظيفي، أو أقدميتهم في العمل قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين ANOVA، وحسب الجنس (ذكر أو أنثى) قمنا بإجراء اختبار Independent sample t-test، إذ لا توجد فروق إذا كانت معنوية نتائج الاختبارين أكبر من 0.05، وقد جاءت غالبية قيم مستوى المعنوية للاختبارين أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق معنوية سببها خصائص أفراد العينة مثلما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ANOVA

متطلبات إدارة المعرفة Y		مستوى إدارة المعرفة X		اختبار تحليل الفروق خصائص العينة
اختبار ANOVA	اختبار ليفين Leven للجنس	اختبار ANOVA	اختبار ليفين Leven للجنس	
0.059	0.692	0.141	0.122	تبعاً لنوع المؤسسة
0.350	0.543	0.762	0.816	تبعاً للمؤهل العلمي
0.079	0.766	0.316	0.985	تبعاً للأقدمية
0.281	0.634	0.124	0.396	تبعاً للمركز الوظيفي
0.09	0.09	0.04	0.127	تبعاً لاسم المؤسسة
اختبار T_ Independent Simple Test				تبعاً للجنس
0.447		0.944		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

7. اختبار فرضيتي الدراسة: قبل الحكم النهائي على نتائج اختبار فرضيتي الدراسة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون Correlation Perrson بين محوري الدراسة، فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (07): حساب معامل الارتباط بين المحاور الأربعة

واقع إدارة المعرفة		متطلبات إدارة المعرفة
مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون pearson	
0.000	0.790 (**)	

* بمستوى ثقة 95%، ** بمستوى ثقة 99%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من جدول الارتباط نلاحظ أن العلاقة بين المحورين طردية قوية، وذات معنوية إحصائية عالية جدا اقل من 0.01، أي أن هناك ارتباط قوي معنوي ايجابي بين متغيري الدراسة. وعليه بناء على ما ذكر سالفا من اختبارات ونتائج إحصائية، جاءت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: بناء على كون المتوسط الحسابي لمحور واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو 3.06، وانحراف معياري ضعيف 0.887، ومعامل اختلاف ضعيف 28.92، فإن آراء أفراد العينة قد اتفقت على تبني ضعيف لإدارة المعرفة كون تقديرهم اتسم بالجزئية (أحيانا) وكذا عدم التشتت في الإجابات، ما يعكسه الانحراف المعياري معامل الاختلاف، وبالتالي نتبنى الفرضية القائلة بأن تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة ضعيف.

الفرضية الثانية: بناء على كون المتوسط الحسابي لمحور متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو 2.11، وانحراف معياري ضعيف 0.592، ومعامل اختلاف ضعيف % 27.14، فإن آراء أفراد العينة اتسمت بالتردد في مدى توفر متطلبات إقامة إدارة المعرفة، وبالتالي نتبنى الفرضية القائلة بان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تتوفر على متطلبات إدارة المعرفة بالشكل الكافي والجيد، وهو ما يعكسه الارتباط القوي الايجابي بين الواقع الضعيف والمتطلبات الغير كافية لإدارة المعرفة

8. النتائج: من أبرز النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، نوجزه في النقاط التالية:

- المعرفة العنصر الجديد المولد للثروة، والمتسم بالديمومة والتوالد، عكس بقية عناصر الإنتاج الأخرى.
- الاقتصاد الحديث، يمضي إلى مزيدا من تكريس تبني برامج إدارة المعرفة، كأساس للتميز والتنافس.
- على الرغم من الولوع الجيد في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات الجزائرية، إلا انه يبقى مستوى تبني إدارة المعرفة فيها ضعيف إلى متوسط، ل:
- التقدير والاهتمام الضعيف والغير الكافي في تبني الأفكار الجديدة وتحديد واستقطاب العاملين الأكفاء الحاملين لها.
- الدعم الغير الكافي والضعيف لمسؤولي المؤسسات الجزائرية لأنشطة البحث التطوير المساهمة في خلق المعارف الجديدة.
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة وتبادل الآراء لدى عموم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- المرونة الغير كافية في الهياكل التنظيمية لمختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بالشكل الداعم لتبني هذا النهج.
- ضعف في تبني أنظمة للحوافز مساعدة على تشجيع العاملين على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة وتبادل المعارف فيما بينهم.

9. التوصيات:

- على أمل تدارك النقائص المذكورة أنفا، نقدم بعض التوصيات والاقتراحات:
- الاستمرار في تعزيز الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة جميع التطورات المتعلقة بها.
 - تبني نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين على تبادل أفكار وخبراتهم وطرح الأفكار والمبادرات الجديدة.
 - تبني الهياكل التنظيمية ذات المرونة الكافية لدعم عمليات إدارة المعرفة، كالهياكل الشبكية.
 - العمل على ترسيخ ثقافة المشاركة والمبادرة داخل المنظمة، وترسيخ القيم والعادات الداعمة لمشاركة المعرفة وتناقلها بين العاملين.

- تبني نظام فعال لتحديد وتعزيز مكامن المعارف والأفراد الحاملين لها.
- تشجيع عمليات البحث والتطوير داخل المؤسسات، وإنشاء علاقات مع المراكز البحثية والجامعات.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
2. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة 1، سوريا، 2013.
3. حسين احمد الطرأونة، احمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار الحامد، عمان، 2012.
4. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، 2005.
8. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
10. المرسي إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
11. هيثم على حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
12. نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 9، ع 2، 2004.

13. سعد علي حمود العنزي، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تطبيقية في شركات الهاتف الخليوي العاملة بالعراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 2008.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. International Telecommunication Union (ITU), **Measuring the Information Society Report 2016**, Geneva, Switzerland, 2016.
2. James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske, **Organizations (Behavior, Structure, Processes)**, McGraw-Hill, Fourteenth Edition, New York, 2012.
3. Marvattallou, **Knowledge management methodology**, ESCWA, 2003.
4. Prévot Frédéric, **Le transfert de connaissances (revue de littérature)**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007.
5. International Telecommunication Union, <http://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2016>.
6. Karl-Erik Sveiby, **Towards a Knowledge Perspective on Organisation**, <http://www.sveiby.com/articles/Diss1-3.html>.