



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ...../2015

القسم: علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

## إدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة : عينة من المؤسسات على مستوى ولاية - ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب (ة):

- ربيع قرين

- حورية قوبص

لجنة المناقشة:

| الرقم | اسم و لقب الأستاذ | الجامعة                                  | الصفة         |
|-------|-------------------|------------------------------------------|---------------|
| 1     |                   | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله | رئيسا         |
| 2     |                   | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله | مناقشا        |
| 3     | قرين ربيع         | المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله | مشرفا و مقورا |

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَبِهِ نَسْتَعِينُ

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل: قرين ربيع الذي أغدق علي بكريم صبره، وجميل عونه، وصدق نصحه...

والشكر كذلك الى أساتذتي الأفاضل من لجنة المناقشة، اللذان وافقا على قراءة هذا البحث وتقييمه... فللعلم أناس يقدرّون معناه لذا وجب مني كل الشكر والتقدير.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر كل من تتلمذت على أيديهم... إلى الذين قدموا لي العلم عبر مراحل حياتي الدراسية... فكانوا لي ينابيع عطاء

إلى كل أساتذتي... إلى كل من قدم لي مساعدة أثناء إنجازي لهذه المذكرة عظيم شكري وامتناني.



## إهداء

إليك ... أمي؛ منبع الحنان ... حبا

إليك ... أبي؛ رمزا للصبر والإيثار ... فخرا

إليكم ... أفراد عائلتي؛ يخلف، قويس سندي وعوني ... اعتزازا

إليك ... زوجي بلال؛ بدرا هلّ في سمائي ... نورا

إلى ... كل من علمني حرفا أساتذتي ... تقديرا

إلى ... عمي أحمد وجدتي ... ترحما

إليكم ... إخوتي وصديقاتي ... شكرا

أهدي هذا العمل المتواضع ...

**\*\* سعاد \*\***

**\*\***





## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية وذلك بدراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية - ميله-. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على (100) شخص ممن يعملون في (08) مؤسسات إقتصادية وتم إختيارهم بشكل عشوائي حيث تم معالجتها عن طريق برنامج spss باستخدام أساليب التحليل الإحصائي. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة. **الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، المؤسسة الإقتصادية.

## Summary of the study:

The present study aimed at determine the fact related to the managment of the knowledge in the General Economic Organisation of algeria by studing a sample tqken from the Organisation in Mila wilaya. The mean of this study has been applied on (100) persons chosen arbitrary who are working in (08) Economic Organisation and it has treated by means of (spss) program using different styles of statistical analysis.

The results of this study has shown that there is a relations of statistical refrence (0.05) between processes of knowledge management and the backing elements in supporting it.

**Key words:** Knowledge, Knowledge management, Economic Organisation.

## الأشكال

### قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                           | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------|-----------|
| د      | أنموذج الدراسة                                        | 1         |
| 07     | العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة              | 2         |
| 08     | العلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها | 3         |
| 24     | عمليات إدارة المعرفة                                  | 4         |
| 25     | أثر إدارة المعرفة على العاملين                        | 5         |
| 32     | نموذج مار كارد                                        | 6         |
| 33     | نموذج سكانديا                                         | 7         |
| 34     | التصور الأولي لنموذج سكانديا                          | 8         |
| 49     | تصنيف المؤسسات الاقتصادية                             | 9         |
| 50     | الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية                   | 10        |
| 80     | نسب أفراد العينة حسب الجنس                            | 11        |
| 81     | نسب أفراد العينة حسب العمر                            | 12        |
| 82     | نسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                    | 13        |
| 83     | نسب أفراد العينة حسب الوظيفة                          | 14        |
| 84     | نسب أفراد العينة الخبرة المهنية                       | 15        |

## الجداول

### قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                                                                                  | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1          | نموذج نوناكا                                                                                                                                  | 31     |
| 2          | مقاييس إدارة المعرفة من وجهة نظر (Cben and cben, 2015)                                                                                        | 36     |
| 3          | أسماء المؤسسات ونشاطها وعدد عمالها                                                                                                            | 73     |
| 4          | مقياس الإجابات                                                                                                                                | 74     |
| 5          | أسماء محكمين الاستبيان الأولي                                                                                                                 | 75     |
| 6          | قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ                                                                                                               | 76     |
| 7          | النسب المئوية لنتائج محور البيانات الشخصية                                                                                                    | 79     |
| 8          | جدول اختبار التوزيع الطبيعي 1_ Sample K_ S                                                                                                    | 84     |
| 9          | تحليل فقرات تشخيص المعرفة                                                                                                                     | 85     |
| 10         | تحليل فقرات اكتساب وتوليد المعرفة                                                                                                             | 86     |
| 11         | تحليل فقرات تخزين المعرفة                                                                                                                     | 87     |
| 12         | تحليل فقرات تطوير المعرفة وتوزيعها                                                                                                            | 88     |
| 13         | تحليل فقرات تطبيق المعرفة                                                                                                                     | 89     |
| 14         | تحليل فقرات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات                                                                                                  | 90     |
| 15         | تحليل فقرات العمليات الداخلية                                                                                                                 | 91     |
| 16         | تحليل فقرات التعلم والنمو                                                                                                                     | 92     |
| 17         | تحليل فقرات القيادة                                                                                                                           | 93     |
| 18         | تحليل فقرات الزبائن                                                                                                                           | 94     |
| 19         | تحليل فقرات التكنولوجيا                                                                                                                       | 95     |
| 20         | تحليل فقرات العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة                                                                                             | 96     |
| 21         | نتائج تحليل التبيان الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة<br>لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية. | 98     |
| 22         | نتائج تحليل التبيان الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة<br>لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي   | 100    |
| 23         | معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة<br>المعرفة                                                             | 101    |

## قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                 | الصفحة |
|------------|------------------------------|--------|
| <b>1</b>   | الاستبيان قبل التحكيم        | 113    |
| <b>2</b>   | الاستبيان بعد التحكيم        | 118    |
| <b>3</b>   | نتائج البرنامج الإحصائي SPSS | 123    |
| <b>4</b>   | جدول لتفسير معامل الارتباط   | 132    |

الفه رس

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

| الصفحة | العناصر                                                |
|--------|--------------------------------------------------------|
| I      | البسملة                                                |
| II     | شكر وتقدير                                             |
| III    | إهداء                                                  |
| IV     | ملخص الدراسة                                           |
| V      | قائمة الأشكال                                          |
| VI     | قائمة الجداول                                          |
| VII    | قائمة الملاحق                                          |
| أ      | مقدمة                                                  |
| ب      | 1- إشكالية الدراسة                                     |
| ب      | 2- فرضيات الدراسة                                      |
| ج      | 3- أهمية الدراسة                                       |
| ج      | 4- أهداف الدراسة                                       |
| ج      | 5- أسباب اختيار الموضوع                                |
| د      | 6- منهجية الدراسة                                      |
| د      | 7- أنموذج الدراسة                                      |
| د      | 8- الدراسات السابقة                                    |
| و      | 9- مصطلحات الدراسة                                     |
| و      | 10- هيكل الدراسة                                       |
|        | الفصل الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة                 |
| 02     | تمهيد                                                  |
| 03     | المبحث الأول: مفهوم المعرفة، أنواعها، خصائصها ومصادرها |
| 03     | المطلب الأول: مفهوم المعرفة                            |
| 09     | المطلب الثاني: أنواع المعرفة                           |
| 11     | المطلب الثالث: خصائص وأهمية المعرفة                    |
| 13     | المطلب الرابع: مصادر المعرفة                           |
| 16     | المبحث الثاني: ماهية وعمليات إدارة المعرفة             |



## فهرس المحتويات

|    |                                                                                       |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 | المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة                                                     |
| 18 | المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة                                                    |
| 21 | المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة                                                   |
| 24 | المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على المنظمات                                         |
| 28 | المبحث الثالث: استراتيجيات، نماذج وقياس أداء إدارة المعرفة                            |
| 28 | المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة                                               |
| 30 | المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة                                                    |
| 35 | المطلب الثالث: قياس أداء إدارة المعرفة                                                |
| 39 | خلاصة الفصل الأول                                                                     |
|    | <b>الفصل الثاني: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتوجهها نحو اقتصاد المعرفة</b> |
| 41 | تمهيد                                                                                 |
| 42 | المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية                                                |
| 42 | المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها                                       |
| 44 | المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية وأهدافها                                      |
| 45 | المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة الاقتصادية                                               |
| 50 | المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالبيئة                  |
| 53 | المبحث الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر                 |
| 53 | المطلب الأول: مرحلة ما قبل 1980                                                       |
| 55 | المطلب الثاني: إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية                               |
| 56 | المطلب الثالث: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية                                 |
| 58 | المطلب الرابع: الخصصة                                                                 |
| 61 | المبحث الثالث: توجه الاقتصاد العالمي والعربي نحو اقتصاد المعرفة                       |
| 61 | المطلب الأول: ماهية الاقتصاد المعرفي                                                  |
| 63 | المطلب الثاني: الاقتصاد المعرفي عالميا                                                |
| 65 | المطلب الثالث: الاقتصاد المعرفي عربيا                                                 |
| 67 | المطلب الرابع: معوقات اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة وسبل الاندماج فيه              |
| 69 | خلاصة الفصل الثاني                                                                    |

## فهرس المحتويات

|     |                                                                                                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية<br>- دراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية ميله - |
| 71  | تمهيد                                                                                                                    |
| 72  | المبحث الأول: تأطير منهجي للدراسة                                                                                        |
| 72  | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومنهجها                                                                                |
| 73  | المطلب الثاني: أداة الدراسة                                                                                              |
| 76  | المطلب الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية                                                     |
| 78  | المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات                                                                      |
| 78  | المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة                                                            |
| 85  | المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة                                                             |
| 91  | المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بالعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة                                            |
| 97  | المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة                                                                               |
| 102 | خلاصة الفصل الثالث                                                                                                       |
| 104 | خاتمة                                                                                                                    |
| 107 | قائمة المراجع                                                                                                            |
| 113 | الملاحق                                                                                                                  |

مقدمة

## مقدمة

إلى وقت غير بعيد كان رأس المال والعمل أهم عوامل الإنتاج، وكان التراكم الرأسمالي المعيار الأساس في تحقيق الاقتصاديات للنمو الاقتصادي، غير أن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال قلبت المعايير، إذ انتقلت البشرية من عصر الاقتصاد المبني على الإنتاج إلى عصر الاقتصاد المبني على المعرفة، فانتقلنا من فكرة البقاء للأقوى إلى فكرة البقاء للأسرع وحلت المعرفة وتقنية المعلومات محل رأس المال، وحل الرأسمال الفكري محل الرأسمال المادي، بحيث يعيش عالمنا اليوم ثورة معرفية يفوق أثرها على الاقتصاد العالمي أثر أكبر الثورات الصناعية التي عرفت البشرية خلال القرون الماضية.

وعلى المستوى الجزئي أضحت اهتمام المؤسسات بمواردها الداخلية وأهمها الموارد الفكرية بدل الاهتمام بالموارد المادية، فأصبح الاندماج في الاقتصاد المعرفي يتطلب سعي المؤسسات إلى تامين تلك الموارد، وكفاءتها الاستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، وبهذا أوجد هذا الاقتصاد تحديات، تختلف عن تلك التي ألفتها المؤسسات في الاقتصاد التقليدي، حيث تتغير بيئة العمال باستمرار، وتظهر أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق الاستمرار والبقاء، حيث تتلاشى الانجازات الفردية بسرعة، ما لم يكن هناك إطار مؤسس للإبداع والتعلم والتحسين المستمر من أجل الوصول إلى مرحلة التميز.

كل تلك التحديات جعلت المؤسسات تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابته بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدتها لتحقيق سبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطورا فكريا في عالم الأعمال، ينبغي اعتماده من قبل المؤسسات لكي تبذل وتحقق سبق التنافسي في مجال النشاط، فضلا عن البقاء والاستمرار.

تركز إدارة المعرفة على عمليات إعادة تعليم القوى العاملة وتدريبها على كيفية استغلال المعرفة وبناء القاعدة المعرفية لدى المؤسسات، وكذلك من خلال توجه هذه المؤسسات نحو تجمع المعرفة ونشرها على المستويات الإدارية فيها كافة، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها، كما أصبحت إدارة المعرفة اليوم أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المؤسسات وتطوير قدراتها الإبداعية، بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات ومن تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخدمات المقدمة إلى الزبائن، خاصة في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعارف.

وعليه فإن المشكلة الأساسية التي يطرحها هذا البحث بعد تحديد أهمية استخدام إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات، هي أن نجاح مثل هذا الاستخدام يتطلب بالضرورة تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم

عليها إدارة المعرفة مع توفر جميع العناصر المساندة في دعمها، لذا فإن هذه الدراسة تتعلق بتحديد وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

## (1) إشكالية الدراسة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من أكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة والذين يعملون بشكل خاص على تطوير وتحسين أداء المؤسسات.

ومع بداية التسعينيات بدأ الباحثون بإجراء دراساتهم عن إدارة المعرفة وكيفية تطبيق آليات مشاركة المعرفة في بيئات مختلفة وبيان أثر ذلك على أداء المؤسسات، يأتي ذلك كله سعياً نحو مزيد من الكفاءة والإبداع وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات في ظل عالم يزخر بالتغيرات والتحديات.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية ؟ وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة ؟
- هل هناك فروق لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية ؟
- هل هناك فروق لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

## (2) فرضيات الدراسة:

ولأغراض الدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### (3) أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة كأحد المفاهيم المعاصرة والمهمة لمنظمات الأعمال.
- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية، ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها، وتحقيق نجاح ملموس في أعمالها.
- وجود ندرة واضحة للدراسات في المكتبة العربية حول موضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات العمومية.
- تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والتي اقتصر في مجملها على معالجة الجانب النظري دون التطبيقي.

### (4) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة، لذلك تم تقديم إطار متكامل لإدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها ونماذجها.
- التعرف على واقع اقتصاد المعرفة عربيا وعالميا.
- تشخيص واقع المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بخصوص تطبيق إدارة المعرفة، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من هذه المؤسسات.

### (5) أسباب اختيار الموضوع:

إن أهم الأسباب التي دعت إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث.
- الحدثة النسبية للموضوع، والأهمية الاستراتيجية له في مجال إدارة المؤسسات.
- شمولية الموضوع للجانب الاقتصادي والاجتماعي.
- تعدد أبعاد الموضوع وتشعبها مما يجعل الموضوع شيقا للبحث والإثراء.
- الموضوع بذاته دعوة للإصلاح الشامل ومهاجمة أسباب التخلف.
- نقص الاهتمام المحلي ولو نظريا بالموضوع في مقابل الاهتمام الكبير والمتزايد به من طرف الدول العربية.
- محاولة إثراء المكتبة الوطنية بهذا العمل.

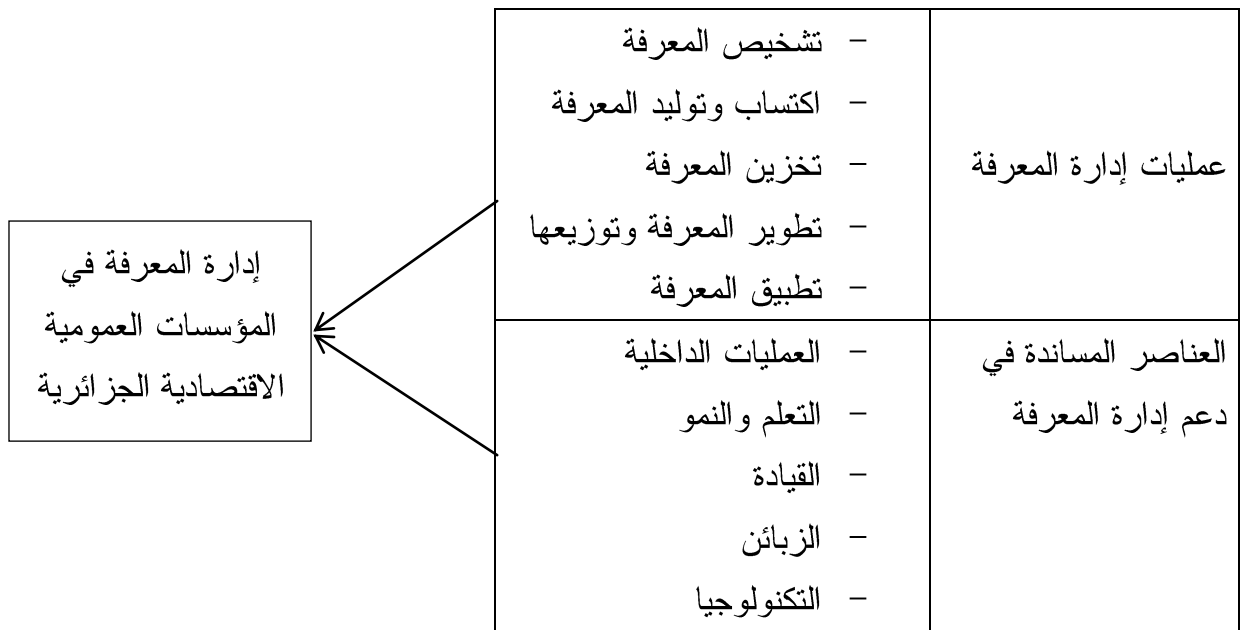
## (6) منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تتمثل في واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية ميلة - وخلال هذا المنهج يتم جمع المعلومات والبيانات من خلال استبيان ثم تحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج Spss.

## (7) أنموذج الدراسة:

يتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة.

## (8) الدراسات السابقة:

في إطار الموضوع محل الدراسة يقع هذا البحث ضمن خريطة للدراسات السابقة التي استفدنا من خلالها على مجموعة من القوائم الببليوغرافية نذكر منه أكثر الدراسات قربا من موضوع البحث فيما يلي:

- دراسة طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسات اتصالات الجزائر - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي وبالأخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة وتوضيح العناصر في هذه الأخيرة، وقد

أظهرت عدة نتائج كان من أهمها: تعتمد المنظمة على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة .

كما أن المؤسسة تعتبر المعرفة من أهم الموارد الاستراتيجية التي تحقق لها صفة التميز عن باقي المنافسين، وتسعى جاهدة للبحث عنها واكتسابها ثم تطويرها ونشرها بين أفرادها، غير أن ذلك يبقى يفتر إلى اعتماد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.

- شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة - دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك - رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2012.

هدفت الدراسة إلى توضيح واقع إدارة المعرفة في المؤسسة ومدى فعالية تطبيقها بالإضافة إلى إبراز الدور الفعال الذي يكمن في تحقيق أداء متميز مما يمكن المؤسسة من المنافسة والتصدي للتحديات واستمرارية النمو، وقد أظهرت هذه الدراسة عدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء، إذ أن أي تحسين في تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها لابد من أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء، كما تبين وجود علاقة بين عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء.

- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

هدفت الدراسة إلى معرفة وضعية المكتبات لجامعة باتنة، إزاء المعرفة وتمكينها، وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها: عدم وجود سياسة واضحة ومستهدفة لإدارة المعرفة بحد ذاتها بسبب ضعف مستوى تأهيل الأفراد.

- كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009.

هدفت الدراسة إلى تحديد وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، وقد أظهرت عدة نتائج كان من أهمها: غالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، التي من أهمها: الأنترنيت، الأنترنت والإكسترنيت، كما أن غالبية المؤسسات لا تطبق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



## 9) مصطلحات الدراسة:

- **المعرفة:** في دراستنا هذه نعني بالمعرفة حصيلة التجارب، الخبرات، التوجيهات والمعلومات، الدراسات، القرارات، السياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم كافة النشاطات بالمؤسسة.
- **إدارة المعرفة:** نظام إداري يهدف إلى رصد المعرفة الكامنة لدى الكفاءات أو الصريحة في بيئة المؤسسة الداخلية أو التنافسية والعمل على توظيفها وتنميتها بما يؤدي إلى خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- **اقتصاد المعرفة:** هو ذلك الاقتصاد الذي تمثل فيه الموارد الغير مادية العنصر الأساسي في خلق الثروة، والتي تعتبر المعرفة أهمها.
- **المؤسسة الاقتصادية:** إن المؤسسة الاقتصادية بالمعنى الوارد في دراستنا قد تكون الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة الحجم، كما قد تكون المؤسسة إنتاجية أو خدمية فالقاسم المشترك بينها هو توفرها على موارد داخلية، وكونها تنتشر في بيئة تتسم بالمنافسة.

## 10) هيكل الدراسة:

لتحقيق الأهداف المرجوة تم وضع خطة تسير عليها هذه الدراسة تمثلت في:

**الفصل الأول:** تم التطرق فيه إلى أساسيات حول إدارة المعرفة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تضمن المبحث الأول مفهوم المعرفة، أنواعها، خصائصها ومصادرها وتضمن المبحث الثاني ماهية وعمليات إدارة المعرفة أما المبحث الثالث فتضمن استراتيجيات ونماذج وقياس أداء إدارة المعرفة.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتوجه الاقتصاد العالمي والعربي نحو إقتصاد المعرفة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية المؤسسة الاقتصادية، وفي المبحث الثاني التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر، أما في المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى توجه الإقتصاد العالمي والعربي نحو إقتصاد المعرفة.

**الفصل الثالث:** وتناولنا فيه واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية ميلة- وتم تقسيمه إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تأطير منهجي للدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

## أساسيات حول إدارة

### المعرفة

## الفصل الأول

## أساسيات حول إدارة المعرفة

## تمهيد

إن الحديث عن إدارة المعرفة يدعو إلى التمعن في القوى والثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة، والمقصود بالقوى والثروة ليست البنايات والتجهيزات أو المعدات، بل ما يوجد داخل تلك البنايات من أشخاص يقومون بتشغيل أجهزتها وآلاتها، فالفكر البشري وما يرتبط به من معرفة وخبرات مكتسبة هي ما يساهم في خلق التغيير والنجاح، أما الموارد الأخرى فهي مساعدة ومتممة فقط، فإدارة المعرفة يمكن وصفها بأنها فكر وثقافة وأكثر مما هي أسلوب أو برنامج إداري، والنتائج من تطبيقها بطريقة صحيحة هو منظمة راقية يسعى جميع أفرادها لتحقيق أهداف هذه المنظمة.

## المبحث الأول: مفهوم المعرفة، أنواعها، خصائصها ومصادرها

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر تميز المنظمات وأساس إرتقائها ونجاحها. وسنتطرق في هذا المبحث إلى تبين معنى المعرفة، أنواعها، خصائصها، أهميتها ومصادرها في المؤسسات.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة، وهذا شيء طبيعي لأن كل واحد منهم ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله وإتجاهاته، مستندا في ذلك إلى التعاريف اللغوية أو العملية التي تعكس وجهة النظر تلك، ومع ذلك فإن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين، وأنها الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وكما يقول فرنسين بيكون (francis) في تعريفه المختصر للمعرفة "المعرفة قوة knowledge is power".<sup>(1)</sup>

وسوف نقوم بعرض بعض تلك التعاريف:

#### أولاً: المعرفة لغة

يقصد بالمعرفة لغة: " إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه".<sup>(2)</sup>  
 أو " الإدراك الجزئي البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب لذا يقال عرفت الله دون علمته".<sup>(3)</sup>  
 فالمعرفة هي اسم مشتق من الفعل (يعرف) و تشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم، وهي إذن كل ما هو معروف أو ما هو مفهوم.<sup>(4)</sup>

(1) نعيمة حسن جبر رزقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد الثاني، سبتمبر، 2004، الرياض، ص111.

(2) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1886، ص500.

(3) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص25.

(4) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014، ص218.

### ثانياً: المعرفة اصطلاحاً

- لقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:
- المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.<sup>(1)</sup>
- في قاموس أكسفورد: " المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما." وفي الفلسفة تدل على أنها "تصور مجرد واسع"<sup>(2)</sup>
- عرف الباحث (neisser) المعرفة بأنها " جميع العمليات التي يتم من خلالها نقل المعلومات الحسية، وتحويلها، وإختصارها، وتوضيحها، وتخزينها، وإستعادتها وإستعمالها."<sup>(3)</sup>
- عرف الباحث بيتدروكر المعرفة بأنها "ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية."<sup>(4)</sup>
- المعرفة بالنسبة للمنظمة تعبر عما يعرفه الأفراد حول العملاء، المنتجات، العمليات التعلم من الإخفاقات وأيضاً النجاحات.<sup>(5)</sup>

ونظراً لتعدد الإتجاهات التي تناولت تعريف المعرفة أو توضيح مفهومها فمنها من إهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها، والبعض أخذ المنهج الإقتصادي والسياسي والإداري... إلخ مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين، وبالتالي لابد من محاولة الإحاطة نسبياً في بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي: <sup>(6)</sup>

- **المنهج الإقتصادي:** إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.
- **المنهج المعلوماتي:** حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة و الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص30.

(2) غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية و الحذور و الإدارية لإدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص8.

(3) سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسات ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص20.

(4) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص09.

(5) Ahmed o baide, **amodel for a successful implementation of knowledge management in engineering organisations**, phdthesis, school of construction and property management, univercity of salfford unitedkingdom ,2004, p21.

(6) إبراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سابق، صص32-33.

- **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- **المنهج التقني:** يرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية الإجرائية وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.
- **المنهج الاجتماعي:** حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة، وقد يكون التنظيم رسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة، أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمة والصدقة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وأياً كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.
- **المنهج الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها، وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدرتها الخاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.
- **المنهج الشمولي:** ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة، ويعد هذا ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة، حيث أنه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي، فهو تناسق إقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجية الحاسوبية والتنظيمية حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فعالية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التمييز والسعي باتجاه تحقيقه.
- **المنهج ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني وهو ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة وهذا يشير إلى المعرفة الظاهرة والضمنية.

### ثالثا: العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة

عندما نتحدث عن إدارة المعرفة فلا بد لنا من العودة إلى خلفياتها و نربطها بالمعلومات والبيانات فهما مرتبطان بشكل وثيق بالمعرفة وإدارتها، فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية (Rawfacts)، ليست ذات قيمة ومعنى بشكلها الأولي هذا ما لم تربط وتعالج لتتحول إلى معلومات أو معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات إذن هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى.

ويرمز عادة لأجزاء البيانات ومقاطعها في الحوسبة وفي بناء قواعد البيانات بمجموعة من البيانات (Bytes) التي تكون لنا القيد أو التسجيل (Record) وهكذا، أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم وتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. والمعلومات أيضا هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ القرار.

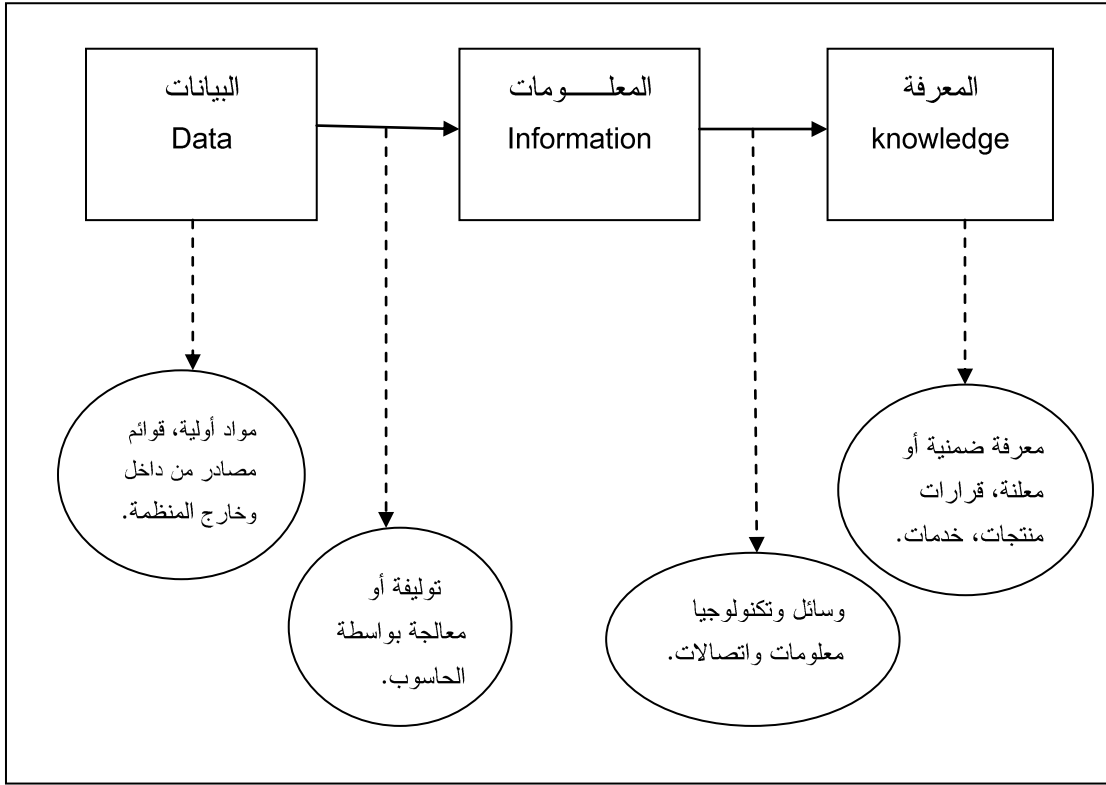
فالبيانات تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لا معنى لها إلا إذا ما تم معالجتها وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة.

أما المعرفة فهي معلومات بالإمكان إستخدامها وإستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، أي أنها الاستخدام الفعال والأمثل للمعلومات. والمعرفة قد تكون مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل أو أنها معرفة جديدة تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد.<sup>(1)</sup>

وعلى أساس ما تقدم فإن علاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات والتأثيرات عليها يمكن أن نوضحها في الشكل الآتي:

(1) محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 181 - 184.

الشكل رقم (2): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

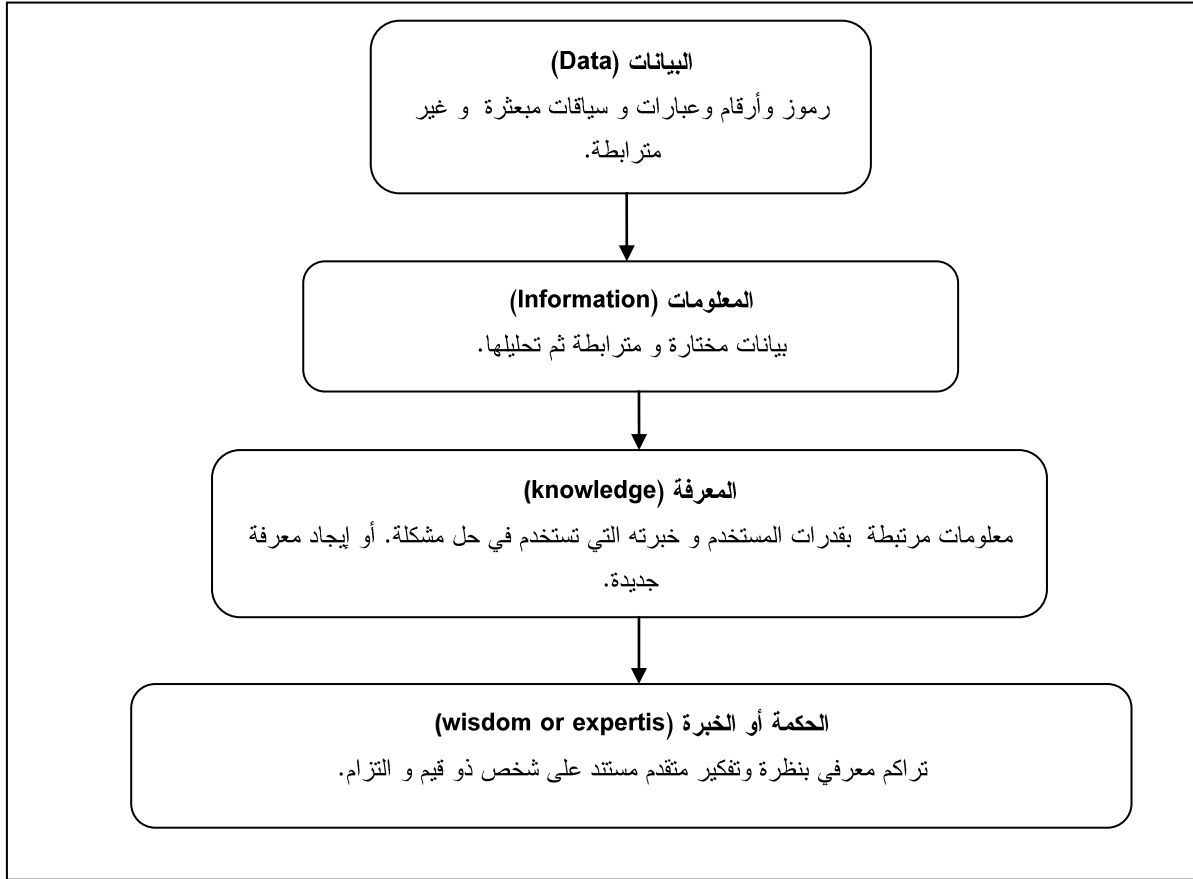


المصدر: محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص183.

إلا أن بعض الكتاب يربط المعرفة التي تعكس استخدام وإستثمار المعلومات بشكل فعال بمصطلح آخر تقود إليه المعرفة، هو الحكمة (wisdom) أو الخبرة (Expertise) والتي تمثل التراكمات المعرفية عند البعض من الحكماء أو الخبراء. ويوضح الشكل رقم (3) تصورا من زاوية أخرى للعلاقة بين الحكمة والمعرفة من جهة ومن ثم علاقتها بالمعلومات والبيانات من جهة أخرى.



الشكل رقم (3): العلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص183.

ويؤكد باحث آخر أن عصر المعلومات هو عصر وجود وسائل تكنولوجيا المعلومات كالحاسوب والأقمار الصناعية، والهواتف النقالة وغيرها... إلخ إلا أن هذه جميعها لا تكون عصر معرفة دون وجود الإنسان الحر والتمكن من إرادته والمستمر في إبداعه، ولذلك فإن إضافة الإنسان المحترف والمتمرس والفاهم لعصر المعلومات هو الذي يخلق عصر المعرفة.<sup>(1)</sup>

(1) جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص33.

## المطلب الثاني: أنواع المعرفة

يتناول الأدب الإداري حول إدارة المعرفة الكثير من التقسيمات، وسيتم تناول أشهر وأهم تلك التقسيمات نذكر:

### أولاً: تصنيف نوناكا (Nonaka)

قسم بولوني المعرفة إلى قسمين أساسيين، إلا أن نوناكا (I. Nonaka) هو أول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف، حيث يوضح نوعين أساسيين من المعرفة في إطار العمل التنظيمي هما: (1) **المعرفة الصريحة**: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، الصلبة، المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضًا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر الأسرار التجارية... إلخ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، خططها ومعايير تقييم أعمالها... إلخ.

(2) **المعرفة الضمنية**: وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

### ثانياً: تصنيف ألن (Allen)

هناك صنفان للمعرفة من وجهة نظر ألن (Allen) وهما: (2)

(1) **المعرفة الضمنية (Tacit)**: وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير هذه المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها وتحويلها إلى الآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، ليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضًا النشاطات، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 42، 43.

(2) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 38-40.

(2) **المعرفة الظاهرية (Explicit):** وتتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل: الكتب والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات...إلخ.

وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المخزنة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات وقد يكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات.

وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظياً، وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالعالم يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.

#### ثالثاً: تصنيف ميشيل زاك (M.H.zak)

قدم ميشيل زاك تصنيفاً آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة والمتمثل في:<sup>(1)</sup>

(1) **المعرفة الجوهرية (Core knowledge):** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوب من أجل الدخول في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية (**Competitive viability**) طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى الشركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

(2) **المعرفة المتقدمة (Advanced knowledge):** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافس في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة، كما في شركة (Lease Co) التي استفادت من معرفتها الخاصة في تسعير الإيجارات وتمويل المعدات لتجنب تلك الإيجارات التي تكون عادة غير مربحة أو مجدية .

(3) **المعرفة الابتكارية (Innovation knowledge):** وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2012، ص ص 86 – 87.

بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدرتها) ويجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها، كما في شركة (Lease Co) التي عملت على أساس معرفتها الكثيفة بحاسبة التكلفة واقتصاديات الإيجار على إدخال طرق جديدة في تسعير الإيجارات في صناعتها متحدية الطرق التقليدية السائدة فيها لتكسب فرصة مربحة وميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها.

#### رابعاً: تصنيف ماركارد (Marqardt)

يصنف المعرفة إلى خمسة أنواع:<sup>(1)</sup>

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

#### المطلب الثالث: خصائص وأهمية المعرفة

##### أولاً: خصائص المعرفة

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا هو أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تُنتج من خلاله، ومع ذلك، توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها.<sup>(2)</sup>

يشير كل من (Bell) و (HOUSEL) إلى الخصائص الأساسية التالية للمعرفة:<sup>(3)</sup>

- 1) المعرفة متجذرة في عقول الأفراد: ليست كل المعارف الموجودة في الشركة صريحة فالكثير منها ضمني يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- 2) يمكن للمعرفة أن تولد: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يتم التعويل عليهم في استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

(1) حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 04.

(2) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 32.

(3) عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 35-36.

(3) يمكن للمعرفة أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فالقليل منها الذي يتكون من خلال التجارب يُسجل في الدوريات، الكتب... إلخ، ولكن الغالبية العظمى منها تموت، وبموت المعرفة خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والأخرى تموت بإحلال معارف جديدة، لتموت القديمة وتتقاعد عن الاستخدام.

(4) يمكن للمعرفة أن تمتلك: نظرا لإرتفاع قيمتها فإن أغلب الشركات تمارس دورا في تحويل معرفتها إلى براءات إختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

(5) المعرفة يمكن أن تخزن: إذا ما تم تخزينه خلال الـ 20 سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها، ويتم الخزن على الورقة والأشرطة ووسائل الخزن الإلكترونية.

(6) المعرفة يمكن أن تصنف: حيث يكون إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة تصنيفات أخرى للمعرفة مثل: معرفة العملية ومعرفة المهارة، والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية.

#### ثانيا: أهمية المعرفة

وردت إشارات لها ضمن آراء خبراء في الإدارة والإقتصاد ومنها أن المعرفة تعد المورد الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للشركة، في حين يرى آخرون بأنها مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد إستكشافية تعطي ميزة تنافسية لمستخدمها. المعرفة قوة وثروة في آن واحد، كما أن قوة المعرفة هي التي تميز عصرنا بإعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات، وتأتي أهميتها لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة بحد ذاتها وإنما فيما تضيفه من قيمة للمنظمات ولما لها من دور في تحول المنظمة إلى الإقتصاد المعتمد على المعرفة.<sup>(1)</sup>

و يمكن إبراز أهمية المعرفة في نقاط محددة كما يلي:<sup>(2)</sup>

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات، من خلال دفعها لإعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة، للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها، كمنتوج نهائي، عبر بيعها والمتاجرة بها

(1) عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص31.

(2) صلاح الدين الكبسي، مرجع سابق، ص13.

- وإستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- حركت المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة، وتطورها، ونضجها، وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

### المطلب الرابع: مصادر المعرفة

#### أولاً: أنواع مصادر المعرفة

لقد تحدث (Marquardt) و (Culle) عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة، أو اكتسابها و هما:<sup>(1)</sup>

- أ- **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكراتهم ومذكراتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.
- ب- **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة. ومن هذه المصادر التصوية (الإقتداء) (Benchmarking) أمام المنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات (Alliances) وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

#### ثانياً: تقنيات استقطاب المعرفة

هناك تقنيات تستخدم لاستقطاب المعرفة الضمنية من مصادرها الداخلية والخارجية وتنقسم إلى تقنيات تقليدية وغير تقليدية.

#### 1) التقنيات التقليدية لاستقطاب المعرفة: و تصنف إلى الأساليب التالية:<sup>(2)</sup>

- أ- **المقابلات:** ويوجد ثلاث أنواع من المقابلات يجريها الباحثون عن المعرفة داخل المؤسسات مع الخبراء والمهندسين العمال وهي:

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق، ص116.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص82، 84.

- **المقابلات غير الهيكلية (غير المبرمجة):** تجرى هذه المقابلات بدون إعداد مسبق للمواضيع التي تطرح أثناءها، وتستخدم غالبا لإذابة الجليد بين الباحث عن المعرفة وصاحب المعرفة وهي مقابلات لا يعول عليها كثيرا، ويمكن تسمية هذه المقابلات بال جولات الاستطلاعية التمهيديّة.

- **المقابلات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة):** وهي تجمع ما بين جدول الأعمال المعدّ سلفا والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات التي تنعكس أيضا على قبول الأجوبة المرنة وفي معظم الأحيان لا تمتد المقابلة أكثر من ساعة واحدة وي طرح خلالها ما بين عشرة إلى خمسة عشر سؤال.

- **المقابلات الهيكلية (المبرمجة):** تعد هذه المقابلات إعدادا جيدا من قبل مهندس المعرفة ويوضع جدول أعمال متفق عليه كما يرسم مخطط واضح ودقيق لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تطرح حول المواضيع المهمة في حقل المعرفة المختص. وفي هذا النوع من المقابلات تصمم استبيانات لاستقصاء المعلومات كما تستخدم أدوات أخرى مفيدة لجمع البيانات مثل: الجداول، النماذج، والإطارات المستخدمة لوصف كينونات الظاهرة موضوع الدراسة.

ب- **الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل:** وتسمى أيضا سيناريو العمل (Work Scenario) حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها الخبير والعمل على تفكيكها إلى واجبات وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها. ويعمل مهندس المعرفة مع خبير المجال بصفة الشاهد والمراقب من دون التدخل في حيثيات عمل الخبير ومع تجنب طرح الأسئلة إلا في الحالات القصوى لتفسير إجراء ما، و فهم خطوة أساسية قام بها خبير المجال.

## 2) التقنيات غير التقليدية لاستقطاب المعرفة

أ- **العصف الذهني والعصف الإلكتروني:** العصف الذهني هي واحدة من الأساليب الكثيرة لتحفيز التفكير والإبداع، وتتميز بخاصيتين هما، تكوين بيئة لإبتكار الأفكار الخلاقة والثانية إستغلال قدرات العقل الجمعي في البحث عن الحلول.

وتحدث عند لقاء خبراء المجال مع الباحث عن المعرفة في المؤسسة في أكثر من جلسة تبدأ بتوضيح المشكلة وأهم عناصرها ومسبباتها، بعد ذلك يبدأ الجزء الرئيسي في هذه التقنية ألا وهي طرح أي فكرة قد تشكل حل للمشكلة وبدون التعرض للنقد لأي منها حيث الأهم في هذا الجزء هو الكم وليس الكيف وتأجيل الحكم على الأفكار إلى المرحلة الأخيرة التي يتم فيها عرض المفاضلة بينها، وتفصيل مزايا وعيوب كل حل ثم ترتيبها ترتيبا من الحل الأحسن إلى ما هو أدنى منه ليكون بديلا عنه في حالة عدم القدرة على تطبيقه.

أما العصف الذهني الإلكتروني فهو تقنية تحتوي على نفس مبدأ التقنية السابقة، إلا أنها تستخدم تقنيات متطورة وتطبيقات الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية الذكية، الشبكية، الموزعة والمتكاملة.<sup>(1)</sup>

ب- **بناء خرائط المعرفة:** تعني خارطة المعرفة العرض المرئي للمعلومات التي تمكن من الإتصال والتواصل المؤثر والكفوء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة، مع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفصيلات، وتتضمن الخارطة عادة بعض النصوص والسرديات القصصية، والرسومات، والنماذج، والأرقام.<sup>(2)</sup> ومعارف الخرائط في المنظمات والأعمال هي ثلاثة أنواع<sup>(3)</sup>:

- 1) مواد معرفية خرائطية موثقة (Map documented knowledge items) تمثل مواقع، مثل الأقسام، وقواعد البيانات وما شابه ذلك.
- 2) خرائط للأفراد و المجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة ( Map individuals or groups in their particular field or expertise).
- 3) خرائط لدروس مكتسبة ومكتسبة (Map Lessons Learnt) منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية المستلثة منها.

ج- **تحليل البرتوكول (السيناريو):** تحليل البرتوكول أو السيناريو هو وسيلة مهمة يستخدمها مهندس المعرفة لتسجيل وتحديد الإجراءات المنهجية التي يستخدمها خبير المجال لحل المشكلات غير المبرمجة وشبه المبرمجة (غير الهيكلية وشبه الهيكلية). حيث يستخدم تحليل السيناريو كأسلوب لاستقطاب المعرفة الضمنية لخبير المجال من خلال رسم وتحليل مضمون الإجراءات المنهجية المنظمة المتبعة لحل المشكلات الجوهرية والحرية للمنظمة. وذلك من خلال دراسة حالة كل مشكلة جوهرية على حدة، فكل مشكلة غير بنيوية سيناريو خاص بها وبالتالي لا يمكن تكرار السيناريوهات إلا بتكرار خصائص المشكلات نفسها.<sup>(4)</sup>

(1) جوير محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2011، ص 32، 33.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 117.

(3) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

(4) سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 92، 93.



## المبحث الثاني: ماهية وعمليات إدارة المعرفة

على الرغم من تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة خلال النصف عقد الأخير من القرن الماضي، فلا يزال الجدل محتدماً حول المفهوم الحقيقي له، فهناك من يرى أنها مجرد مصطلح مرادف لمفهوم إدارة المعلومات الذي أصبح شائعاً، في حين يرى آخرون أنها مفهوم إداري مختلف تماماً يسعى إلى تقديم الحلول المبتكرة واستغلالها وتنمية معارف المؤسسة من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي، ولتوضيح هذه الأفكار وإزالة الغموض عن المفاهيم، سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية إدارة المعرفة، عناصرها، عملياتها، وأثرها على المنظمات.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

لقد عرفت إدارة المعرفة عدة تعاريف نظراً لاختلاف الآراء حولها وعلى سبيل المثال الباحث (Finneran) عرف إدارة المعرفة بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.<sup>(1)</sup> كما عرفت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الاستراتيجيات لابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز لمهام المنظمة.<sup>(2)</sup>

وهناك من يقول بأن إدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملين والزبائن والاستفادة من الدروس.<sup>(3)</sup> كما تعرف إدارة المعرفة بأنها عبارة عن تجميع للعمليات التي تؤدي إلى خلق ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة، وبشكل أو بآخر فإن إدارة المعرفة تبنى في الأجل الطويل، كما أنها تشمل الممارسين، والفلاسفة، والمؤلفين، والصحفيين، والمدرسين، والسياسيين، وعلماء الدين والمهتمون بشؤون المكتبات وغيرهم.<sup>(4)</sup>

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص78.

(2) عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص32.

(3) عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص58.

(4) سيد محمد جاد الرب، إدارة المواد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص44.

كما يعرفها (Wick) بأنها تبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة، فهي مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المنظمة، ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها ومستخدموها ذو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة.<sup>(1)</sup>

ويمكن كذلك تعريف إدارة المعرفة بأنها مجموع كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعظيم إنتاج، إعادة استخدام، وإمدادات المعرفة في الشركة.<sup>(2)</sup>

ويرى بيسيرا (I.Becerra) أن مصطلح إدارة المعرفة يشير إلى تحديد المعارف الجماعية والاستفادة منها لدعم تنافسية المنظمة، حيث يتوقف أداء الشركة عموماً على مدى القدرة على حشو الموارد المعرفية التي يمتلكها الأفراد وفرق العمل، وتحويلها إلى أنشطة لخلق القيمة.<sup>(3)</sup>

كما يقول (Tannenbaum) أن إدارة المعرفة تنطوي على ما يلي:<sup>(4)</sup>

أ- جمع، وهيكلة، وتصنيف، وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات، ويترتب على ذلك بناء وتنمية، وتشغيل قواعد معلومات مشتركة عن العملاء ومتطلبات الأداء والمشكلات، والحلول الممكنة لها.

ب- توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها، ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.

ج- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة لاستخراج واستغلال ما لديهم من معرفة وتوظيفها في المنظمة، وإدماجها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.

د- استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء، وتطويره، والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والانتاجية، ويتم ذلك بإدماج المعرفة في تصميم العمليات ومعايير تقييم الأداء وتقرير المكافآت، والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

ومن خلال هذه التعاريف، نستنتج أن إدارة المعرفة هي العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة، وتوليدها اعتماداً على الخبرات المتمثلة أساساً في رأس المال الفكري وهذه

(1) شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي، الأغواط، 2011، ص 13.

(2) نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 494.

(3) Irma Becerra, knowledge management, an Evolutionary view, ME, shre newyork, USA, 2008, p06.

(4) بن عشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005، ص 303.

المعرفة تستخدم أساسا في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تواجه المنظمة، بالإضافة إلى أنها تساعد على التخطيط الاستراتيجي وتحسن من الكفاءات والفعاليات الفردية ورفع مستوى أداء العمل. إذن فإدارة المعرفة تهتم أكثر بما تملكه المنظمة من ثروة بشرية، والتي تعد المحرك الرئيسي لأي منظمة.

### ثانيا: الاختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

- هناك الكثير من المنظمات، خاصة على المستوى العلمي، لا تفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، أو تستعمل المصطلحين في نفس السياق، غير أنه جدير بالذكر توضيح الفروق بين هذين المفهومين، والتي نذكر منها:<sup>(1)</sup>
- إدارة المعلومات عبارة عن مجموعة البرامج والتطبيقات، التي يمكن من خلالها تطبيق العمليات الإدارية التقليدية على المعلومات، بهدف تعظيم إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما إدارة المعرفة مفهوم أوسع يذهب أو أبعد من تلك الطرق والأدوات.
- إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في المنظمة، بينما تهتم إدارة المعلومات بالمعلومات والمعرفة والمعلومات شيآن مختلفان تماما.
- تهتم إدارة المعلومات بإيجاد المعلومات ونقلها ضمن التنظيم، بينما تهتم إدارة المعرفة بالكيفية التي يخلق من خلالها الأفراد معرفة جديدة، ثم إعادة استخدام تلك المعرفة.
- تهتم إدارة المعلومات بالإدارة الإلكترونية، والمعلومات الموجودة ضمن مستندات ورقية، بينما تتعامل إدارة المعرفة بمدى ورؤية أوسع، لإيجاد الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن المعلومات والمعرفة ضمن التنظيم.
- تعد إدارة المعلومات جزء من إدارة المعرفة.

### المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الاستراتيجية الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تفتح سلعا وخدمات. إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها ويتم التفصيل في هذه العناصر كما يلي:<sup>(2)</sup>

(1) طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص ص70-71.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص90-93.

**1) الاستراتيجية:** تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

وينظر إلى الإستراتيجية على مستويين:

**الأول:** يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

**الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة، الأشمل والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فالاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدانة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

**2) الأشخاص:** يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. والمقصود بالأفراد هنا هم مديرو أنظمة المعلومات، ومديرو إدارة المعرفة، ومديرو البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة طرق المشروعات، والأفراد المساهمين في عمليات إدارة المعرفة. وعمليا فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات.

إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة، وهم يوفر الموجدات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

**3) التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من العوامل المهمة بالنسبة لإدارة المعرفة، وخاصة في عملية توليد المعرفة، ومن أجل إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة، وقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة تهدف

إلى جمع المعلومات أو تخزينها، واسترجاعها، ونقلها، بحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل، ومن هذه النظم نذكر: (1)

- نظم الذكاء الاصطناعي وتشمل: النظم الخبيرة والشبكات العصبية.
- تكنولوجيا الشبكات وتشمل: الأنترنت والإنترنت، والوكيل الذكي.
- نظم دعم الإدارة وتشمل: برامج الدعم الجماعي (Group Ware)، ونظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات DSS
- ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في النقاط التالية: (2)
- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.
- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

#### 4) العملية: ويتجلى دورها في الأنشطة التالية: (3)

- تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد فريق العمل الواحد.
- تطوير البرامج الرسمية، التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- توفير قياس النتائج ومراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.
- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

(1) عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، مذكرة

ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص160.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص95.

(3) طه حسين نوي، مرجع سابق، ص78.

### المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تختلف عمليات إدارة المعرفة باختلاف مداخلها، واختلفت آراء الكتاب والباحثين كذلك حول العمليات الرئيسية في إدارة المعرفة، إلا أن دراسة مسحية أعدت من طرف (Vorbeck) و(Hesing) حول عدد من الشركات الأوروبية أكدا فيها على أن هناك ستة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة توزيعها وأخيرا تطبيقها.<sup>(1)</sup>

وسنركز في هذا المطلب على هذه العمليات، إلا أن ذلك لا يعني أن إدارة المعرفة تقتصر عليها فحسب ولكن هناك عمليات أخرى إلا أنها ليست بنفس القدر من الأهمية كالعمليات المذكورة سابقا.

#### أولا: تشخيص المعرفة

إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها بحال قضية تكنولوجية. وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لأبد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

من جانب آخر فإنه في المرحلة الأولى لوضع إطار للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فإنه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها، وأن البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وأنه يتكون من مخازن المعرفة ومن صافي تكريرها والأدوار التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.<sup>(2)</sup>

#### ثانيا: اكتساب المعرفة

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة عن مصادرها المختلفة. وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة

(1) جوبر محمد، مرجع سابق، ص52.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص40.

والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها. كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن أبحاث الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة والوكالات المؤسسية، مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي، ومن البرمجيات الأكثر حسماً في هذا الاتجاه برامج (Lotus Notes) إذ أنها تمثل أكثر من تجميع للبيانات إنها تجميع للمعرفة المتراكمة.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.<sup>(2)</sup>

### رابعاً: تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها)

عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert Systems)، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعات، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (pull, push) التي تعمل على الربط بين المؤسسة وبيئتها لاكتساب المؤسسة مزايا إستراتيجية تساعدها في تغيير قواعد اللعبة التنافسية.<sup>(3)</sup>

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص211.

(2) ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص67-68.

(3) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص212.

### خامسا: تطوير المعرفة وتوزيعها

تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية. ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة. وما لم تتم عملية توزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد المؤسسة عائدا ولا منفعة مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. ذلك لأن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد المؤسسة في ذلك شبكات الأنترنت والأنترانت والإكسترانت مثل توزيع المعرفة بين مراكز مكافحة المخدرات في الحدود وبينها وبين الإدارة المركزية وكذلك تعميم نتائج الإحصاءات الجرمية إلى مديريات الشرطة وتعميم أسماء المطلوبين عبر الحدود من قبل إدارة المعلومات الجنائية.<sup>(1)</sup>

### سادسا: تطبيق المعرفة

هي الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع، والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، يسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ولقد استخدمت العديد من الأساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق الداخلية متعددة الخبرات، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، التدريب الجماعي من قبل الخبراء.

يعتبر تطبيق المعرفة استثمارا للمعرفة، فلا يكفي الحصول عليها وتخزينها وتبادلها، بل المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ الفعلي، فالمعرفة التي لا تجسد فعليا تعد مجرد تكلفة، ونجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها.<sup>(2)</sup> فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف المؤسسة وأغراض المؤسسة أو المنظمة.<sup>(3)</sup>

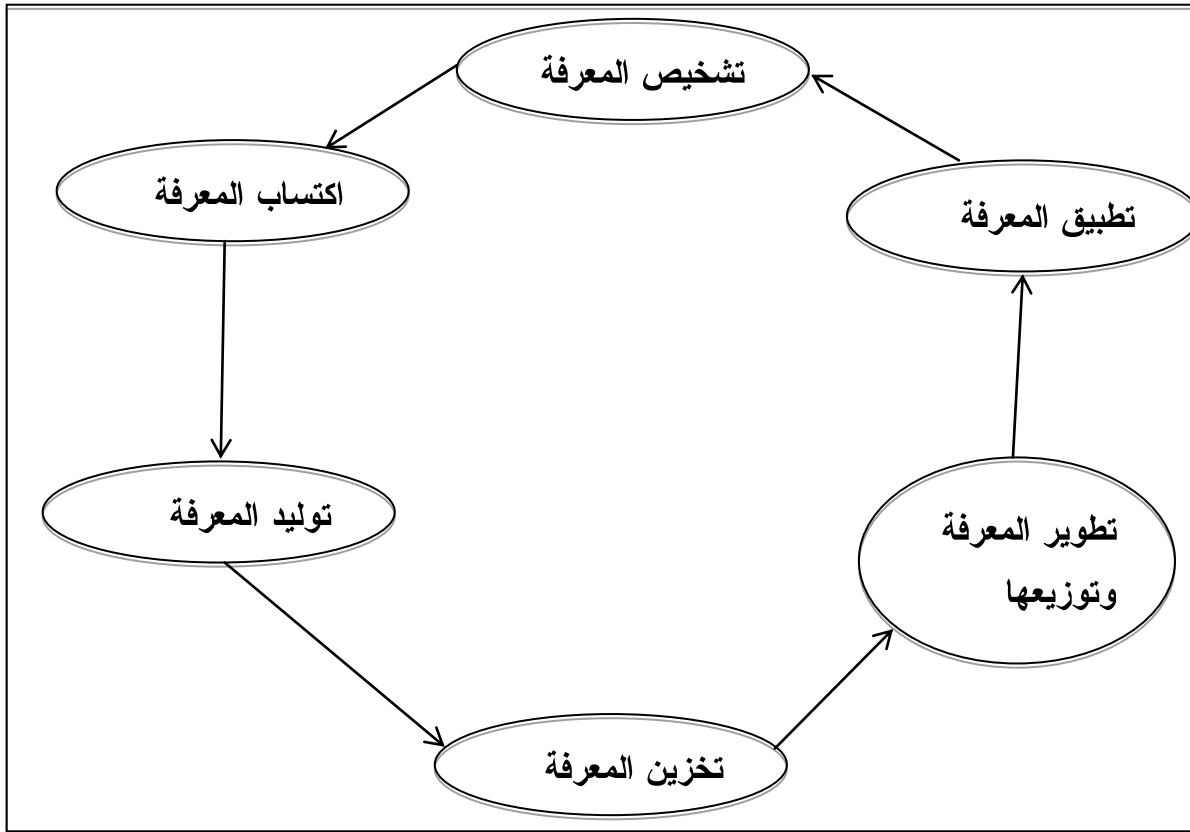
(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص44.

(2) سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، صص142-143.

(2) غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد52، المجلد27، 2010، ص95.



الشكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة



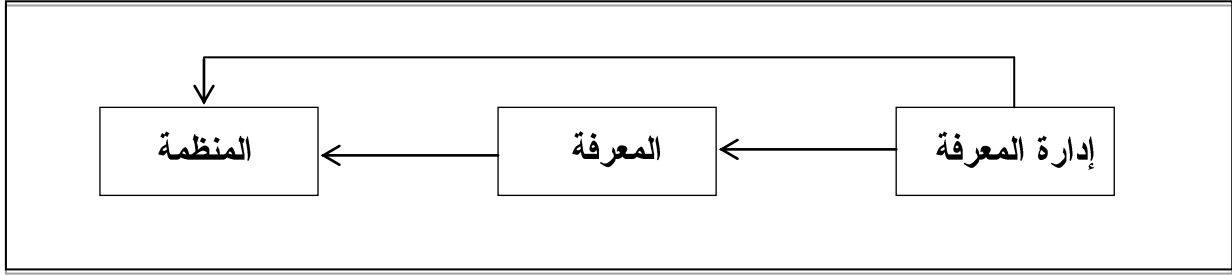
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق.

### المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على المنظمات

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي في الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات) بالإضافة إلى الأداء العام في المنظمة. ومن الجدير الإشارة هنا، إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد الأربعة بطريقتين أساسيتين هما، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين أداء المنظمة في المستويات الأربعة المارة الذكر في أعلاه. أما الثانية تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد الأربعة السابقة الذكر ويبين الشكل هاتين الطريقتين اللتين من خلالهما تؤثر إدارة المعرفة على المنظمة.<sup>(1)</sup>

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 275.

الشكل رقم (05): أثر إدارة المعرفة على المنظمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص275.

أولاً: أثر إدارة المعرفة على العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة هي:<sup>(1)</sup>

**الأولى:** تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

**الثانية:** تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجهها في عالم الأعمال.

وعموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية بالنسبة لأي منظمة محلياً أو عالمياً، فهي تؤدي إلى توسع الخبرات لدى العاملين، دعم وزيادة رضا العاملين، زيادة الربح والعوائد.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال الفعالية، الكفاءة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات، وتساعد إدارة المعرفة على تحسين هذه الأبعاد من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص165.

(2) شاهد عبد الحكيم، مرجع سابق، ص109.

### ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على المنتج

تؤثر أيضاً إدارة المعرفة على المنتجات التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: (1)

#### أ- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة:

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة، وتحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وخير مثال تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة سنوياً من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) على المعايير الأساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها أو معدلات استهلاك الوقود وغيرها.

وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، يتوجهون إلى نتائج أفضل التطبيقات السابقة، والموجودة في قاعدة البيانات بحثاً عن المعرفة التي يمكن أن تساعدهم في تحقيق المؤثرات، وتنتفع أيضاً المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في الابتكار داخل المنظمة.

#### ب- أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة:

تساعد إدارة المعرفة تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات، كما أن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضاً في بعض الأحيان من أن تلعب دوراً مهماً في الشركات الإنتاجية التقليدية.

### رابعاً: أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضاً على الأداء المنظمي (Organizational Performance) العام للمنظمة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما: (2)

#### أ- الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار

المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، كما وأيضاً عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة.

ومثال عن التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المنظمة وإستراتيجيتها. وبالتالي فإن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.

(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 170-171.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 282.

ب- الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة إلى رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، أو مع العوائد والكلف.

ومثال على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

### المبحث الثالث: استراتيجيات، نماذج وقياس أداء إدارة المعرفة

يعتبر الشق التطبيقي لإدارة المعرفة هو الجزء الأكثر نقاشاً بين المتحمسين والمتشائمين حيث لا زالت البحوث تحاول التأكيد على أن هناك نماذج ناجحة لإدارة المعرفة استطاعت أن تساعد المؤسسات في زيادة كفاءتها من خلال استراتيجياتها ومقاييس أدائها وهذا ما يحاول هذا المبحث أن يركز عليه.

#### المطلب الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة

يعد مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاء بالبحث والتطوير، وبمعنى آخر، وكما أشار (Wiig) فإنه يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف، وتبعاً لذلك اقترح (Wiig) ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات، وهي على النحو الآتي:<sup>(1)</sup>

(1) **استراتيجية النمو التدريجي:** يمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام، وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء إدارة المعرفة، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات المحدودة الموارد يكون قليلاً.

(2) **استراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبياً وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

(3) **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعد هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على

(1) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 143-144.

أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة، التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

وأشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:<sup>(1)</sup>

1. استراتيجية الترميز: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة نمطية من خلال شبكة المؤسسة وتعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

2. استراتيجية الشخصنة: وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

واعتمادا على نموذج نوناكا الذي سنتناوله لاحقا ظهرت إسهامات قيمة تربط إدارة المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها:<sup>(2)</sup>

- سياسات نمطية: فالمؤسسة تحافظ، وتنتشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك وللمخاطر المحتملة، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المدراء في الاهتمام بإدارة المعرفة.

- سياسات رسمية: حيث نجد أن المدراء يهيئون بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق استراتيجية تهدف إلى إدارة المعرفة المتوفرة.

- سياسات اندماجية: إن إدراك المدراء لأهمية المعرفة يجعلهم يقومون بإدارتها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات نوناكا، حيث

(1) كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص51.

(2) سملاي بحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص175.

لا تتوقف إدارة المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المؤسسة كدليل على ضرورة التعلم والتحسين المستمر للمنتجات.

### المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

يمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها ما يلي:<sup>(1)</sup>

1. المرونة: فلا بد أن يكون النظام مرناً قادراً على استيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو بالنقصان أو كلاهما معاً.

2. الشمول: لابد أن يكون شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الاستمرارية.

3. أن يكون قادراً على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها.

4. توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص.

5. الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها فلا بد من عمل الموالفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام إدارة المعرفة.

6. القيادة الكفؤة: حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات نذكر منها:

**1) نموذج نوناكا (Nonaka):** قدم نوناكا هذا النموذج الذي يعد محاولة لتقديم مفهوم إدارة المعرفة على مستوى عالي باعتبارها عملية إبداع، وقد أوضح كيفية تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة يمكن تبادلها ومشاركتها وتطويرها وذلك من خلال أربع عمليات رئيسية، يفترض النموذج أن المعرفة الضمنية يمكن تحويلها إلى معرفة ضمنية في الآخرين وذلك من خلال عملية التنشئة المتمثلة في (الاحتكاكات والتفاعلات اليومية)، وأن تلك المعرفة الضمنية يمكن أن تصبح معرفة صريحة أو ظاهرة من خلال عملية التجسيد (المسؤولية عن تشكيل جسد أو هيكل المعرفة)، ويفترض النموذج أيضاً أنه يمكن للمعرفة الصريحة أن تتحول إلى معرفة ضمنية في الآخرين من خلال عملية التدوين (والتي يتم بموجبها ترجمة النظرية إلى التطبيق)، وأن المعرفة الصريحة يمكن تحويلها إلى معرفة صريحة في الآخرين من خلال عملية الدمج (والتي تضمن دمج النظريات الموجودة).

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص233.

ويوضح الشكل التالي مكونات هذا النموذج:

الجدول رقم (01): نموذج نوناكا

| ضمنية إلى ظاهرة |         | ضمنية من ظاهرة |
|-----------------|---------|----------------|
| التجسيد         | التنشئة |                |
| التجميع         | التذويب |                |

المصدر: مريم بنت راضي مشخص اللحاني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2010، ص37.

يتضح لنا من الشكل أن للمعرفة التنظيمية نوعان هما: المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة وتتوقف قدرة المنظمة على إدارة المعرفة بشكل فعال على قدرتها على تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول أفرادها إلى معرفة صريحة يمكن مشاركتها وتقاسمها وذلك من خلال عمليات التحويل المتمثلة في التنشئة والتجسيد، التذويب، الدمج.<sup>(1)</sup>

وعلى الرغم مما يقدمه هذا النموذج من تصنيف دقيق للمعرفة وكيفية تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة من خلال عمليات التحويل الأربعة، إلا أن هذا النموذج يشير إلى المدخل الآلي لتصنيف المعرفة الذي ربما يعتبر محدوداً وأحادي البعد، وذلك في ضوء ما تتسم به عملية تحويل المعرفة في المنظمات بأنها أكثر تعقيداً أو تشابكاً مما يقترحه هذا النموذج.

(2) نموذج ماركارد (Marquardt): اقترح مدخلا نظامياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:<sup>(2)</sup>

- الاكتساب (Acquisition)
- التوليد (Creation)
- الخزن (Storage)
- استخراج المعلومات وتحليلها (Analysis data and Mining)
- النقل والنشر (Transfer and Dissemination)

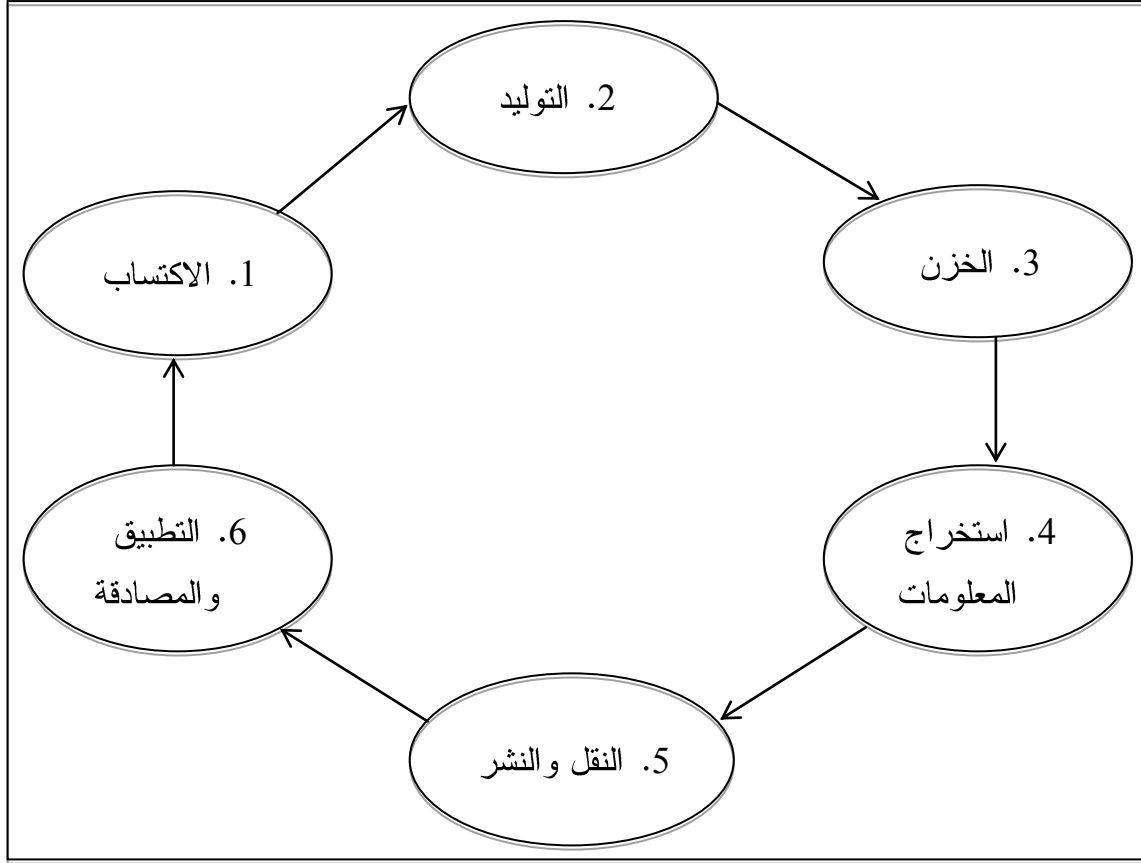
(1) مريم بنت راضي مشخص اللحاني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2010، ص37-38.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص237-238.



- التطبيق والمصادقة (Application and validation)

الشكل رقم (06): نموذج ماركارد (Marquardt)



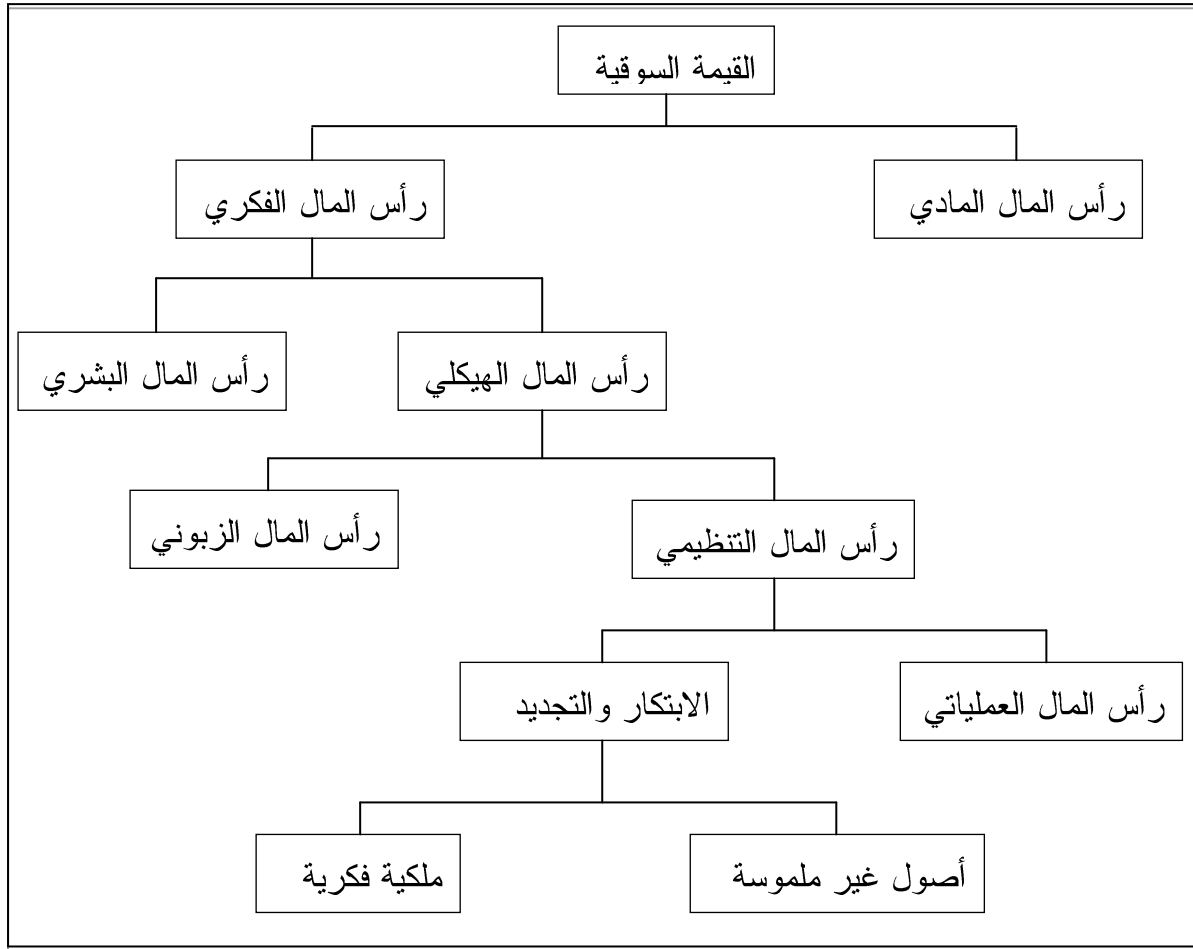
المصدر: حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص16.

### 3) نموذج رأس المال الفكري لسكانديا (Skandia):

يرتبط نموذج سكانديا بشركة التأمين السويدية (Skandia) التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس مالها الفكري، بل ذهبت إلى أبعد الحدود عندما قامت بتعيين أدفانسون كأول مدير في العالم لإدارة رأس المال الفكري. قام (Edvinsson) مع زملائه بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي وإنما كذلك برأس المال البشري والهيكلية والزبوني والتنظيمي، ويمكن إظهار ذلك وفق الشكل التالي:<sup>(1)</sup>

(1) عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص129-130.

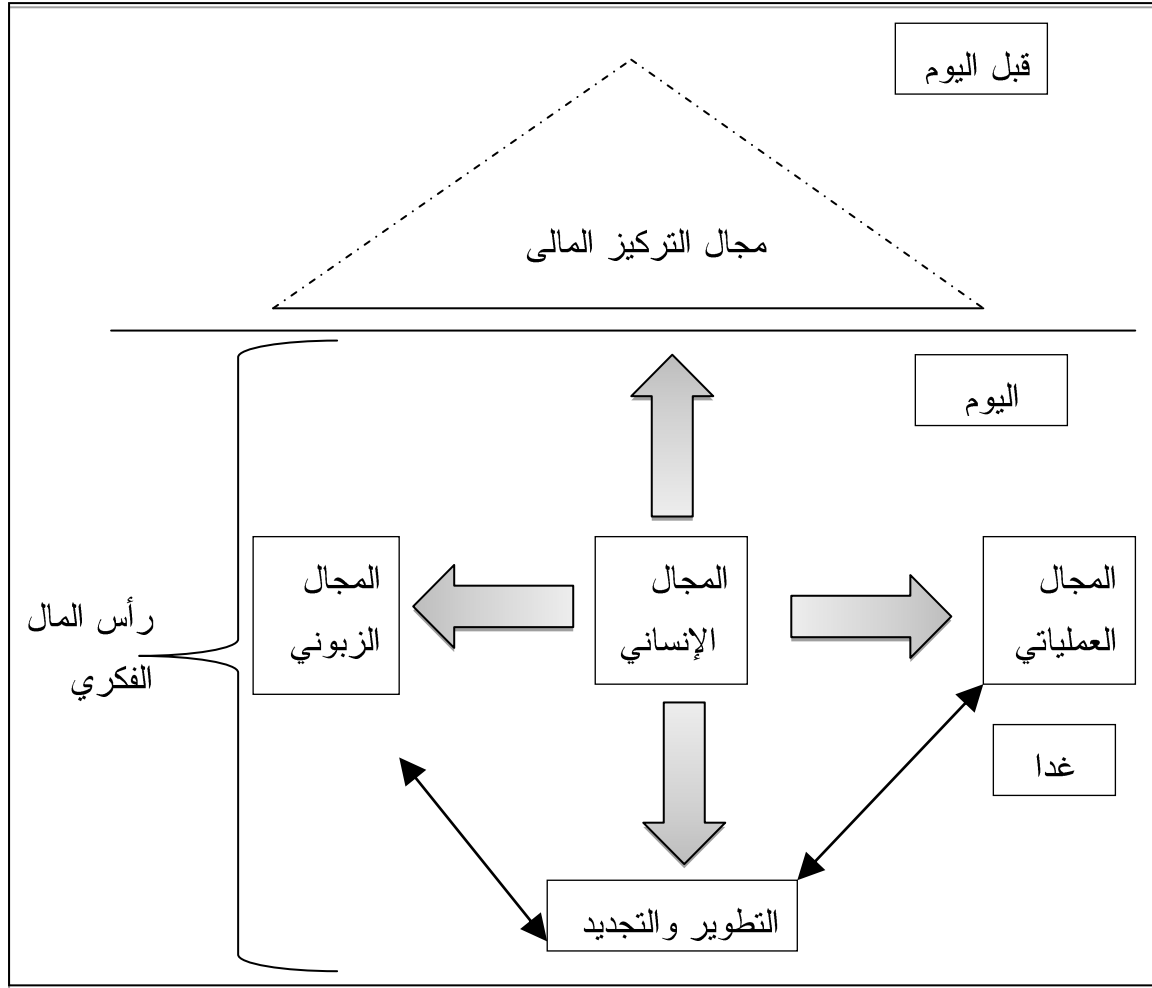
الشكل رقم (07): نموذج سكانديا (Skandia)



المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص129.

إن هذا النموذج يحلل كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدى لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس على خمسة مجالات هي: التركيز المالي، الزبوني، العملياتي، التطوير والتجديد وأخيرا التركيز على الموارد البشرية وكما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): التصور الأولي لنموذج سكandia (Skandia)



المصدر: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص130.

قد يكون لقياس المتغيرات الخمسة للنموذج غير عملي إلى الحد الذي يؤدي إلى اضطراب الرؤية الاستراتيجية لإدارة وتقييم رأس المال الفكري، إلا أنه في المقابل نجد أن الكثير من المنظمات اعتمدت عليه لقياس رأس مالها الفكري لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة إلى تحليله واستخدامه لمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما يفيد هذا النموذج في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق، وذلك وفق عدة مؤشرات.

#### 4) نموذج بطاقة النقاط المتوازنة:

يستخدم هذا النموذج لقياس أداء عمليات الأعمال على الصعيد الداخلي، حيث يساعد على تقييم أثر توظيف إدارة داخل المنظمة من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري، ويضيف مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم وتحسين نشاط الأعمال، وهو يركز على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل.<sup>(1)</sup>

#### 5) نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة:

كان (Sveiby) من أوائل الباحثين الذين طوروا أسلوباً لقياس الموجودات غير الملموسة في المنظمات. وقد قام بذلك في سنوات الثمانينات في محاولة منه لإظهار كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين القيمة الدفترية لها، وقد شكلت أفكار (Sveiby) أساس الحوار الذي تركز على قيمة الدولار بالنسبة للموجودات غير الملموسة للشركات وساعد على تشكيل وتطوير مدخل مراقبة الموجودات غير الملموسة، وهي الأداة التي أصبحت قيد الاستخدام من قبل المنظمات الراغبة في تتبع وتحديد قيمة موجوداتها غير الملموسة.<sup>(2)</sup>

#### المطلب الثالث: قياس أداء إدارة المعرفة

لكي تحدد المنظمات درجة فاعلية جهود إدارة المعرفة فيها فإنها تحتاج إلى قياس أداء إدارة المعرفة وذلك في محاولة منها لفرض الرقابة على عملياتها وتقييمها وتطويرها، فضلاً عن تمكّنها من قياس جودة المعرفة التنظيمية، وهناك من يجمع الأسباب التي تدفع المنظمات نحو قياس أداء إدارة المعرفة بامتلاك المنظمات قاعدة للانطلاق نحو إجراء التقييم الشامل، وتحفيز الإدارة على التركيز على كل ما هو مهم، وأخيراً لتحديد مقدار الاستثمار المطلوب من قبلها في إدارة المعرفة، ومن هذا المنطلق توالى المحاولات الهادفة إلى التوصل إلى مقاييس لأداء إدارة المعرفة من منظورات مختلفة تعكس رؤى أصحابها وتوجهاتهم الفكرية، وفي هذا الصدد وإضافة إلى النماذج السابقة يمكن استعراض النماذج التالية:<sup>(3)</sup>

#### 1) نموذج (Fairchild, 2002): ينظر إلى قياس أداء إدارة المعرفة من منظور بطاقة العلامات

المتوازنة كآلاتي: المحور المالي (معدل العائد على الاستثمار بالموجودات و EVA)، الزبون

(1) سمراء كحلات، مرجع سابق، ص 68.

(2) محمد عواد أحمد الزبادات، مرجع سابق، ص 112.

(3) إحسان دهش جلاب، العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من المنتسبين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر، 2012، ص 20-23.

(الرضا، والاحتفاظ، والحصة السوقية)، العمليات الداخلية (الجودة ووقت الاستجابة، والكلفة، وتقديم منتجات جديدة)، التعلم والنمو (رضا العاملين، وتوافر نظم المعلومات).

(2) نموذج (Kankanhalli and tam, 2004): ينظر هذان الباحثان إلى مقاييس أداء إدارة المعرفة وفقاً للآتي: بيوت الجودة (وظيفة نشر الجودة)، وبطاقات العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية من وجهة نظر مركز الجودة والإنتاجية الأمريكي.

(3) نموذج (Lee et al, 2005): قاس (Lee) وزملاءه أداء إدارة المعرفة بخمسة مقاييس هي خلق المعرفة، وتراكم المعرفة، والمشاركة بالمعرفة، واستعمال المعرفة، وتذويب المعرفة (اضفاء الصفة الذاتية عليها).

(4) نموذج (Chen and Chen, 2005): من خلال استعراض 76 دراسة نشرت في 78 مجلة علمية للفترة الممتدة من 1995م وحتى 2004م بشأن تقييم أداء إدارة المعرفة، توصل هذين الباحثين إلى وجود سبعة مقاييس رئيسية لأداء إدارة المعرفة يمكن إنجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقاييس إدارة المعرفة من وجهة نظر (Chen and Chen, 2005)

| المقاييس الفرعية                                                       | المقياس الرئيسي            |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| استمارة الاستبيان، ومقابلات الخبراء، وعوامل النجاح الحرجة.             | التحليل النوعي             |
| العائد على الاستثمار بالموجودات، وصافي القيمة الحالية، ونسبة Q لتوبين. | التحليل المالي             |
| التطبيقات المشتركة، وتقييم معرفة العملية والمحتوى والمحيط والفرد.      | تحليل المؤشر غير المالي    |
| بطاقة العلامات المتوازنة.                                              | تحليل الأداء الداخلي       |
| المقارنة المرجعية، وأفضل التطبيقات.                                    | تحليل الأداء الخارجي       |
| الأنماط الاجتماعية، ونموذج إدارة مشروع إدارة المعرفة.                  | التحليل الموجه نحو المشروع |
| رأس المال الفكري.                                                      | التحليل الموجه نحو المنظمة |

المصدر: إحسان دهب جلاب، العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من المنتسبين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر، 2012، ص21.

(5) نموذج (Lee and Lee, 2007): اعتمد (Lee) وزميله (Lee) على مقياسين لقياس أداء إدارة المعرفة هما: أداء الزبون (رضا الزبون، والزبائن الجدد، والمحافظة على الزبائن الحاليين)، الأداء المالي (العائد على الإستثمار بالموجودات والحصة السوقية، وصافي الربح، والقيمة الاقتصادية المضافة).

(6) نموذج (Chi, 2008): اقترح (Chi) في أطروحته لنيل شهادة الدكتوراه الموسومة (تطوير نظام قياس أداء إدارة المعرفة بالاستناد إلى رضا الزبون) ثمانية مقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هي: التوجه نحو مستعمل المعرفة، وقيادة إدارة المعرفة، والعلامة بين مجهر المعرفة والزبون، وتخطيط استراتيجية إدارة المعرفة، والثقافة المركزة على التعلم المستمر والمعرفة، والبنى التحتية لإدارة المعرفة، والتركيز على شخصنة إدارة المعرفة، وإدارة عملية المعرفة.

(7) نموذج (Tseng, 2008): يرى (Tseng) وجود نوعين من المقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هما: المقاييس المالية (معدل التغير في المبيعات خلال السنوات الثلاثة الأخيرة)، والمقاييس غير المالية (التنافسية، والإبداع).

(8) نموذج (Tong chuay and praneetpolgrab, 2008): يؤمن هاذين الباحثين بأن أداء إدارة المعرفة يمكن أن يقاس من خلال جودة المعرفة، وأن جودة المعرفة يمكن أن تقاس من خلال مجموعة من المقاييس لا سيما: التوقيت المناسب، والدقة، والاكتمال والاتساق، والصلة، والتوالي.

(9) نموذج (Minonne and Turnes, 2009): ينطلق هاذين الباحثين في نموذجهم المعروف بنموذج مراقبة إدارة المعرفة من أربعة مقاييس لقياس أداء إدارة المعرفة هي: التكامل التنظيمي، والتكامل الطرائقي، والتكامل الإجرائي، والتكامل الثقافي.

(10) نموذج (Kuah and wong, 2011): استعرض هذين الباحثين في دراستهما النظرية الموسومة (مراجعة في قياس أداء إدارة المعرفة) ثمانية مقاييس هي: بطاقة العلامات المتوازنة (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والزبون، والعملية، والتجديد والتطوير والمظاهر الإنسانية)، مراقبة الموجود غير الملموسة (ممتلئة بالهيكل الخارجي، والهيكل الداخلي، والمقدرة الفردية، حيث تقاس هذه الموجودات وفق ثلاث مؤشرات هي النمو والتجديد، والكفاءة، والاستقرار، نسبة Q لتوبين (تقارن هذه النسبة بين القيمة السوقية للموجود وكلفة الاستبدال)، محاسبة الموارد البشرية (نماذج الكلفة، ونماذج قيمة المورد البشري، والنماذج ذات التركيز المالي)، ومنهجية KP3 (أي تقييم الكيفية التي تسهم بها المعرفة في تطوير الأداء فضلا عن معرفة العلاقة

بينهما بوساطة المنتج والعملية) والنظام المستند إلى رضا المستعمل (أي تحديد معيار الرضا من وجهة نظر المستعمل ومن ثم تحديد عوامل النجاح الحرجة ومراحل عملية إدارة المعرفة).

**(11) نموذج (Shahbudin et al, 2012):** اقترح هؤلاء الباحثين نظام يعرف بنظام تقييم أداء إدارة المعرفة قائم على أساس الاستدامة (SKMPES) Sustainability based knowledge management performance evaluation system

يتكون النظام المقترح من ثلاثة مستويات هي المستوى الأول: التطوير المستدام (يمثل جوهر أو لب النظام)، والمستوى الثاني: عمليات إدارة المعرفة (تخطيط إدارة المعرفة، وتمييز المعرفة، وخلق المعرفة وتطويرها، واكتساب المعرفة وتحديثها ومشاركة المعرفة، والانتفاع من المعرفة، وحماية المعرفة)، والمستوى الثالث: إمكانات إدارة المعرفة (الموارد البشرية المؤهلة)، البنى التحتية لإدارة المعرفة (نظم الحاسوب المناسبة، والبرمجيات)، ودوافع إدارة المعرفة (نظم المكافأة، والثقافة التنظيمية، والقيادة الساندة والدافعة).

## خلاصة الفصل الأول

بعد هذا العرض الذي حاولنا بشكل مختصر أن نجيز مفهوم إدارة المعرفة بمفهومها الجديد الذي برز مع بداية التسعينات، القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتحسين جودة خدماتها اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، إن جوهر إدارة المعرفة يتمثل بتنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد من عملية المشاركة ونقل المعرفة والانفتاح على أفكار الآخرين والسعي المتواصل للتعلم والمعرفة الجديدة.

بعد كل هذا فإن ما بودنا إيصاله أنه ليس هناك أثن من المعرفة لدى المؤسسات وخاصة تلك المهارات والخبرات الموجودة في فضاء معلوماتها وبياناتها غير المركبة والمختزنة في عقول أفرادها العاملين الذين يصبحون أهم شيء لمجتمع المعرفة ككل وبالأخص على مستوى المؤسسة الحديثة.



# الفصل الثاني

المؤسسة العمومية

الاقتصادية الجزائرية

وتوجهها نحو إقتصاد

المعرفة

## الفصل الثاني

### المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتوجهها نحو إقتصاد المعرفة

#### تمهيد

يرتكز الإقتصاد العالمي على مدى قوة وتطور مؤسسات الدول، ومدى مساهمة هذه المؤسسات في الإقتصاد الوطني لكل دولة، مما يؤدي إلى إحداث تغيرات عميقة على الحياة الاقتصادية والاجتماعية لها، والملاحظ أن الدول المتقدمة تعطي أهمية بالغة لمؤسساتها، خاصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

حيث يعتبر طبيعة التنظيم الذي عرفته المؤسسات العمومية الاقتصادية أحد الأسباب الأساسية في عدم فعالية وكفاءة القطاع العمومي، وبالتالي اتجهت الدولة إلى إعادة النظر في عمل أو في طريقة عمل هذه المؤسسات وهذا عن طريق الإقتصاد الإصلاحات الضرورية للنهوض بالإنتاج وزيادة المردودية، كما وقد عرف الإقتصاد الجزائري تحول كبير من النهج الإقتصادي الحمائي إلى الانفتاح على الإقتصاد العالمي وهو إقتصاد المعرفة ولعل أهم أسباب ذلك هو إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية الاقتصادية لتنتهي بمنح الاستقلالية لها، مع ما رافق ذلك من سياسات مختلفة جعلت المؤسسة العمومية الاقتصادية أكثر عرضة لخطر المنافسة المحلية والعالمية.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

ظاهرة المؤسسة ظاهرة معقدة، ولذلك نجد وجهات نظر مختلفة في إعطاء تفسير لمفهوم المؤسسة. فهناك من لديهم نظرة محدودة وجزئية لمفهوم المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى هناك من يرى المؤسسة من جانب قانوني، وآخرون يهتمون بالجانب المالي فقط. وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية، وظائفها، خصائصها وأهدافها وأخيرا تصنيفها.

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

#### أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة (Enterprises)، كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين (Firm) و (Undertaking).

وللمؤسسة تعاريف عديدة نذكر منها: (1)

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج.

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.

- ويضيف شمبر (Shumpeter) أن المؤسسة مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج. (2)

- كما عرفها (Pierre Lauzel) على أنها وحدة منظمة تتطافر فيها جميع الإمكانيات المالية والمادية البشرية من أجل استخراج، تحويل، نقل وتوزيع الثروات، السلع والخدمات من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. (3)

(1) عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2008، ص24.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2009، ص27.

(3) أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص10.

وقد جاء لبريتن بتعريف المؤسسة كما يلي: هي كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل مالياً، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات في السوق.<sup>(1)</sup>

ونلاحظ أن التعاريف السابقة لم تكن شاملة لمختلف جوانب المؤسسة، حيث أن بعضها يقتصر على وظيفة الإنتاج فقط، في حين أن المؤسسة يمكن أن تشمل عدة وظائف وتنتج أكثر من سلعة أو خدمة. ونظراً لاختلاف المؤسسات فيما بينها في أشكالها وقدراتها، فلا يمكن تعريف المؤسسة إلا بمكوناتها، لكننا إذا حاولنا الجمع بينها في تعريف عام، ينطبق على الكل، أمكن القول أن "المؤسسة عبارة عن منظمة، تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، آلات، خبرات، مواد أولية، ...) بطريقة مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة". هذا التعريف ينطبق على جميع المؤسسات باختلاف أحجامها، مجالات عملها، طابعها القانوني والنظام السياسي السائد فيا البلد المستقبل، وكذا مستوى تطور هذا البلد.

### ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:<sup>(2)</sup>

- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها، أو بعضها حسب الظروف.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتقسد أهدافها.

(1) نسيلي جهيدة، أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص21.

(2) عمر صخري، مرجع سابق، ص25-26.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعلت كفاءتها.

### المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

#### أولاً: الوظائف

تتعدد وظائف المؤسسة ويختلف الباحثون والمختصون في تحديد عددها وطريقة تصنيفها ولكن في الغالب يعتبر النشاط الذي تمارسه المؤسسة من بين الأسس الرئيسية والأساسية المعتمدة في تحديد هذه الوظائف، حيث نلاحظ في المؤسسة الصناعية مثلاً أن النشاط الذي تتخصص فيه هو الإنتاج المادي، أما في المؤسسة التجارية فإن نشاطها الرئيسي يتركز على الشراء وإعادة البيع للبضائع، أما في المؤسسة الخدمية فإنها تنتج الخدمات وتسوقها.<sup>(1)</sup>

كما يرى فايول (H. Fayol) أن للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف تمكنها من أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي والمتمثلة في:<sup>(2)</sup>

- **الوظيفة المالية:** الجامعة لأوجه الاستخدام المالي لرأس المال والحسابات المالية.
- **الوظيفة المحاسبية:** المنطوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة البلد.
- **الوظيفة التقنية:** المسؤولة عن نشاط التحويل والتحسين بما يتماشى مع أذواق الزبائن ورفع المردودية وخفض التكاليف.
- **الوظيفة التسويقية:** المعنتية بشؤون السوق وما يتبعه، وبفضلها تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تكييف منتجاتها حسب رغبات الزبائن، وتحتوي هذه الوظيفة علىوظيفتين أساسيتين (وظيفة الشراء ووظيفة البيع).
- **الوظيفة الأمنية:** وهي كل نشاط موجه نحو ضمان أمن العمال وحفظ المنتجات وسلامة وسائل الإنتاج.
- **الوظيفة الإدارية:** المحتوية على مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة من تنظيم وتحكم ومراقبة.

(1) خالص صافي صالح، رقابة تسير المؤسسة في ظل إقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص30.

(2) أسيا بو الشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص15.

### ثانيا: الأهداف

- منذ استقلال المؤسسات الجزائرية إلى الآن وعبر مخططات التنمية الوطنية تهدف السياسة الوطنية للإنتاج على المدى المتوسط والمدى الطويل إلى:<sup>(1)</sup>
- الاستقلال الاقتصادي.
  - إنتاج سلع معتدلة الثمن.
  - تلبية حاجات المستهلكين المحليين.
  - رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
  - تحقيق عائد مناسب عن رأسمال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.
  - امتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل).
  - التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
  - تقليل الصادرات من المواد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
  - الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

### المطلب الثالث: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

تتخذ المؤسسة أشكالا مختلفة تبعا لتصنيفاتها، حيث يتم التصنيف وفق عدة معايير أهمها:

#### أولاً: التصنيف حسب الملكية

تنقسم المؤسسات حسب هذا المعيار إلى:<sup>(2)</sup>

- (1) **المنشآت الخاصة:** هي التي تعود ملكيتها لشخص أو مجموعة من الأشخاص تكون في مجموعها ما يسمى بالقطاع الخاص.
- (2) **المنشآت العمومية:** يعود رأسمالها للدولة أو الجماعات المحلية وهي تكون ما يسمى بالقطاع العام، والدولة أو من ينوب عنها من جماعات محلية هي التي تتكفل بتوفير الأموال اللازمة لنشاط هذه المنشأة وتشرف على تسيير وتحديد استراتيجياتها وأهدافها، تتحمل أعباءها وديونها.
- (3) **المنشآت المختلطة:** وهي المؤسسات التي تكون الملكية فيها مختلطة بين كل من القطاع العام ممثلا في الدول أو الجماعات المحلية من جهة وبعض الأشخاص الخواص من جهة أخرى.

(1) عمر صخري، مرجع سابق، ص31.

(2) أحمد بوراس، مرجع سابق، ص14.

### ثانيا: التصنيف حسب النشاط الاقتصادي

تنقسم المؤسسة حسب هذا المعيار إلى: (1)

(1) **المؤسسات الصناعية:** وتنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

أ- **مؤسسات الصناعة الثقيلة أو الاستخراجية:** كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات ...، وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

ب- **مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:** كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود... إلخ.

(2) **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

(3) **المؤسسات التجارية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات أسواق الفلاح... إلخ.

(4) **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... إلخ.

(5) **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... إلخ.

### ثالثا: التصنيف حسب الشكل القانوني

وفقا لمعيار الشكل القانوني يمكن التمييز بين مختلف المؤسسات حسب عدد الأشخاص الذين يوظفون أموالهم وعلى درجة الخطر الناجم عن هذا التوظيف، وعليه يمكن التمييز بين المؤسسات الفردية والمؤسسات التي تأخذ شكل الشركة كما يلي: (2)

(1) **المؤسسة الفردية:** تعرف بأنها كل مشروع اقتصادي يملكه شخص واحد ويكون مسؤولا مسؤولية غير محدودة عن كل التزاماته، وهو بذلك يتحمل كامل الأخطار التي يتعرض لها هذا المشروع، حيث يعتبر المشروع الفردي من أقدم الأشكال القانونية للملكية وأبسطها وأكثرها رواجاً بين المشاريع الصغيرة فهناك أكثر من 75% من المشاريع الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية التي تظهر بهذا الشكل في الملكية. كما يلاحظ كذلك وجود قيود على

(1) عمر صخري، مرجع سابق، ص 30-31.

(2) أحمد بوراس، مرجع سابق، ص 15-18.

رأسمالها التأسيسي، وهي تكتسب الأهلية التجارية من أهلية مالكيها فتصفي ويشهر إفلاسها بإفلاس المالك.

(2) **الشركات:** وهي المؤسسات التي يتم تكوينها بين مجموعة من الأشخاص يساهم كل منهم في رأس مال هذه المنشأة حسب قدرته ورغبته واتفاق الشركاء الباقين، ومساهمات هؤلاء الشركاء لا يشترط فيها أن تكون متساوية أو من نوع واحد، فقد يساهم شريك ما بحصة نقدية والآخر بعقارات وثالث بجهد عضلي وفكري ورابع بأصول معنوية... إلخ.

إلا أنه وبصورة عامة يمكن تقسيم الشركات إلى نوعين رئيسيين: شركات الأموال وشركات الأشخاص.

أ- **شركات الأشخاص:** وهي الشركات التي تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء، بمعنى أنها تعتمد على شخصية الشركاء والثقة المتبادلة بينهم، وليس على ما يقدمه كل منهم من مساهمات عينية أو نقدية، ويكون الخطر المتعلق بتوظيف الأموال فيها غير محدود وهي تأخذ الأشكال التالية:

- **شركة التضامن:** وهي التي تتكون من شركاء يكونوا مسؤولين شخصيا وبالتضامن عن كل الالتزامات الناشئة عن هذا التعاقد، ولا تتحدد مسؤولية الشريك بقدر حصته في الشركة وإنما تتجاوز إلى أمواله الخاصة، كما أن الشركاء في هذا النوع من الشركات يكتسبون صفة التاجر.

- **شركة التوصية بالأسهم:** يتكون هذا النوع من الشركات من نوعين من الشركاء، شركاء متضامنون يكونوا مسؤولين مسؤولية تضامنية في كل أموالهم عن كل ديون الشركة، وتطبق عليهم نفس القواعد التي تطبق على الشركاء المتضامنون في شركة التضامن، وشركاء موصون لا يسألون إلا بمقدار الحصة التي قدموها في رأس مال الشركة أو التي تعهدوا بتقديمها.

- **شركة المحاصة:** وهي الشركة الخفية التي تستتر على الغير، فهي تقوم على الاعتبار الشخصي بين مجموعة من الأشخاص وتخضع للشروط التي يتفقون عليها ولكن لا وجود لها بالنسبة للغير لأنها لا تخضع إلى إجراءات تحرير العقد وإشهاره.

ب- **شركات الأموال:** ويقوم هذا النوع من الشركات على الاعتبار المالي، بمعنى أن الاعتبار الأول والأساسي الذي تقوم عليه هذه الشركات هو مجموعة الأموال التي يمكن للإدارة تجميعها واستثمارها بدلا من العلاقة الشخصية للشركاء، ويقسم رأس مالها إلى أسهم قابلة للتداول ويستطيع الحصول عليها كل من لديه القدرة على دفع قيمتها، الميزة الأساسية لهذا النوع من الشركات هي توزيع المخاطر بين عدد كبير من المساهمين حيث تقتصر مسؤولية كل واحد



من المستثمرين بالنسبة لالتزامات الشركة اتجاه الغير على مقدار مساهمته في رأس المال وهي تتضمن الأنواع التالية:

- **شركات المساهمة:** هي أكثر الشركات انتشاراً، ويقسم رأس مال شركات المساهمة إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، وتكون مسؤولية الشركاء فيها محددة بمقدار أسهمهم، ولا يجوز أن يقل عدد الشركاء فيها عن تسعة، كما أن رأس مالها يجب أن لا يقل عن 300,000 دج.
- **شركات التوصية بالأسهم:** وهنا أيضاً نوعين من الشركاء، النوع الأول شركاء متضامنون كل شريك منهم مسؤول في جميع أمواله عن كل ديون الشركة، أما النوع الثاني فهم شركاء موصون أو مساهمين لا يقل عددهم عن أربعة ولا يسألون عن ديون الشركة إلا بقدر أسهمهم.
- **الشركات ذات المسؤولية المحدودة:** تتكون الشركة حسب هذا النوع من شريكين أو أكثر من مسؤولين عن ديون بقدر حصصهم في رأس المال، ولا يزيد عدد الشركاء فيها عن عشرون شريكاً، وهذا النوع من الشركات يحتل مركز وسط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال فهي تعتمد على العلاقة الشخصية للشركاء حيث يجوز أن يكون اسم الشركة متكون من اسم أحد الشركاء أو أكثر على أن يتبع بكلمة "ذات مسؤولية محدودة"، لكنها تشبه شركاء الأموال في كون مسؤولية الشركاء فيها تتحدد بمقدار الأموال التي قدموها والتي تقسم إلى حصص متساوية، كما أنه لا يمكن نقل هذه الحصص إلى أشخاص أجانب، أو التنازل عنها عن طريق البيع أو الهبة، ولكن يمكن انتقالها إلى الورثة وإحالتها بكل حرية بين الأزواج والأصول والفروع.

- **الشركات التعاونية:** يقسم رأس مال هذه الشركات إلى حصص أو أسهم متساوية القيمة وغير قابلة للتجزئة، ويجوز أن ينص عقد الشركة على مسؤولية الشركاء في حالة إفلاس الشركة مسؤولية إضافية عن ديونها في حدود ضعفي قيمة حصص الشركاء.

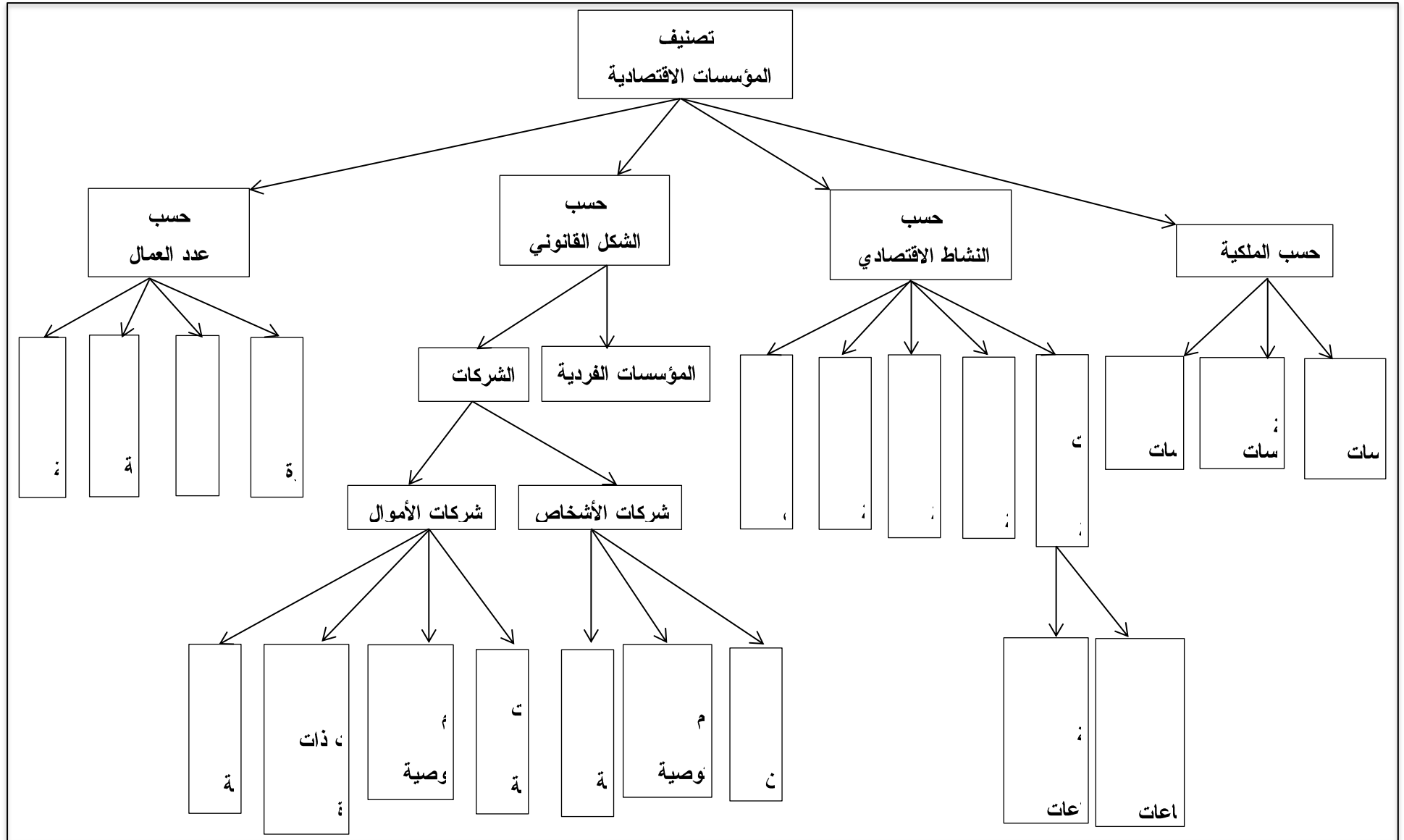
### رابعاً: التصنيف حسب عدد العمال

تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب عدد العمال الذين يشتغلون فيها إلى:<sup>(1)</sup>

1. **مؤسسات صغيرة:** وهي التي يعمل فيها أقل من خمسين (50) عاملاً.
2. **مؤسسات كبيرة:** وهي التي يعمل فيها أكثر من خمسين (50) عاملاً.
3. **مؤسسات ضخمة:** وهي التي يعمل فيها أكثر من خمسة مائة (500) عاملاً.
4. **مؤسسات عملاقة:** وهي التي يعمل فيها أكثر من عشرة آلاف (10,000) عاملاً.

(1) رباب أقطي، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية باتنة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 50.

الشكل رقم (09): تصنيف المؤسسات الاقتصادية



### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالبيئة

#### أولاً: الهيكل التنظيمي

وردت عدة تعاريف للهيكل التنظيمي من بينها: (1)

1. الهيكل التنظيمي حسب (Ivacevich) وزملاؤه هو: "إطار مكون من الوظائف والوحدات يوجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المنظمة".

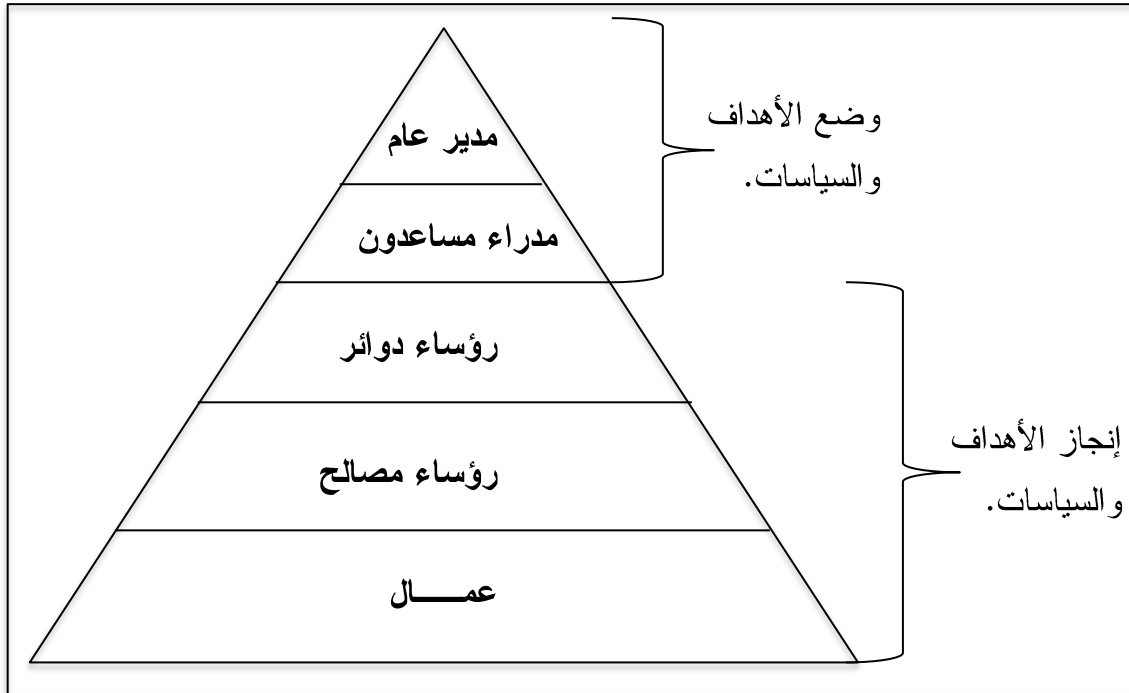
2. يعرفه (Robbins) على أنه: "إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة وتجميعها والتنسيق بينها".

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي كما يلي:

"هو إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، ومسؤولية كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة".

كما يأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية عادة الشكل التالي:

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2006، ص34.

فبينما يقوم المدير ومساعدوه بوضع الأهداف والسياسات المختلفة، كما هو موضح في الشكل السابق، تقوم القاعدة وهي الفئة المنتجة بإنجاز هذه الأهداف والسياسات.

(1) أسيا بو الشعور، مرجع سابق، ص22.

ويمكن أن نجد أنواع مختلفة من الهياكل منها:<sup>(1)</sup>

- (1) **الهيكل التنظيمي حسب فرق العمل:** حيث هذه الفرق هي أساس الهيكل وتتكون من مجموعة أفراد لهم معارف وخبرات يحدد لهم هدف معين في زمن معين ويتحملون مسؤولية رسمية مشتركة في ذلك وتنتهي مسؤولية الفرقة بانتهاء المهمة.
- (2) **الهيكل التنظيمي الشبكي:** ويتم فيه الجمع بين التنظيم الوظيفي وتنظيم فرق العمل ومجموعة العمل تنتمي إلى الإدارات الوظيفية وتتداخل في هذا الهيكل أدوار مديري المجموعات أو الفرق مع مديري الوظائف.
- (3) **التنظيم الفدرالي:** هو يشبه التنظيم الوظيفي وهو يتميز باستقلالية بين الأنظمة الفرعية أو وحدات المؤسسة التي يكون على رأس كل منها مدير مسؤول.

### ثانيا: المؤسسة الاقتصادية والمحيط

#### (1) تأثير المؤسسة الاقتصادية في المحيط:

إن المؤسسة الاقتصادية التي تتفاعل مع المحيط المتواجدة فيه كما أنها تؤثر فيه أيضا. وهناك نوعان من أثار المؤسسة الاقتصادية على المحيط:<sup>(2)</sup>

- أ- **الآثار الاجتماعية:** إن درجة التأثير تختلف باختلاف حجم المؤسسة ووزنها الاقتصادي والمالي في المجتمع، وتتمثل هذه الآثار في: توفير الشغل، التأثير على الأجور والتأثير على الاستهلاك، التأثير على البطالة.
  - ب- **الآثار الاقتصادية العامة:** إن المؤسسات الاقتصادية تلعب دورا مهما في تغيير النشاط الاقتصادي، ويمكن حصر هذه الآثار الاقتصادية في ظهور منشآت تجارية، التأثير على الأسعار، التأثير على التكامل الاقتصادي.
- #### (2) تأثير المحيط في المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة عوامل تؤثر في نشاط المؤسسة الاقتصادية، واستمراريتها ومن بين هذه العوامل

نذكر:<sup>(3)</sup>

- أ- **الظروف الاقتصادية:** وتتمثل في الوضع الاقتصادي العام مثل: الدخل الفردي والوطني، اتجاه الأسعار، سعر الصرف، المنافسة، الهيكل الاقتصادي، نظم التصدير والاستيراد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، معدلات العمالة... إلخ.
- ب- **الظروف الاجتماعية والثقافية:** وهي عبارة عن تلك القيم الاجتماعية السائدة، التصرفات التي تحكم سلوك الأفراد والمجموعات، التطورات الثقافية، النماذج الديموغرافية التي تميز

(1) رباب أقطي، مرجع سابق، ص 52.

(2) ناصر عدون دادي، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 87-88.

(3) أسيا بو الشعور، مرجع سابق، ص 32-33.

المجتمعات التي تعمل بها المؤسسات والتي يمكن حصرها في مستوى ومدى انتشار التعليم بين مختلف الفئات، الثقافة، وعي الجمهور... إلخ.

ت-الظروف القانونية والسياسية: وتتمثل في مختلف القوانين والتشريعات الحكومية التي تعمل على تبين علاقة المؤسسة بالدولة، ونذكر على سبيل المثال قوانين الجمارك، قوانين العمالة المحلية والخارجية، قوانين حماية حق المستهلك، مدى توفر الوعي السياسي... إلخ.

ث-الظروف التكنولوجية: وتتمثل في الظروف العامة لتطور التكنولوجيات وتوافرها لدى المؤسسة الراغبة في الحصول عليها بالإضافة إلى تطور مجالات المعرفة والعلم وقدرة كل منها على اكتشاف كل الوسائل التكنولوجية التي قد تستفيد منها المؤسسات في عملياتها الإنتاجية والتمويلية والتسويقية، وكمثال على ذلك نجد مستوى التكنولوجيا المتاحة، المهارات البشرية، ملائمة التكنولوجيا للبيئة... إلخ.

ج-الظروف المحيطة الطبيعية: وهي الظروف المناخية والبيئية التي تؤثر في نشاط المؤسسة فالموارد التي تسعى المؤسسة إلى اكتشافها أو شرائها هي في الغالب من خيرات الطبيعة، كما أن الهزات الأرضية والفيضانات يمكن أن تكون نعمة كما يمكن أن تكون نقمة، بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر في المؤسسة وتتمثل في العملاء، الموردين، الوسطاء والمنافسين... إلخ.

## **المبحث الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر**

تشكل المؤسسة الاقتصادية ركيزة الاقتصاد الوطني وطرفا للتنمية الاقتصادية من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية. وقد مرت المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال بعدة مراحل أساسية أدت حتما إلى ما هي عليه اليوم.

### **المطلب الأول: مرحلة ما قبل 1980**

وهي مرحلة تملك الدولة لموارد الاقتصاد بواسطة التأمين والتخطيط المركزي، فبعد الاستقلال ورثت الجزائر وضعاً اقتصادياً واجتماعياً صعباً، مما جعل مستقبل البلاد متوقفاً على الطريقة المثلى لمواجهة هذا الإرث الذي اتسم بضعف الاقتصاد الوطني، حيث تركت فرنسا وراءها حوالي 800 مؤسسة مخربة، مع ذهاب كل الإطارات التقنية، وضعف وسائل التحويل، وقلة الإطارات المؤهلة بهجرة 350 ألف إطار عال و 35 ألف إطار متوسط و 100 ألف عامل موظف. أمام هذه الأوضاع وجدت الجزائر نفسها باقتصاد متخلف من جميع النواحي وتابعت لفرنسا في غالبيته (8% من الصادرات موجهة لفرنسا، و 80% من الواردات تأتي من فرنسا<sup>(1)</sup>). تميزت هذه المرحلة بصفة عامة بمشاكل تسييرية للجهاز الإنتاجي نتيجة ذهاب المعمرين الأوروبيين، الأمر الذي أدى بتولي العمال الجزائريين بإدارة تلك المشروعات الاقتصادية الموجودة آنذاك (مراسيم 1963 حول التسيير الذاتي)، تولد عن تلك المرحلة وجود قطاعات مسيرة بواسطة العمال مع وجود القطاع الخاص في المجال الصناعي والفلاحي والتجاري، تعتبر هذه العملية أول مسيرة تصحيحية للاقتصاد بعد الاستقلال رغم عدم وضوح النموذج الوطني للتنمية الاقتصادية<sup>(2)</sup>. وقد ظهر في هذه الفترة وفي ظل هذا الوضع برنامج 1962، الذي وضع كهدف عام للاستقلال الوطني غير أنه لم يتبنى أي مذهب اقتصادي في التنمية، بل اكتفى فقط برفض النظام الرأسمالي كنمط تنموي ودعا لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بتبني الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حتى جاء ميثاق الجزائر في 21 أفريل 1964 والذي أعلن فيه وبصراحة عن الانتقال من الرأسمالية إلى الاشتراكية كبديل في التنمية الاقتصادية ووسيلة لحل المشاكل الناجمة عن الركود الاقتصادي والتدهور المالي وذلك بانتهاج أولى الخطوات نحو الاشتراكية بتطبيق التسيير الذاتي للأماكن الذي أقر في مارس

(1) إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد السادس، جوان، جامعة باتنة، 2002، ص 81.

(2) كربالي بغداد، نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جانفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص 04.

1963 وإنشاء أولى الشركات والدواوين الوطنية والتي اعتبرت أدوات أساسية لتحقيق استراتيجية التنمية.<sup>(1)</sup>

كما اتصفت هذه المرحلة بقيام الدولة الجزائرية بعدة مخططات تنموية منها:<sup>(2)</sup>

- **المخطط الثلاثي (1967-1969):** الذي يركز على الصناعة والأنشطة المرتبطة بالمحروقات بالدرجة الأولى، هذه الأفضلية سمحت لتخصيص 18,2% من إجمالي الاستثمارات لسنة 1967 مقابل 13% سنة 1963، ولقطاع الزراعة 12,5% سنة 1967 مقابل 17,5% سنة 1963.

- **المخطط الرباعي الأول (1970-1973):** الذي يظهر قيام المؤسسات العمومية والجماعات المحلية، والوزارات الوصية بتصور المشاريع الاستثمارية واختيارها على أساس عدة معايير محددة من قبل سكرتارية الدولة للتخطيط، إن الهدف المرجو من ذلك المخطط هو إنشاء صناعات قاعدية تكون بمثابة دعامة لإنشاء صناعات خفيفة فيما بعد.

- **المخطط الرباعي الثاني (1974-1977):** وهو تكملة للمخطط السابق حيث اتجهت الجهود في تمويل المشاريع الاقتصادية الضخمة وخاصة الحديد والمحروقات، ومواد البناء والميكانيك والكهرباء، والإلكترونيك، وكذا الاهتمام بالقطاعات الغير اقتصادية، نتيجة ارتفاع إيرادات المحروقات.

إن إعطاء الأولوية للصناعة الثقيلة بهدف إنتاج سلع إنتاجية لمختلف القطاعات، بغية تحقيق الاستقلال الاقتصادي في المدى الطويل، إن هذه النتيجة يبرزها نصيب القطاع العام من الناتج الوطني الخام، حيث حقق 65,42% سنة 1978 مقابل 30,07% سنة 1969.

وتتميز هذه المرحلة على العموم بالتخطيط التوجيهي للاستثمارات والتنظيم التساهمي، حيث كانت المخططات السالفة تهدف إلى بناء الاقتصاد الوطني على أساس إنشاء شركات وطنية كبرى تحتكر السوق الوطنية، إلا أن هذا الأمر أدى إلى وجود ممارسات بيروقراطية، وزيادة مفرطة في عدد العمال، وعدم وجود توازن في حجم الاستثمارات.

كما عرفت هذه المرحلة في الفترة (1971-1980) أسلوبا جديدا وهو أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث تم الانتقال من شكل المؤسسة العامة أو المشروع العام إلى شكل المؤسسة الاشتراكية وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها اعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعثا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهمتهم الفعلية في ذلك إضافة إلى ذلك تتجسد المشاركة العمالية في تسيير

(1) إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، مرجع سابق، ص 82.

(2) كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 05.

المؤسسة الوطنية العمومية، وفقا لميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، من خلال المجلس المنتخب الذي يسهر على حسن تسيير المؤسسة وعلى زيادة الإنتاج وعلى التحسين المستمر للجودة، وعلى القضاء على التبذير ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية

انطلاقا من المشاكل التي ميزت المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة منها الصناعية في السبعينيات والمرتبطة بالتمويل والمردودية وكذا انتشار وسيطرة الجهاز البيروقراطي والعمل الإداري على بقية أعمال ووظائف المؤسسة قررت الجهات المسؤولة اتخاذ الإجراءات الضرورية لإعادة تنظيم المؤسسة وشكلت لهذا الغرض لجنة مؤقتة سنة 1979 على مستوى اللجنة المركزية لجبهة التحرير الوطني تناولت المواضيع التالية:<sup>(2)</sup>

1. البحث عن الوسائل الضرورية المتعلقة بإعادة النظر في تحديد حجم المؤسسات.

2. إعادة هيكلة الوحدات.

3. التطبيق الفعلي لمبدأ اللامركزية في تنظيم وتسيير المؤسسات.

4. الحد من تدخل الوصاية وجعل بيئة المؤسسة أكثر حركية مما هي عليه.

5. إعادة توزيع النشاطات والمهام التي تقوم بها المؤسسة.

وأهم ما توصلت إليه هذه اللجنة هو ضرورة قيام الدولة بتدابير تنظيمية في الأساس تمس المؤسسة ونشاطها ومحيطها الاقتصادي والمالي والهيكلية ولقد تأكد هذا التوجه مع انعقاد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980 الذي يهدف إلى القيام بتقييم عام للإنجازات والسياسات المنتهجة في العشرية السابقة وكذا وضع الخطوط العريضة للمخطط الخماسي الأول الذي يضع إعادة هيكلة المؤسسات من أولى أولوياتها بالإضافة إلى السعي لتخفيض قيمة المديونية وتوفير الحاجات الاجتماعية والاقتصادية للشعب (خاصة السكن والعمل)، وكذا العمل على محاربة الاختلالات الاقتصادية.<sup>(3)</sup>

كما حاولت عملية إعادة الهيكلة التدخل وتصحيح عدة أنظمة موجودة تتمثل في:<sup>(4)</sup>

1. نظام الأسعار حيث تم الأخذ بعين الاعتبار نوعية السلع، تكاليف الإنتاج، وهامش الربح.

2. إصلاح النظام الجبائي بشكل يساعد على تنشيط نتائج الاستغلال وتخفيض الضغط على خزينة المؤسسة.

(1) بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جوان، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص112.

(2) ليلي قطاف، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر واقع وتحديات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص38.

(3) ليلي قطاف، مرجع سابق، ص38-39.

(4) نسيلي جهيدة، مرجع سابق، ص40.



- إن الأسباب التي أدت إلى إعادة الهيكلة متعددة وكثيرة من أهمها نذكر<sup>(1)</sup>:
- كبر حجم المؤسسات التجارية الوطنية إذ نجد أن 1165 وحدة أساسية مجموعة في 19 مؤسسة وطنية.
  - ضعف فعالية جهاز الإنتاج بسبب عدم التحكم الجيد في طرق تقنيات الإنتاج المتطورة وعدم استعمال كل الطرق الإنتاجية المتاحة.
  - الاختلالات والتجاوزات المسجلة في السير والتطبيق الفعليين للمشاركة العمالية في التسيير و الإدارة ماعدا لجنتي الشؤون الاجتماعية والتأديب.
  - الحجم الكبير للعمال الذين تحتويهم المؤسسات الصناعية بسبب سياسات التشغيل المتبعة من طرف الدولة والخاضعة لاعتبارات سياسية واجتماعية أكثر منها اقتصادية بهدف التخلص من البطالة.
  - ضعف المردودية المالية للمؤسسات للتسيير الاشتراكي للمؤسسات تعاني عجزا ماليا قدره 108 دولار سنة 1978 ولقد أدى هذا الوضع المالي المتأزم إضافة للمديونية الخارجية للبلاد إلى خلق مشاكل التمويل والاستثمار جعلت المؤسسة غير قادرة على تغطية حاجياتها المالية والإنتاجية من مواد أولية وآلات ولقد جاءت عملية إعادة الهيكلة المالية في هذا الإطار للتخفيف من عبء الديون على المؤسسات وتحقيق استقلاليتها ماليا.
  - سوء التسيير والإدارة إما على مستوى المؤسسات أو على مستوى الوزارة الوصية وهذا ما يتضح من خلال اتجاه المؤسسات الاقتصادية نحو الاهتمام بما هو اجتماعي أكثر مما هو اقتصادي وربما يرجع هذا إلى الفهم الخاطئ للتسيير الاشتراكي للمؤسسات على أنه التسيير الاجتماعي للمؤسسات.
- هذا بالإضافة إلى أسباب وعوامل أخرى متداخلة أسهمت كلها في خلق الوضعية التي عرفتھا المؤسسات الاقتصادية والتي تم اعتبارھا أسباب للقيام بعملية إعادة الهيكلة (المالية والعضوية).

### المطلب الثالث: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية

إن تعثر إعادة الهيكلة المالية والعضوية وفشل محاولات إعادة الإصلاح، وطغيان تدخل الدولة في تسيير نشاط المؤسسة العمومية، كلها عوامل جعلتها تفقد حرية المبادرة في اتخاذ القرارات التي تخص فعاليتها، هذا الوضع أدى مرة أخرى إلى إصلاحات جديدة تمس المؤسسة العمومية، وكانت هذه الإصلاحات ترمي إلى إعطاء المؤسسة العمومية استقلالية تامة في التسيير، وتمكينها من تبني المعايير الاقتصادية والمالية التي تضمن لها الاستمرار والديمومة، ولقد عرفت هذه الإصلاحات باستقلالية المؤسسات العمومية.

(1) أقطي رباب، مرجع سابق، ص 60.

## الفصل الثاني: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتوجهها نحو إقتصاد المعرفة

وعليه استقلالية المؤسسات العمومية ماليا وإداريا، تعد انقطاعا عن مرحلة التسيير الإداري لهذه المؤسسات الذي تميز به الإقتصاد الوطني في الفترات السابقة، ومنعطفًا وبداية مرحلة انتقالية جديدة لإعادة المؤسسة لعملها، وتأقلمها مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الجديدة، في إطار تسيير علمي مستقل، وكما أن هذه الاستقلالية تعد بدورها العامل الذي يربط بين الإقتصاد والمجالات الاجتماعية والسياسية، من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بالإصلاحات الجارية على المستوى الوطني<sup>(1)</sup>.

وبهذا أصدر قانون الاستقلالية رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، حيث تصبح بموجبه المؤسسات العمومية على الشكل التالي:<sup>(2)</sup>

- إما على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة وتتمثل في المؤسسات المحلية.
- وإما على شكل شركات أسهم وأغلبها المؤسسات الوطنية.
- كما تم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير دخول المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية، وكذلك تم وضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الاستقلالية.
- كما تم اتخاذ عدة إجراءات منها:<sup>(3)</sup>
- تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضو.
- وضع 8 صناديق مساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
- لامركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع خطط القطاع والإقتصاد الوطني ككل.
- توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.
- وضع نظام عقود بين المؤسسات.

إن استقلالية المؤسسات التي بدأ العمل بها سنة 1988 لازالت تعاني من مشاكل عديدة منها غياب تصور سليم لكيفية الانتقال من إقتصاد موجه إلى إقتصاد حر يعتمد على قوى العرض والطلب، هذا الغياب كان واضحا في برنامج الحكومات المتعاقبة حيث انتقد بعضها للسرعة التي دفعت بها الإقتصاد الوطني للإصلاحات، في حين انتقد بعضها بعد الجدية وعرقلة مسار الإصلاحات، مما جعل المؤسسات المالية الدولية تعلن أن الجزائر لم تدخل بطريقة جدية في إقتصاد السوق، وبالتالي لجأت هذه المؤسسات إلى تجميد القروض.

أما من وجهة نظر الجزائر فإن الوضع المالي للدولة في تأزم مما لا يسمح بها بالتكفل بالآثار السلبية التي تنتج عن التسرع في الدخول إلى إقتصاد السوق.

(1) ناصر عدون دادي، مرجع سابق، ص 184.

(2) إسماعيل بوخاوة وسمراء دومي، مرجع سابق، ص 91.

(3) أقطي رباب، مرجع سابق، ص 61.

هذا ما فتح المجال أمام الكثيرين لتوجيه الانتقادات للقطاع العمومي والمطالبة بإعطاء الفرصة للقطاع الخاص وحل إشكالية الفعالية الاقتصادية التي يعاني منها القطاع العمومي لا يتم إلا عن طريق تحويل الملكية للقطاع الخاص الذي تحكمه قواعد السوق.

### المطلب الرابع: الخصوصية

صدرت في الجزائر مجموعة من القوانين المنظمة لعملية خصوصية المؤسسات العمومية حيث حددت هذه القوانين القواعد العامة لخصوصية المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة أو الأشخاص التابعون للقانون العام بصفة مباشرة أو غير مباشرة جزءا من رأسمالها أو كله، وقد نصت هذه القوانين صراحة على معنى الخصوصية ومفهومها، وقد أكدت أن الخصوصية تعني القيام بمعاملة أو معاملات تجارية تتجسد في:

- إما تحويل ملكية الأصول المادية أو المعنوية كلها في مؤسسة عامة أو جزء منها أو رأسمالها كله أو جزء منه لصالح أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص.
  - وإما تحويل تسيير مؤسسات عامة إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين تابعين للقانون الخاص وذلك بواسطة صيغ تعاقدية يجب أن تحدد كليات تحويل التسيير، وممارسته وشروطه.
- كما أكدت القوانين الصادرة آنذاك والمنظمة لعملية الخصوصية أن الدولة ستبقى ضامنة لاستمرار الخدمة العامة عندما تُخصَّص المؤسسة العامة التي كانت تضطلع بمهمة الخدمة العامة.<sup>(1)</sup>
- وبالتالي فالخصوصية مفهوم لا يقتصر على ما هو في أذهان الكثيرين وهو بيع وحدات القطاع العام ... ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل مجموعة السياسات المتكاملة الهادفة إلى تحقيق التنمية للمجتمع وذلك بفكر ومبادرات القطاع الخاص وآليات السوق والتخلص من القيود والمعوقات التي يتميز بها عمل القطاعات المملوكة للدولة.<sup>(2)</sup>

تزايد الاهتمام بالخصوصية في السنوات الأخيرة وذلك بفعل الضغوطات التي يمارسها صندوق النقد الدولي على الدول النامية المدينة، أكثر من ذلك أصبحت فكرة الخصوصية أمرا مقبولا حتى في الدول التي كانت تعارضها خاصة بعد انهيار الاقتصاديات المركزية في دول "الكتلة الشرقية" حيث ترافق الانهيار الاقتصادي فيها مع الانهيار السياسي، لذا أصبح التفكير في البدائل أمرا منطقيا ومطلبا ملحا وأولى هذه البدائل هو التخلي عن الملكية العامة لأدوات الإنتاج وبالتالي المشاريع الإنتاجية لصالح ما يعرف بالملكية الخاصة أي التحول نحو اقتصاد السوق، والسؤال الذي يطرح الآن هو ليس فقط التحول نحو اقتصاد السوق أولا بل في كيفية التغلب على المشاكل العديدة المصاحبة لهذا التحول

(1) الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، جامعة الجزائر، 2009، ص 270-271.

(2) صلاح عباس، الخصوصية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص 79.

ويعتمد نجاح الخصوصية على مدى فهم الأدوات المستخدمة للتحويل نحو إقتصاد السوق واختيار ما يناسب منها الإقتصاد الوطني.<sup>(1)</sup>

والتوجه نحو الخصوصية ينتج عنه بعض المشاكل المحتملة يمكن ذكر بعضها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

1. صعوبة تسعير الخدمات والسلع المنتجة من المشروعات ذات الطبيعة الاحتكارية وخاصة الخدمات مثل الكهرباء والماء والتعليم وغيرها.

2. لا شك في أن الدعوة إلى التخصيص لا يعني تخلي الدولة عن جميع أدوارها، وإنما يعني ببساطة التغيير في هذه الأدوار من المالك إلى الموجه والمشرف.

3. إن التحويل إلى القطاع الخاص سيؤدي بالتبعية إلى تراجع الأهداف الاجتماعية الحاكمة في المشروعات العامة (كتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين، وخاصة محدودي الدخل منهم وخلق فرص وظيفية للعمالة الوطنية، والقضاء على الأمية، ورفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع كافة، وغيرها).

4. التأثيرات المباشرة والمتوقعة للتخصيص على نسبة العمالة الوطنية المستوعبة وعلى فرص تنميتها وتطويرها، واستحالة فرض ذلك على القطاع الخاص الذي تحركه اعتبارات الربحية وضغط المصروفات.

5. لا شك في أن التحويل في ملكية المشروعات العامة إلى القطاع الخاص سيتجه في بدايته إلى المشروعات العامة الجيدة التي يرغب القطاع الخاص في تملكها، وهو ما يعني تحويل هذه المشروعات وترك المشروعات المتعثرة ذات الأعباء الاقتصادية في يد الدولة.

بالإضافة إلى أن خصوصية المؤسسات العمومية الصناعية وأيضا المؤسسات العمومية في فروع النشاط الأخرى تعترضه مشكلتين جديتين هما:<sup>(3)</sup>

1. الكثير منها ليست مهيكله ماليا، وتعاني من كشف بنكي هام، وديون اتجاه الخزينة، لذا يتعين الاهتمام بتطهيرها المالي قبل خصوصتها إذ لا يعقل أن نجد مشتريا لمؤسسة مثقلة بالديون، إلا إذا اعتمدنا على مراخضة كبيرة، إن عمليات التطهير المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية قد أنطلقت فعلا وسجلت جل هذه العمليات تقدما كبيرا.

2. إن المشكلة الثانية تتعلق بتقدير الذمة المالية لهذه المؤسسات، إن المحاسبة المتعلقة بالذمة

3. المالية هي منعقدة تقريبا في معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية وإن تسعيرتها في البورصة هو إجراء غير معروف إلى حد الآن بما أنه لم يسبق أن عرفت الجزائر أية شركة للقيم المنقولة.

(1) بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 116-117.

(2) ضياء مجيد الموسمي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 71-73.

(3) عبد المجيد بوزيدي، تسعينيات الإقتصاد الجزائري، موفم للنشر، الجزائر، 1999، ص 66.

## الفصل الثاني: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتوجهها نحو إقتصاد المعرفة

---

وبذلك فإن الخصوصية ستكون فرصة بفضل عملياتها التحضيرية لتنظيم القطاع الاقتصادي العمومي، ومع ذلك وبمجرد الإعلان عنه فإن هذا البرنامج ما يزال يثير نقاشا حادا ومتناقضا.

### المبحث الثالث: توجه الإقتصاد العالمي والعربي نحو إقتصاد المعرفة

مع التحولات الاقتصادية العالمية الراهنة تم الانتقال من الإقتصاد الصناعي المادي إلى الإقتصاد المعرفي، فبعد أن كانت الثروة الاقتصادية تتشكل من مكونات مادية وخدمية بسيطة انتقلت إلى مكونات مادية خدمية معرفية، فلم تعد الثروة الاقتصادية مخزونات من أملاك عقارية واحتياطات معدنية نفطية وغير نفطية ومنتجات صناعية تحويلية وسلع زراعية أو أرصدة نقدية، بل أصبحت تشمل كذلك على تدفقات تكنولوجية ومعلوماتية ومالية واستشارية حقيقية وافترضية، لذلك فدعم المحتوى المعرفي في الإنتاج الاقتصادي أصبح بمثابة القاسم المشترك للسياسات الحديثة. وسنتناول في هذا المبحث ماهية الإقتصاد المعرفي، الإقتصاد المعرفي عالميا وعربيا، ومعوقات وسبل إدماج الجزائر في إقتصاد المعرفة.

#### المطلب الأول: ماهية الإقتصاد المعرفي

##### أولاً: تعريف إقتصاد المعرفة

أصبحت المعرفة موجودا أساسيا، وموردا هاما من الموارد الاقتصادية التي لها خصوصيتها بل أصبحت المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية، ومن هنا نشأت محاولات عدة للتعبير عنها، استخدمت مصطلحات كثيرة مثل إقتصاد المعرفة، الإقتصاد الجديد، الإقتصاد ما بعد الصناعي الإقتصاد الرقمي، إقتصاد المعلومات ...

غير أن المصطلح شائع الاستعمال هو مصطلح إقتصاد المعرفة والذي من أهم تعريفاته:<sup>(1)</sup>

- إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي يحول مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي.
- إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي تكون فيه المعرفة هي الموجه للنمو الاقتصادي، فهي من تخلق الثروة، وتعود لها القدرة على تعظيم القيمة المضافة.
- إقتصاد المعرفة أو ما أضح عليه الإقتصاد الجديد، أو إقتصاد الشبكة، أو الإقتصاد الرقمي وهو تخصص فرعي من الإقتصاد، يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة، تتميز بتغير سير الاقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية.
- إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وعليه فإن المعرفة في هذا الإقتصاد، تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، كما هو في التسويق وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون، كما أن هذا النوع من الإقتصاد يقدم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها المنصة الأساسية التي ينطلق.

(1) طه حسين نوي، مرجع سابق، ص48.

كما عرف إقتصاد المعرفة بأنه عبارة عن مجموعة من المعلومات الموجهة والمختبرة التي تخدم موضوع معين تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيمتها بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين، ومنها ظهرت النظم المبنية على قواعد المعرفة.(1)

### ثانيا: خصائص إقتصاد المعرفة

- يتميز إقتصاد المعرفة بعدة خصائص أهمها:(2)
- يتسم إقتصاد المعرفة بكونه إقتصاد وفرة أكثر من كونه إقتصاد ندرة، فعلى عكس الموارد الأخرى التي تنفذ من جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة.
- يسمح استخدام التقنية الملائمة بخلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغى فيها حدود المكان والزمان ومثال ذلك التجارة الإلكترونية.
- من الصعوبة بمكان في إقتصاد المعرفة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت، فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي، فإن ذلك يعني أن هناك إقتصادا عالميا يهيمن على الإقتصاد الوطني.
- إن عمال المعرفة هم أولئك الذين يسخرون الرموز أكثر من الآلات كالمصممين، وعمال البنوك والباحثين، كما يمكن اعتبار المعرفة سلعة عامة إذ عند اكتشافها وتعميمها تصبح مشاركتها مع مزيد من المشاركين وتؤمن بعض الوسائل مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية والعلامات التجارية حماية لمنتج المعرفة.
- بروز تكنولوجيا الاتصالات ممثلة في الأقمار الصناعية، الشبكات الفضائية والأنترنيت التي نقلت العمل أينما كان إلى كل البائعين في العالم ليرى عروضهم متضمنة منتجاتهم وأسعارهم والمقارنة بينها بسهولة.
- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية أو الإدارة بدون أوراق كآلية جديدة للتسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، أي استخدام أسطوانات الليزر والأقراص المدمجة والذاكرة الإلكترونية محل الملفات التقليدية لتقليل التكلفة وتسهيل عملية اتخاذ القرار وسرعته.
- الاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية وبراءات الاختراع.

(1) جعفر حسن جاسم، مقدمة في الإقتصاد الرقمي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص21.

(2) عبد الرحمن عنتر وعبد الرزاق حميدي، إقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص04-05.

### ثالثا: مبررات التحول إلى إقتصاد المعرفة

من مبررات التحول إلى الإقتصاد المعرفي وزيادة أهميته النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة، فضلا عن ظهور تكنولوجيا ومنتجات جديدة، واتساع نطاق المعرفة، فلم تعد أمريكا والغرب يسيطرون في هذا المجال، وإنما شاركتها دول كثيرة أهمها اليابان والهند ودول جنوب شرق آسيا.

والمعرفة مفيدة لمنظمات الأعمال لعدة أسباب منها أن هذا الموجود يمكن بيعه، ويمكن استخدامه لإبداع منتجات جديدة أو تحسين منتج قائم فضلا عن أن المعرفة توضح للمديرين كيفية إدارة منظماتهم.<sup>(1)</sup>

### رابعا: عناصر الإقتصاد المعرفي

إن إقتصاد المعرفة ليس مبنيا على القاعدة المعرفية فقط ولكن إقتصاد يتجاوب بالدرجة الأولى مع المتطلبات والمتغيرات في السوق العالمية لذا فإنه يتكون من رزمة عناصر أساسية متكاملة ومترابطة أبرزها:<sup>(2)</sup>

1. قوة بشرية مؤيدة.
2. وجود مجتمع تعلم.
3. توافر منظومة بحث وتطوير فعالة.
4. تهيئة عمال معرفة وصناعها.
5. إيجاد الربط الإلكتروني الواسع.
6. تأخذ المعرفة مصداقية أكبر وتعددا أوثق بالتواصل مع الآخرين في أنحاء العالم.

### المطلب الثاني: الإقتصاد المعرفي عالميا

يعتبر إقتصاد المعرفة إقتصاد السرعة الفائقة والحركة السريعة، ووسيلته هي الأقمار الصناعية والبريد الإلكتروني.<sup>(3)</sup>

بدأت الدول تتركب قطار الإقتصاد والمعرفة بنجاح حيث:<sup>(4)</sup>

- أوروبا حازمت أمرها في النصف الثاني من القرن المنصرم (الهاتف المحمول، الأنترنت، الإعلام، الإعلان، الدمج المعلوماتي، ...).
- أمريكا اللاتينية وشرق آسيا ... تضررتا لبعض الوقت ثم استعادتتا فيما بعد المكانة في هذا المجال ثم هونغ كونغ، ماليزيا، فنزويلا.

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 133-134.

(2) عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي، المنهج والإقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 39-40.

(3) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 221.

(4) عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 54-55.



- الهند أيضا نجحت في بناء صناعة برمجية عالية واستطاعت أن تحصل على 5,18% من السوق البرمجية العالمية وشغلت هذه الخدمة 200,000 من أبناءها.
- كما شكلت صادرات الهند من البرمجيات ما نسبته 5,4% من مجمل صادراتها لعام 1999.
- في الولايات المتحدة ارتفع الإنفاق أقل من 5% من عام 1960 إلى أكثر من 43% مع 1996 وطبقا لتقديرات وزارة التجارة الأمريكية (1990-1995) أثمرت صناعة تقنيات المعلومات والاتصال في الولايات المتحدة عام 1990 عائدات قدرها 683 ألف مليار دولار.
- ارتفعت الاستثمارات على مستوى العالم في مجال الاتصال عن بعد من 155 ألف مليون في 1995.

**مثال:** ألمانيا (خصصت لشركة دويتش تيليكون أكثر من ثلاثة عشر بليون دولار).

اليابان (شركة ينون NTT- سبعين ألف مليون دولار).

بريطانيا (تيليكون ثلاثة وعشرين ألف مليون دولار).

- كما أظهر تقرير برنامج التنمية للأمم المتحدة الصادر عام 1994 أن قطاع الخدمات في اقتصاديات الدول مثل سنغافورة أو هونغ كونغ كان يشكل أكبر من 60% من النشاط الاقتصادي للدولة وحتى في الدول الأقل تقدما شكل قطاع الخدمات 43% بينما شكل قطاع الزراعة 37% وقطاع الصناعة 20%.

وهنا جاء قول أحد الاقتصاديين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سوف تحدث موجة طويلة جديدة من النمو الاقتصادي دافعة لنشأة وتطور مجتمعات المعلومات.

إن نصيب الدول الصناعية الكبرى السبع (الولايات المتحدة، اليابان، ألمانيا، فرنسا، بريطانيا إيطاليا، كندا، ...) يملكون 426 شركة من أكبر 500 شركة كوكبية هذا ما جاء في المجلة الأمريكية في 1997/08/07.

- إن القوة الاقتصادية الفاعلة في تشكيل الكوكبة ترتبط لو شكليا بالدول السبع التي يجتمع رؤساؤها مرة كل عام، إنهم مجلس إدارة اقتصاد العالم.
- لقد أنفقت تلك الأقطار عام 1996 على أعمال البحث والتطوير أي أبحاث تحويل المعرفة العلمية التطبيقية إلى تقنيات إنتاج 345 مليار دولار مقاسمة بين الدول و القطاع الخاص.

### المطلب الثالث: الإقتصاد المعرفي عربيا

بقي إقتصاد الوطن العربي لمدة طويلة من الزمن مرتبطا بشكل عضوي بأسعار النفط فلم يكن هناك من بنية تحتية ولا استثمارات ولا قوانين تواكب التطور التكنولوجي.<sup>(1)</sup> ورغم تدني المنتج العربي بشكل رهيب مقارنة بدول أخرى، إلا أن الدول العربية زادت ما تنتجه من المنشورات العلمية بنسبة 18% بين عامي 2000 و 2004 ومرة أخرى تبقى مصر مركز البحث والنشر بين العرب، وتنتج ضعف ما تنتجه أي دولة عربية أخرى، وإذا ما قارنا بالفترة قبل أربع سنوات، فإن إنتاج قطر واليمن والإمارات والجزائر وتونس من المطبوعات العلمية ازداد بالنسبة الأكبر بين العرب، والزيادة بالنسبة لمصر وتونس والجزائر وقطر استمرت خلال عامي 2005 و 2006 وفقا لبيانات أكاديمية العلوم للدول النامية، كما لاحظ تقرير صادر عن منظمة اليونسكو عام 2005 أن عدد البحوث العلمية المشهودة لكل مليون مواطن بلغ في مصر 0,02، وفي السعودية 0,07، وفي الجزائر 0,01، وفي الكويت 0,53، ولم تنتج الدول العربية الأخرى أية مطبوعات عالمية.<sup>(2)</sup>

ووفقا لنتائج دراسة منظمة اليونسكو في تقريرها عن البحث العلمي في العام 2010 والتي تتبعت أنشطة النشر العلمي في دول العالم خلال عامي 2000 و 2008 ارتفع عدد النشرات العلمية في الدول العربية من 7446 في عام 2000 إلى 13574 في عام 2008 ويبلغ متوسط إنتاج الدول العربية من البحوث لكل مليون من السكان 41 بحثا فقط مقارنة بمتوسط عالمي قيمته 147 بحثا، وفي هذا الصدد تحتل الكويت المركز الأول وتتبعها تونس، كما تشير نتائج تقرير واجهات البحث الذي استعرض أبرز الأعمال البحثية في مئة مجال في العلوم والعلوم الاجتماعية حول العالم في العام 2013 إلى الغياب التام للجامعات العربية ومع أن جميع الدول العربية عرفت خلال الفترة 2002-2008 زيادة ملحوظة في عدد المقالات العلمية المؤلفة فإنها تبقى متخلفة عن الدول النامية بل وعن أقل البلدان نموا، ولم يتغير الوضع كثيرا خلال السنوات الخمس الأخيرة، حيث تشير الإحصاءات العلمية إلى أن الإنتاج العلمي للدول العربية ما زال قليلا ولا تشكل البحوث المنشورة سوى 0,8% من المتوسط العالمي.<sup>(3)</sup> كما أظهر تقرير 2003 للتنمية البشرية العربية نقصا في الإرادة السياسية من أجل الإنفاق على البحث العلمي والتطوير، وكان تقرير اليونسكو الصادر عام 2005 قد أشار إلى أنه حتى عام 2000 خصصت الدول العربية وسطيا 0,02% من إنفاقها للبحث والتطوير مقارنة بـ 0,06% للدول الإفريقية و 3,6% للهند و 1,4% للبرازيل و 0,03% لكل من الأرجنتين وجنوب إفريقيا.

(1) عبد الرحمن الهاشمي وفائزة العزاوي، مرجع سابق، ص 55.

(2) كريستن م. لورد، هل نحن مقلون على ألفية جديدة من المعرفة، مشروع معهد بروكغز حول علاقات الولايات المتحدة الأمريكية بالعالم الإسلامي، بروكز، 12 أبريل، 2008، ص 33-34.

(3) مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، تقرير المعرفة العربية للعام 2014، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 112.

كما أظهرت عدة دول اهتماما كبيرا بالعلوم والتكنولوجيا، فها هي الجزائر تخصص 1,5 مليار دولار زيادة على ميزانيتها للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي رافعة إنفاقها على هذا الميدان إلى 1% من ناتجها المحلي الإجمالي، وبحسب مسؤولين حكوميين جزائريين قامت الدولة برفع هذه النسبة إلى 1,5% بحلول عام 2011.

إن الاهتمام العربي بصناعة المعلومات ينحصر في دعامتين هما صناعة البرامج والإتصال بشبكات المعلومات وصناعة الإلكترونيات الدقيقة وأجهزة الحاسبات الآلية وهو قائم على استيراد الحاسبات المنتجة بصورة كاملة في بلادها، أو تتم عمليات تجميع فردية بعد إستيراد مكونات حاسبات بصورة كاملة من بلادها، إن 80% من قيمة الاستشارات والتصميمات في الوطن العربي يوكل إلى بيوت الخبرة الأجنبية.<sup>(1)</sup>

كما ارتفع عدد مستخدمي الأنترنت بشكل كبير وفي عام 2006 كانت دولة الإمارات تعد الأولى في المنطقة العربية لاستخدام الأنترنت، حيث بلغ عدد مستخدمي الأنترنت فيها 36,7 لكل 100 نسمة مرتفعا من 25,7 عام 2001، ويأتي لبنان ثانيا بـ 26,3 مرتفعا من 7,8 عام 2001 ثم مصر، أما بالنسبة لاستخدام الهواتف المتحركة بين عامي 2001 و2006 فكان بنسبة مرتفعة حيث تضاعف عدد المستخدمين في الإمارات خلال الفترة المذكورة التي تمتد لخمس سنوات، وفي الجزائر قفز عدد المستخدمين من 0,3 إلى 63 لكل 100 نسمة، وسهل الاستخدام الواسع للهواتف المتحركة أيضا استخدام خدمة الرسائل النصية القصيرة، وهي خدمة رخيصة ومربحة تشبه خدمة البريد الإلكتروني وهذه الفورة في استخدام الهواتف المتحركة والرسائل النصية القصيرة تظهر السرعة التي يتأقلم بها الإنسان العربي العادي مع التقنيات الحديثة وخاصة إذا كانت رخيصة ومفيدة.<sup>(2)</sup>

لا تعاني المنطقة العربية بشكل عام من نقص تغطية شبكات المحمول للعديد من المناطق فهناك 13 دولة عربية تخطت فيها نسبة مستخدمي الهواتف النقالة 100% في عام 2013، والملاحظ أن هناك بلدانا عربية لا تعد من الدول ذات الدخل المرتفع ولكنها حققت مستويات جيدة في أسعار دقيقة المحمول مثل مصر، أما بالنسبة للدولة فما زالت خدمات الحكومة الإلكترونية غير متجذرة في المنطقة العربية فمعظم الدول العربية لم تتعدى نصف المؤشر لخدمات الحكومة الإلكترونية باستثناء بعض الدول التي تولى أهمية كبرى لتقانات المعلومات والاتصالات على سلم أولويات الحكومة، مثل الإمارات والبحرين وقطر التي حققت مراكز متقدمة عالميا في هذا الصدد.<sup>(3)</sup>

(1) عبد الرحمن الهاشمي وفائزة العزاوي، مرجع سابق، ص56.

(2) كريستن م. لورد، مرجع سابق، ص42-43.

(3) مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، مرجع سابق، ص136.

إن التبادل الأفقي بين البلدان العربية في مجال المعلوماتية يكاد يكون غائبا وأسبابه متعددة لعل أبرزها: (1)

- هجرة الموارد البشرية والمادية.
- غياب الدراسات العلمية.
- محدودية حجم السوق العربي الذي يصعب جذب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية للاستثمار.

### المطلب الرابع: معوقات اندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة وسبل الاندماج فيه

#### أولا: معوقات اندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة

- هناك عدة معوقات تحول دون اندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة أو تبطئ منه نذكر منها (2):
- الفجوة الرقمية التي خلفتها ثورة المعلومات والاتصالات بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة.
  - التخلف الهيكلي للإقتصاد الجزائري نتيجة استمرار الاعتماد على الربيع البترولي وعدم بناء إقتصاد إنتاج حقيقي خاضع للمعايير المتعارف عليها دوليا.
  - غياب المستوى المطلوب من البنى التحتية اللازمة للقيام بعمليات الاتصال بالإنترنت خاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا اللاسلكية والأقمار الصناعية.
  - انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا خاصة، بل وتبني مواقف سلبية منها أحيانا.
  - ارتفاع كلفة استخدام تكنولوجيا الاتصالات واستحواذ اللغة الإنجليزية على 80% من مواقع الأنترنت مع ضعف الإلمام بها.
  - انشغال الحكومات المتعاقبة بتوفير الحاجات الأساسية من كهرباء وماء وصحة وأمن، لتبقى المعرفة والتكنولوجيا والمعلوماتية في نظر أغلب المسؤولين ترفا لا حاجة إليه.
  - الافتقار للموارد البشرية والمادية والخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانتفاع إقتصاديا من المعلوماتية والمعرفة وتكنولوجيا الاتصالات.
  - انعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الأنترنت، وعدم توفر الأمان والسرية.
  - غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الإلكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الشبكة العنكبوتية.
  - تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين وتدهور القدرة الشرائية حتى مقارنة ببعض جيراننا كليبيا وتونس.

(1) عبد الرحمن الهاشمي وفائزة العزاوي، مرجع سابق، ص 56.

(2) عبد الرحمن بن عنتر وعبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص 17-18.

### ثانيا: سبل اندماج الجزائر في إقتصاد المعرفة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات

- الانفتاح على الإقتصاد العالمي يحمل في طياته مخاطر ولكنه يحمل فرصا جديدة إذا استطاعت المؤسسة أن تطور نفسها وترفع مستوى أدائها وأن تستثمر تكنولوجيا المعلومات بصورة جيدة، يمكن تحويل هذه التخييلات إلى آمال وفرص حقيقية من خلال:<sup>(1)</sup>
- إقامة شراكة بين عدة مؤسسات صناعية تجارية في بلدان مختلفة.
  - إتاحة الفرصة للاستثمارات التي لا تملك رؤوس أموال هائلة، ولكنها تملك القدرة على العمل في قطاع المعلومات وتمتلك الخبرة وروح المبادرة والتنظيم الإداري المتطور مما يشكل فرصة عظيمة أمام الجيل الجديد من المستثمرين وتستفيد من شبكة الأنترنت واستخدام تكنولوجيا المعلومات.
  - وضع سياسة للمعلومات على المستويين الوطني والإقليمي.
- بالإضافة إلى:<sup>(2)</sup>
- إعطاء أهمية أكبر لرأس المال الفكري من أجل بناء مجتمع قائم على المعرفة، فكلما زادت قدرات العاملين المعرفية زادت قدراتهم الإبداعية وهو ما يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية.
  - تطوير قاعدة مهارات محلية في مجال إنتاج المعلوماتية واستعمالها لتطوير أو خلق صناعة محلية مما يسمح بزيادة صادرات بلدنا وكذا عدم الاعتماد الاتكالي على البترول.
  - جذب وتشجيع الاستثمارات الأجنبية في التكنولوجيات الجديدة مع مراعاة تكلفة الاستثمارات وكذا الحفاظ على الموروث الثقافي والأخلاقي والإنساني دون الإغفال عن النواحي الأمنية بالإضافة إلى المتابعة الدقيقة لعمل المؤسسات الأجنبية الناقلة للتكنولوجيا حتى لا تحيد عن مهمتها الأساسية.
  - الاهتمام بالتوعية المعرفية والتكنولوجية منذ الصغر عن طريق تزويد التلاميذ بكتيبات مفيدة وقيمة من ناحية، وتناسب سنهم وقدراتهم من ناحية أخرى، بالإضافة إلى الاهتمام الإعلامي بهذا المجال.
  - تعميم استخدام الأنترنت من خلال توسيع شبكاتها وإصلاح وتحديث الخطوط الهاتفية المتقدمة وتخفيض أسعارها لتكون في متناول الجميع، فلا يمكن للجزائر الاندماج في إقتصاد المعرفة دون إيلاء الأهمية اللازمة للأنترنت وتوسيع دائرة المتعاملين بالشبكة العالمية.
  - زيادة الإنفاق الحكومي العام المخصص للمعرفة وذلك من خلال الاهتمام بكافة مستويات التعليم من الابتدائي للجامعي مع التركيز على مراكز البحوث والدراسات.

(1) عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 56-57.

(2) عبد الرحمن بن عنتر وعبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص 18-19.

## خلاصة الفصل الثاني

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، وهي الوحدة الاقتصادية التي تمارس مختلف الأنشطة من تخزين، شراء وبيع، بغية تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية.

وبما أن المؤسسة هي مصدر خلق الثروة، فقد سعت العديد من الدول إلى تأسيس اقتصاد قوي يعرف باقتصاد المعرفة، وهو ذلك الاقتصاد المبني على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والابتكار الأمر الذي يجبر المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتتدمج في الجو الحديث، لذا يجب عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع التغيرات الجذرية التي يشهدها العالم العالمي، ولاسيما فيما يتعلق بالتحول الذي على كل مؤسسة القيام به، التحول من موقع مميز في السوق المحلية إلى القدرة على البقاء في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية، ويجب على المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية أن تدرك أن المعرفة وإدارتها تمدها بتفوق تنافسي في مواجهة المؤسسات المنافسة.

# الفصل الثالث

واقع إدارة المعرفة في

المؤسسات العمومية

الاقتصادية

- دراسة حالة عينة من المؤسسات

على مستوى ولاية ميله -

### الفصل الثالث

## واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية ميله -

### تمهيد

بعد استعراض الإطار النظري لإدارة المعرفة ومراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتوجهها نحو اقتصاد المعرفة في الفصل الأول والثاني، سنحاول في الفصل الثالث إبراز وضعية إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بدراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية -ميله-.

وبغرض هذه الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.



## المبحث الأول: تأطير منهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحا لمنهج الدراسة الذي تم إتباعه، وكذلك مجتمع الدراسة ووصف خصائص الدراسة، ثم عرضنا لكيفية بناء أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومنهجها

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية التي حاولنا إجراء هذه الدراسة عليها والتي يبلغ عددها 14 مؤسسة، ولقد قمنا بدراسة مجموعة من المؤسسات بدل القيام بدراسة مؤسسة واحدة فقط حتى نتمكن من معرفة حقيقة الوضع في المؤسسات الاقتصادية. ولقد واجهتنا مشاكل كبيرة جدا في إجراء هذه الدراسة الميدانية وهذا من طرف المؤسسات التي وجدنا غالبيتها قد غلقت الأبواب في وجوهنا وهذا راجع لعلاقة الانغلاق التي تربط الجامعة بالمؤسسات الاقتصادية ولتفادي هذه المشاكل كانت العلاقات الخاصة هي الوسيلة الوحيدة للوصول إلى المعلومات الموثوق فيها.

#### ثانياً: عينة الدراسة

رغم إلحاحنا واتصالنا بحوالي 14 مؤسسة وتقديم الاستبيان لهذه المؤسسات لم تجبنا إلا 08 مؤسسات فقط، وأغلبية هذه المؤسسات التي أجابت عن الاستبيان كانت لنا علاقة شخصية مع إطاراتها.

أما أسباب عدم الإجابة عن الاستبيان من طرف المؤسسات الأخرى فالحجة هي سرية المعلومات رغم حرصنا أن يكون الاستبيان لا يطلب أي معلومة تعتبر سرية.

كما وقد طلبت منا بعض المؤسسات الاتصال بالإدارات العليا أو المركزية التي يصعب الاتصال بها لكثرة البيروقراطية، وكذلك تحتج بعض المؤسسات على أن الوقت غير ملائم والإجابة عن هذه الأسئلة يتطلب الرجوع لعدة إدارات، أما بعض المؤسسات فرفضت الإجابة دون تقديم أي سبب ولقد حرصنا على أن تكون الإجابات المقدمة من طرف إطارات هذه المؤسسة وهذا لمساهمتهم في عملية اتخاذ القرارات وكذا لاطلاعهم على ما يحدث في هذه المؤسسة.

ونظرا لكبر حجم المجتمع قمنا باختيار عينة تتكون من 120 عامل وتم الإعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة.

## الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة

من المؤسسات على مستوى ولاية ميله -

كما وقد حاولنا اختيار مؤسسات ذات النشاط المختلف، ومن مختلف القطاعات الاقتصادية والتي رأينا أنها ممثلة للمجتمع المستهدف والجدول رقم (03) يبين أسماء المؤسسات التي مثلت عينة الدراسة، وطبيعة نشاطها، بالإضافة إلى عدد عمالها.

الجدول رقم (03): أسماء المؤسسات ونشاطها وعدد عمالها

| اسم المؤسسة                           | النشاط        | عدد العمال |
|---------------------------------------|---------------|------------|
| سونلغاز                               | تسويقي        | 250        |
| بريد الجزائر                          | خدماتي تسويقي | 20         |
| نافطال                                | تسويقي        | 22         |
| اتصالات الجزائر                       | خدماتي تسويقي | 20         |
| سوناريك                               | صناعي         | 218        |
| CNR                                   | خدماتي        | 30         |
| مطاحن بني هارون - فرع فرجوة -         | إنتاجي تسويقي | 80         |
| مطاحن بني هارون - فرع القرام - قوقة - | إنتاجي تسويقي | 120        |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج المحصل عليها من الدراسة.

### ثالثا: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو الأسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح والذي يحاول وصف و تقييم " واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وفي محاولة منا للإجابة عن الأسئلة التي قمنا بطرحها لحل إشكالية بحثنا وللتحقق من صحة الفرضيات التي وضعناها، تم تصميم استبيان، حيث تم ضبط محاوره حسب ما يتناسب مع موضوع الدراسة ثم تم وضع الأسئلة اللازمة لكل محور في شكل عبارات واضحة وملائمة وفي شكل مختصر، حيث تضمن الاستبيان ما يلي:

#### أولاً: الصفحة التعريفية

وتتضمن تعريف بموضوع الدراسة باختصار، وطمأنة المبحوثين حول سرية المعلومات وتخصيصها للبحث العلمي فقط، وحث أفراد العينة على التعاون المدرك والواعي لملء الاستبيان بدقة وموضوعية حتى تتصف هذه الدراسة بالموضوعية والصدق.

#### ثانياً: المحور الأول

حيث تضمن هذا المحور أسئلة حول البيانات الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وتمثلت تلك البيانات في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

#### ثالثاً: المحور الثاني

ويتعلق هذا المحور بمتغيرات الدراسة وهي:

1. عمليات إدارة المعرفة والذي شمل 15 عبارة.
  2. العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة والذي يشمل 15 عبارة.
- وقد تم تركيب خيارات الإجابة على عبارات الاستبيان وفق مقياس ليكرت ذو الدرجات الخمسة الذي تتدرج أوزانه كما يلي:

#### الجدول رقم (04): مقياس الإجابات

| موافق بشدة | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 5          | 4     | 3     | 2        | 1             |

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

ويتم استخراج المدى وفق الطريقة التالية:

المدى: وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس = 5 - 1 = 4.

طول الفئة = المدى / عدد الفئات =  $\frac{4}{5} = 0.8$ .

وعليه يمكن وضع الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

- غير موافق بشدة من: 1 - 1,8.

- غير موافق من: 1,81 - 2,6.

- محايد من: 2,61 - 3,4.

- موافق من: 3,41 - 4,20.

- موافق بشدة من: 4,21 - 5.

وبعد أن صمم الاستبيان بصورته شبه النهائية قمنا باختباره كما يلي:

**(1) الصدق الظاهري للاستبيان:** يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، تم الاعتماد على الصدق الظاهري حيث عرضت الأداة في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف وكان لتوجيهاته دور كبير في بناء الاستبيان وتعديل صياغته. ثم عرضت الأداة بعد ذلك على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث تم توزيع نسخ من الاستبيان في صورته الأولية ( أنظر الملاحق ) على الأساتذة المحكمين، حيث طلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وفي ظل التوجيهات التي أبداهها المحكمون تم إجراء التعديلات التي أجمع عليهم معظم الأساتذة المحكمين الآتية أسماؤهم:

**الجدول رقم (05): أسماء محكمين الاستبيان الأولي**

| الرقم | الاسم واللقب  | الوظيفة                                                                                     |
|-------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | زموري كمال    | أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ ميله _ .  |
| 2     | كنيدة زليخة   | أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ ميله _ . |
| 3     | بوسالم أبوبكر | أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ ميله _ .  |
| 4     | ريغي هشام     | أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ ميله _ .  |

المصدر: إعداد الطالبة.

**(2) الصدق البنائي للاستبيان:** وبعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من الصدق الظاهري لها يتم التأكد من الصدق البنائي وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط ألفا كرو نباخ باستعمال برنامج التحليل الإحصائي Spss كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ

| المتغيرات                             | معامل الثبات |
|---------------------------------------|--------------|
| عمليات إدارة المعرفة                  | 0.782        |
| العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة | 0.671        |
| جميع الفقرات                          | 0.834        |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

وهذا يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان إلى مصداقيتها وثباتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

### المطلب الثالث: إجراءات تطبيق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

وسيتم في هذا المطلب معرفة إجراءات تطبيق أداة الدراسة بمعنى كيف تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وبعدها التعرف على الأساليب الإحصائية المطبقة للمعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

#### أولاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد الحصول على وثيقة السماح بالتربص من إدارة المعهد والمصادقة عليها من قبل مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله - تم توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، وقد تم استخدام الأسلوب المباشر في توزيع الاستبيانات واستردادها، وذلك لما له من آثار إيجابية لكون المجيب يبدي اهتماماً أكبر عندما تطرح عليه الأسئلة بشكل مباشر، ولقد اتخذنا كافة احتياطاتنا حتى لا نؤثر على آراء المجيبين وهذا باكتفائنا بطرح وتوضيح السؤال وترك المجيب هو الذي يبدي برأيه، وغالباً ما يقدم أدلة وبراهين على إجابته برغم عدم طلبنا منه ذلك.

خضعت كافة الاستثمارات والبيانات إلى عدة مراحل من المراجعة والتدقيق، حيث قمنا بمراجعة الاستثمارات قصد التأكد من أن المستقصى منه قد أجاب على كافة الأسئلة، وخضعت جميع الاستبيانات للتدقيق وذلك بمراجعتها من حيث المصادقية ومنطقية الإجابات قبل إدخالها في الحاسوب، وتجدر الإشارة إلى أنه تم توزيع 120 استبيان، وقد تم استرجاعها جميعاً، مع استبعاد 20 استبيان لعدم استكمال الإجابات فيها، حيث جرى اعتماد 100 استبيان.

### ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز لها اختصارا بالرمز (Spss) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية، ... إلخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي ... إلخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي: وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي.
2. التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
3. اختبار كولو مجروف \_ سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
4. قياس المتوسطات الحسابية: لكل عبارة من الاستبيان.
5. قياس الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسطات الحسابية.
6. اختبار ألفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
7. معامل ارتباط سيرمان: لمعرفة العلاقة الارتباطية بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.
8. تحليل التباين الأحادي.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج المحور الأول والمتمثل في البيانات الشخصية والمحور الثاني والمتمثل في متغيرات الدراسة والتي تشمل عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة

تضمنت البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة خمس متغيرات فرعية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): النسب المئوية لنتائج محور البيانات الشخصية

| الرقم | المتغير        | بدائل الإجابة               | النسبة المئوية |
|-------|----------------|-----------------------------|----------------|
| 1     | الجنس          | ذكر                         | 57 %           |
|       |                | أنثى                        | 43 %           |
| 2     | الفئة العمرية  | أقل من 30 سنة               | 14 %           |
|       |                | 30 سنة إلى أقل من 40 سنة    | 36 %           |
|       |                | 40 سنة إلى أقل من 50 سنة    | 33 %           |
|       |                | 50 سنة إلى 60 سنة           | 17 %           |
| 3     | المؤهل العلمي  | ثانوي                       | 8 %            |
|       |                | جامعي                       | 75 %           |
|       |                | تكوين مهني                  | 17 %           |
| 4     | الوظيفة        | إطار سامي                   | 23 %           |
|       |                | إطار                        | 44 %           |
|       |                | إطار دراسات                 | 20 %           |
|       |                | عون تحكم                    | 12 %           |
|       |                | عون مهني                    | 1 %            |
|       |                |                             |                |
| 5     | الخبرة المهنية | أقل من 5 سنوات              | 11 %           |
|       |                | 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 24 %           |
|       |                | 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  | 25 %           |
|       |                | 15 سنة فأكثر                | 40 %           |

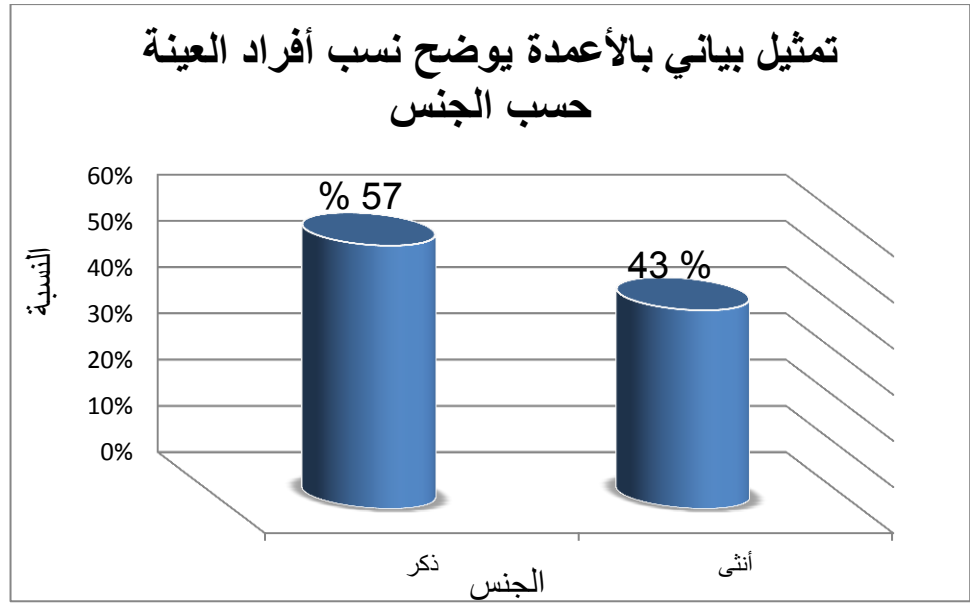
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.



### أولاً: الجنس

يلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة الذكور بلغت 57 %، بينما نسبة الإناث بلغت 43 %، أي يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع الذكوري، وهذا ما تقتضيه حاجة المؤسسات لأن معظمها ذو طابع اقتصادي صناعي.

الشكل رقم (11): نسب أفراد العينة حسب الجنس



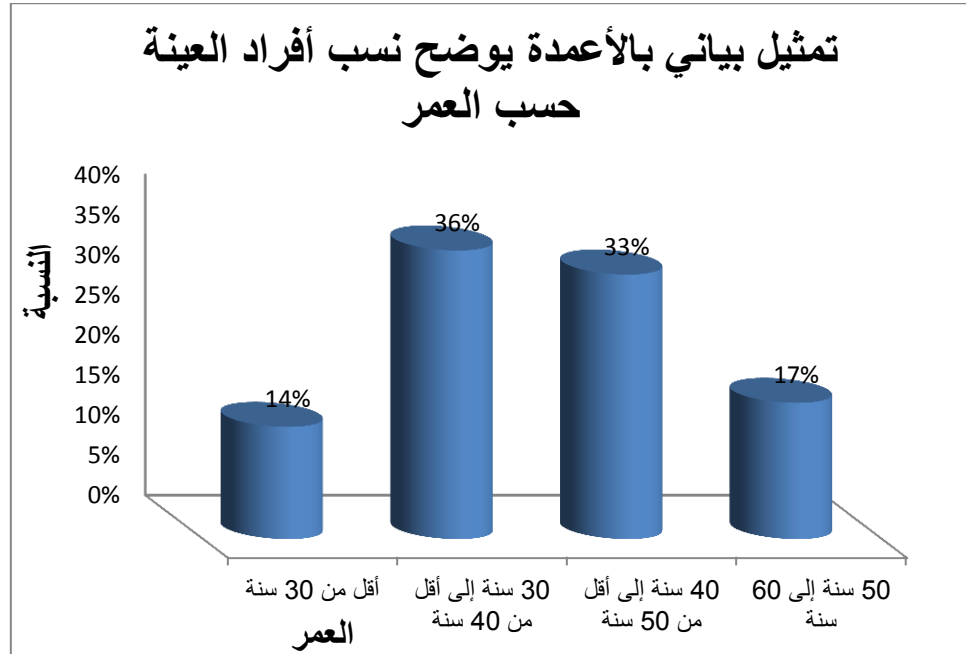
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

### ثانياً: العمر

توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة في الفئة الأولى والثانية والثالثة والرابعة، إذ تركز معظمها في الفئة الثانية وهي فئة ( 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ) حيث بلغت نسبتها 36 %، ثم تليها الفئة الثالثة وهي فئة ( 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ) وبلغت نسبتها 33 %، أما الفئة الرابعة وهي فئة ( 50 سنة إلى 60 سنة ) فاحتلت المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبتها 17 %، وأخيراً تأتي الفئة الأولى وهي فئة ( أقل من 30 سنة ) والتي بلغت نسبتها 14 %.

أي أن معظم الفئات العاملة في المؤسسات هي فئة الشباب والكهول القادرين على العمل.

الشكل رقم (12): نسب أفراد العينة حسب العمر



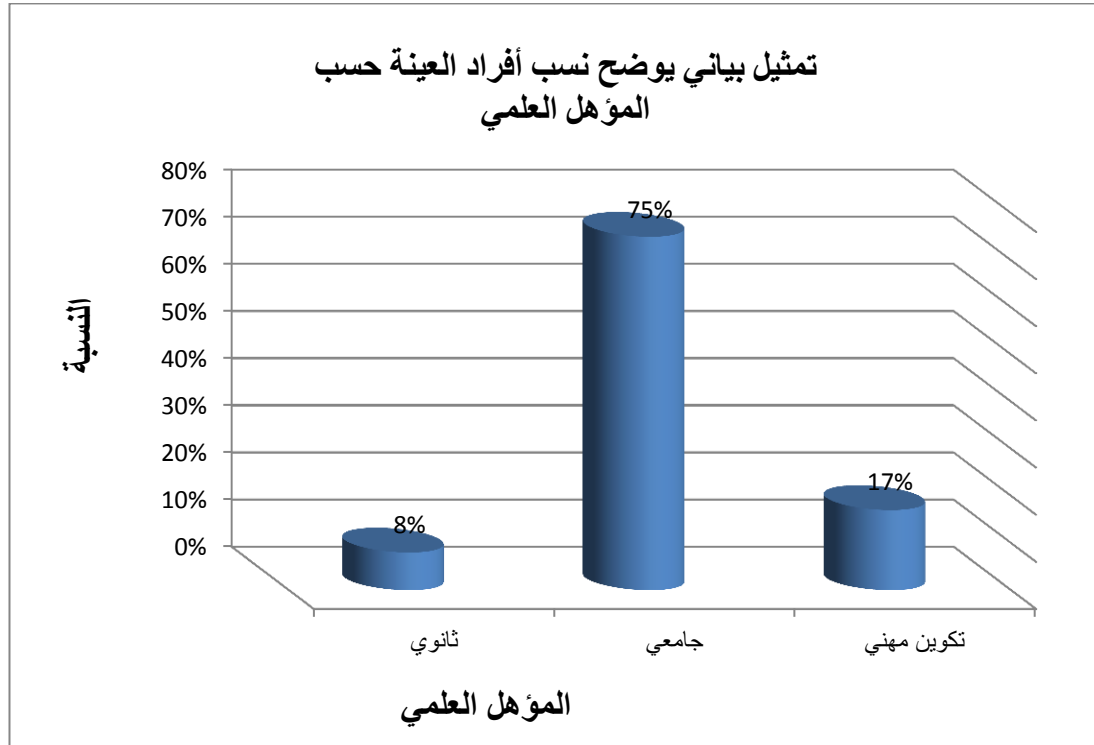
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

#### ثالثا: المؤهل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى جامعي وقد بلغت نسبتهم 75 % وبذلك تكون النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي، يليها مستوى التكوين المهني بنسبة 17 %، وأخيرا يأتي المستوى الثانوي بنسبة 8 %.

وبما أن النسبة الغالبة على المؤسسات هي نسبة المستوى الجامعي فهذا الأمر ينعكس بشكل إيجابي على توفير الرصيد المعرفي لدى هؤلاء الأفراد.

الشكل رقم (13): نسب أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



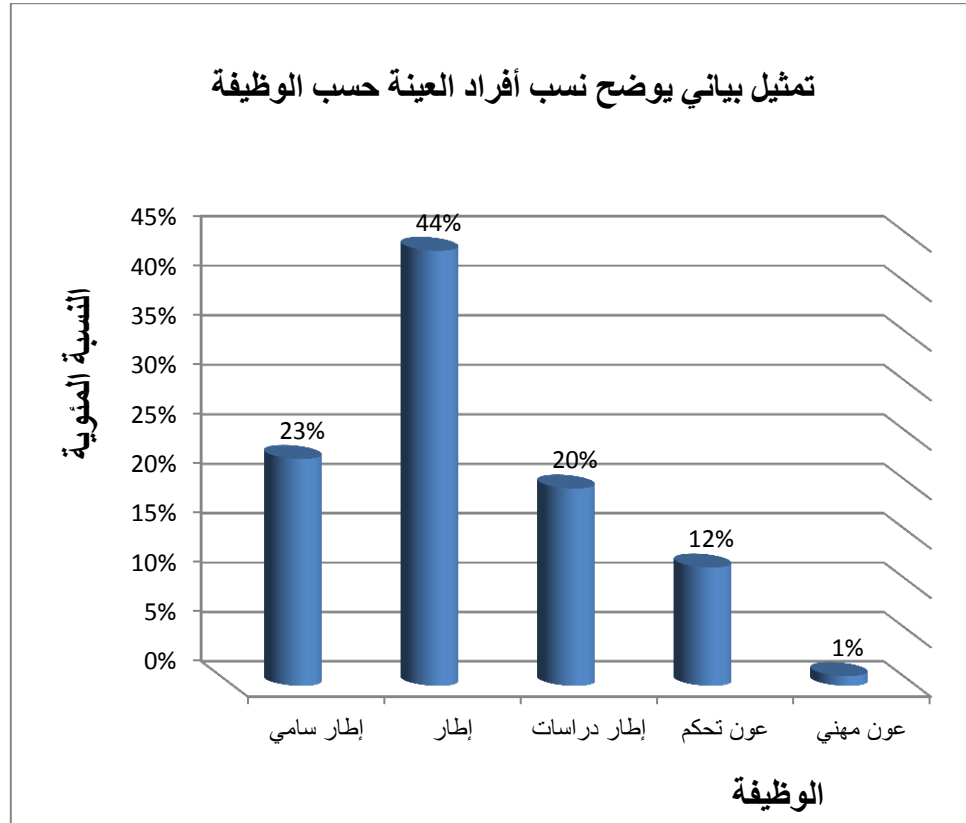
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

#### رابعاً: الوظيفة

سجلت وظيفة إطار أعلى نسبة حيث قدرت بـ 44 % ثم تليها وظيفة إطار سامي بنسبة 23% وفي المرتبة الثالثة وظيفة إطار دراسات بنسبة 12 % وأخيراً وظيفة عون مهني بنسبة 1 %.

فغالبية المجيبين هم إطار أو إطار سامي، وهذا يدل على أنهم مؤهلين تأهيلاً أكاديمياً، ولديهم القدرة الكافية في اتخاذ القرارات، والتمكن من تشخيص وضعية مؤسساتهم، والإجابة عن كامل الأسئلة المطروحة.

الشكل رقم (14): نسب لأفراد العينة حسب الوظيفة



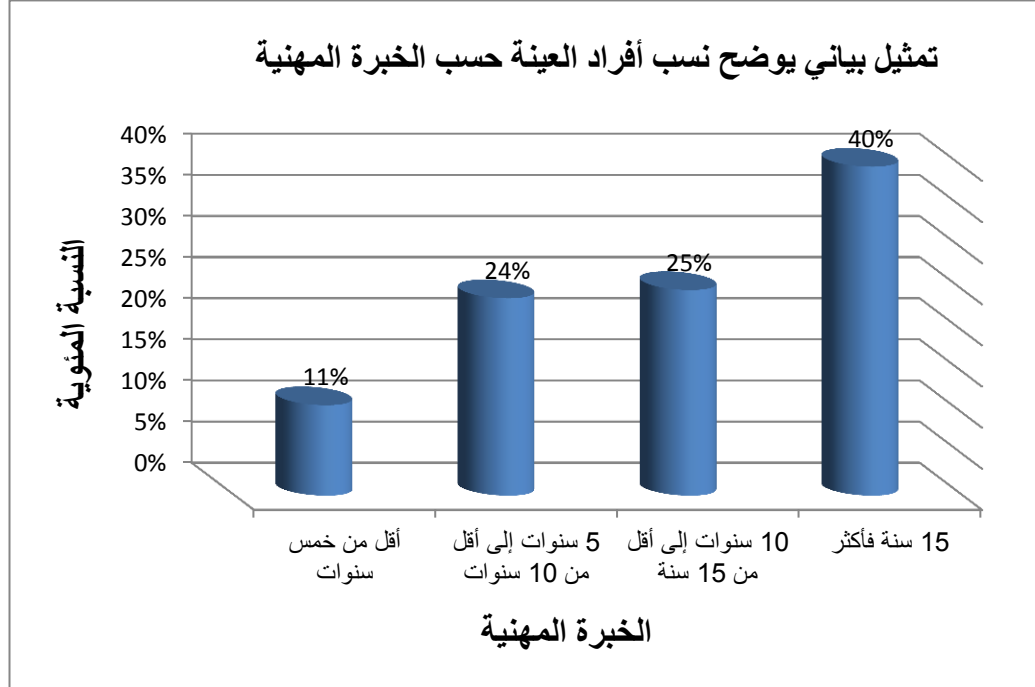
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

#### خامسا: الخبرة المهنية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن سنوات الخبرة في العمل لأفراد العينة توزعت على الفئات الأربعة لكن بنسب مختلفة وكانت أكبر نسبة في الفئة الرابعة ( 15 سنة فأكثر ) بنسبة 40 % تليها الفئة ( 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ) بنسبة 25 % أما الفئة ( 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ) فكانت نسبتها 24 %، وأخيرا الفئة الأولى ( أقل من خمس سنوات ) حققت ما نسبته 11 %.

وهذا ما يعزز الثقة بالنتائج المحصل عليها إذ أن معظم المجيبين يتمتعون بخبرة عالية في مجال عملهم، وأن خبرتهم تؤهلهم للاطلاع على أهم القرارات المتخذة في المؤسسة والاستراتيجية المتبعة فيها والتكنولوجيا المستخدمة فيها.

الشكل رقم (15): نسب أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

#### - اختبار التوزيع الطبيعي Test the normal Distribution

قمنا باختبار كولمجروف - سمر نوف (1-Sample K- S) وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي

| المتغيرات                             | عدد الفقرات | قيمة (Z) | قيمة مستوى الدلالة (Sig) |
|---------------------------------------|-------------|----------|--------------------------|
| عمليات إدارة المعرفة                  | 15          | 1.149    | 0.143                    |
| العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة | 15          | 1.336    | 0.056                    |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول رقم (23) نتائج الاختبار حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات المحور الثاني أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

### المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة

سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسطات والانحراف المعياري وإعطاء درجة الموافقة حيث تكون درجة الموافقة ضعيفة لما يكون الوسط الحسابي محصور من 1 إلى أقل من أو يساوي 2.49، درجة موافقة متوسطة عندما يكون الوسط الحسابي محصور من 2.50 إلى أقل من أو يساوي 8.49، وأخيرا درجة موافقة مرتفعة عندما يكون الوسط الحسابي محصور من 3.50 إلى 5.

#### أولاً: تشخيص المعرفة

الجدول رقم (09): تحليل عبارات تشخيص المعرفة

| الرقم   | العبرة                                                                                   | التكرار المطلق |    |    |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|----|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                                                          | 1              | 2  | 3  | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 1       | يتم تشخيص مستوى المعرفة المتوفرة بهدف تنمية القدرات ومهارات العاملين في المؤسسة.         | 1              | 26 | 13 | 43 | 17 | 3.49          | 1.087             | متوسطة | 2      |
| 2       | تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل إنجاز للعاملين.                                            | 4              | 16 | 15 | 56 | 9  | 3.50          | 1.000             | مرتفعة | 1      |
| 3       | يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وإطلاع العاملين عليها. | 5              | 11 | 23 | 54 | 7  | 3.47          | 0.958             | متوسطة | 3      |
| المجموع | تشخيص المعرفة                                                                            |                |    |    |    |    | 3.48          | 0.698             |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

#### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة والترتيب لكل عبارة من العبارات الثلاث التي تخص عملية تشخيص المعرفة في المؤسسات، حيث نلاحظ أن العبارة الثانية تحصلت على أكبر متوسط حسابي ( 3.50 ) الذي يبرز درجة موافقة مرتفعة في حدود المجال

[3.50-5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، كذلك العبارة الأولى والثالثة بلغ الوسط الحسابي لهما (3.49) و (3.48) على الترتيب بدرجة موافقة متوسطة.

أما فيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الثلاث التي تخص عملية تشخيص المعرفة في المؤسسات فقدر بـ (3.48) مما يعكس درجة موافقة متوسطة بإجماع أفراد العينة، كما يدل عليه الانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.69) والذي يقيس مقدار تشتت إجابات أفراد العينة نسبة إلى الدرجة الوسطية، وهذا يدل على أن هناك تشخيص متوسط للمعرفة في المؤسسات.

#### ثانياً: اكتساب وتوليد المعرفة

الجدول رقم (10): تحليل عبارات اكتساب وتوليد المعرفة

| الرقم   | العبارة                                                                                                                   | التكرار المطلق |    |    |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|----|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                                                                                           | 1              | 2  | 3  | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 4       | يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار المبدعة في أداء أعمالهم.                                                             | 10             | 17 | 15 | 47 | 11 | 3.32          | 1.18              | متوسطة | 3      |
| 5       | لدى المؤسسة خبراء خارجيين يدعمونها.                                                                                       | 4              | 14 | 17 | 58 | 7  | 3.50          | 0.95              | مرتفعة | 1      |
| 6       | المؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد، كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة التي يقترحونها. | 6              | 19 | 18 | 49 | 8  | 3.34          | 1.06              | متوسطة | 2      |
| المجموع | اكتساب وتوليد المعرفة                                                                                                     |                |    |    |    |    | 3.38          | 0.80              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

#### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة وترتيب كل عبارة من العبارات الثلاث التي تبين عملية اكتساب وتوليد المعرفة في المؤسسات، حيث نلاحظ أن العبارة الثانية تحصلت على أكبر وسط حسابي قدر بـ (3.50) الذي يبرز درجة موافقة مرتفعة في حدود المجال

**الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية ميله -**

[3.5 - 5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، لتأتي العبارة رقم (04) والعبارة رقم (06) ذات درجات الموافقة المتوسطة بوسط حسابي قدره (3.32) و (3.34) على الترتيب، وهذا يدل على أن غالبية المؤسسات توافق بدرجة متوسطة على أن هناك اكتساب وتوليد للمعرفة، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر بـ (3.38) والمحصور في حدود المجال [ 2.5 - 3.49 ] وبانحراف معياري قدر بـ (0.80).

**ثالثا: تخزين المعرفة**

**الجدول رقم (11): تحليل عبارات تخزين المعرفة**

| الرقم   | العبارة                                                                             | التكرار المطلق |   |   |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                                                     | 1              | 2 | 3 | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 7       | يتم تسجيل وتوثيق كل التجارب والخبرات السابقة للمؤسسة في الأرشيف والمستندات الورقية. | 1              | 5 | 5 | 64 | 25 | 4.07          | 0.76              | مرتفعة | 3      |
| 8       | يتم حفظ المعرفة إلكترونيا لتنمية قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة.                 | 1              | 2 | 2 | 72 | 23 | 4.14          | 0.63              | مرتفعة | 2      |
| 9       | يتم تخزين البيانات والمعلومات في نظم حاسوبية لتسهيل عملية اتخاذ القرار وجودته.      | 0              | 4 | 3 | 60 | 33 | 4.22          | 0.69              | مرتفعة | 1      |
| المجموع | تخزين المعرفة                                                                       |                |   |   |    |    | 4.14          | 0.57              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

**التعليق:**

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب كل عبارة من العبارات الثلاث المتعلقة بعملية تخزين المعرفة في المؤسسات، حيث نلاحظ أن جميع العبارات تحصلت على متوسط حسابي قدر بـ (4.07) و (4.14) و (4.22) على الترتيب، بدرجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [ 3.5 - 5 ] حسب المقياس المستخدم في الدراسة.



### الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة

من المؤسسات على مستوى ولاية ميله -

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن هناك وسائل لتخزين المعرفة، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر بـ (4.14) والمحصور في حدود المجال [ 3.5 - 5 ] وبانحراف معياري قدره (0.57).

#### رابعاً: تطوير المعرفة وتوزيعها

الجدول رقم (12): تحليل عبارات تطوير المعرفة وتوزيعها

| الرقم   | العبرة                                                                                                         | التكرار المطلق |    |   |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|---|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                                                                                | 1              | 2  | 3 | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 10      | تسعى المؤسسة إلى تطوير معرفتها من خلال برامج التدريب والتكوين المستمر                                          | 0              | 3  | 3 | 78 | 16 | 4.07          | 0.55              | مرتفعة | 1      |
| 11      | يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات العامة وفرق العمل. | 2              | 10 | 5 | 71 | 12 | 3.81          | 0.84              | مرتفعة | 2      |
| 12      | تتاح للعاملين حرية تبادل المعلومات من خلال توفير شبكة اتصال بين مختلف المستويات داخل المؤسسة.                  | 4              | 11 | 9 | 69 | 7  | 3.64          | 0.91              | مرتفعة | 3      |
| المجموع | تطوير المعرفة وتوزيعها                                                                                         |                |    |   |    |    | 3.84          | 0.58              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

#### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب كل عبارة من العبارات الثلاث التي تتعلق بتطوير المعرفة وتوزيعها في المؤسسات، حيث نلاحظ أن جميع العبارات تحصلت على متوسط حسابي قدره (4.07) و(3.81) و(3.64) على الترتيب وبانحراف معياري قدره

**الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية ميله -**

(0.55) و(0.84) و(0.91) على الترتيب، بدرجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [ 3.5 - 5 ] حسب المقياس المستخدم في الدراسة.

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة على أنه توجد وسائل عديدة من أجل تطوير المعرفة وتوزيعها في مؤسساتهم، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر بـ (3.84) والمحصور في حدود المجال [ 3.5 - 5 ] وبانحراف معياري قدره (0.58).

**خامسا: تطبيق المعرفة**

**الجدول رقم (13): تحليل عبارات تطبيق المعرفة**

| الرقم   | العبرة                                                                                 | التكرار المطلق |    |    |    |   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|----|----|---|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                                                        | 1              | 2  | 3  | 4  | 5 |               |                   |        |        |
| 13      | تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل والموارد الضرورية لذلك. | 3              | 9  | 13 | 69 | 6 | 3.66          | 0.84              | مرتفعة | 2      |
| 14      | يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية.      | 5              | 24 | 16 | 47 | 8 | 3.29          | 1.07              | متوسطة | 3      |
| 15      | يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل.                           | 1              | 6  | 9  | 80 | 4 | 3.80          | 0.65              | مرتفعة | 1      |
| المجموع | تطبيق المعرفة                                                                          |                |    |    |    |   | 3.58          | 0.63              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

**التعليق:**

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة ورتبة كل عبارة من العبارات الثلاث التي تتعلق بعملية تطبيق المعرفة في المؤسسات، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (13) والعبارة رقم (15) تحصلتا على وسط حسابي قدره (3.66) و(3.80) على الترتيب بدرجة موافقة مرتفعة، ثم تأتي العبارة رقم (14) بوسط حسابي قدره (3.29) بدرجة موافقة متوسطة في حدود المجال [ 2.50 - 3.49 ] حسب المقياس المستخدم في الدراسة.

### الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة

من المؤسسات على مستوى ولاية ميله -

وتدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة على أنه يتم تطبيق المعرفة بشكل جيد في مؤسساتهم، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي يقدر بـ (3.58) المحصور في حدود المجال [3.5 - 5] وبانحراف معياري قدره (0.63).

#### سادسا: عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (14): تقييم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات

| الرقم   | العبارة                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|------------------------|---------------|-------------------|--------|--------|
| 1       | تشخيص المعرفة          | 3.48          | 0.69              | متوسطة | 4      |
| 2       | اكتساب وتوليد المعرفة  | 3.38          | 0.80              | متوسطة | 5      |
| 3       | تخزين المعرفة          | 3.14          | 0.57              | مرتفعة | 1      |
| 4       | تطوير المعرفة وتوزيعها | 3.84          | 0.58              | مرتفعة | 2      |
| 5       | تطبيق المعرفة          | 3.58          | 0.63              | مرتفعة | 3      |
| المجموع | عمليات إدارة المعرفة.  | 3.68          | 0.44              | مرتفعة | /      |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

#### التعليق:

يوضح الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة وترتيب كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية لعمليات إدارة المعرفة قدر بـ (3.68) بانحراف معياري قدره (0.44)، وبدرجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [3.50 - 5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تقوم بتطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

**المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بالعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة**  
**أولاً: العمليات الداخلية**

**الجدول رقم (15): تحليل عبارات العمليات الداخلية**

| الرقم   | العبرة                                                   | التكرار المطلق |    |    |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|----------------------------------------------------------|----------------|----|----|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                          | 1              | 2  | 3  | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 16      | تعمل المؤسسة على تقليل وقت انجاز الأعمال وتقليل الأخطاء. | 2              | 2  | 10 | 67 | 19 | 3.99          | 0.74              | مرتفعة | 2      |
| 17      | تسعى المؤسسة إلى تسريع العمليات وزيادة الإنتاجية.        | 0              | 2  | 3  | 66 | 29 | 4.22          | 0.59              | مرتفعة | 1      |
| 18      | يقدم العاملون مقترحات بغية تطوير العمل وتحديثه.          | 2              | 10 | 14 | 62 | 12 | 3.72          | 0.87              | مرتفعة | 3      |
| المجموع | العمليات الداخلية                                        |                |    |    |    |    | 3.97          | 0.52              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

**التعليق:**

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب كل عبارة من العبارات الثلاث المتعلقة بعنصر العمليات الداخلية والمساندة في دعم إدارة المعرفة في المؤسسات، حيث نلاحظ أن العبارات كلها تقريبا متساوية ذات درجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [3.5 - 5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارات بـ (3.99) و (4.22) و (3.72) على الترتيب بانحراف معياري قدره (0.74) و (0.59) و (0.87) على الترتيب. وتدل هذه النتائج على أن معظم المؤسسات تمارس العمليات الداخلية المساندة في دعم إدارة المعرفة بشكل جيد، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر بـ (3.97) والمحصور في حدود المجال [3.50 - 5] وبانحراف معياري قدره (0.52).

### ثانيا: التعلم والنمو

الجدول رقم (16): تحليل عبارات التعلم والنمو

| الرقم   | العبرة                                            | التكرار المطلق |    |    |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|---------------------------------------------------|----------------|----|----|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                   | 1              | 2  | 3  | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 19      | تستخدم المؤسسة أساليب تحفيز فعالة لعامليها.       | 12             | 30 | 21 | 28 | 9  | 2.92          | 1.19              | متوسطة | 3      |
| 20      | تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على أساليب العمل.     | 0              | 10 | 9  | 69 | 12 | 3.83          | 0.76              | مرتفعة | 2      |
| 21      | تجري المؤسسة تغييرات في نظم المعلومات والحواسيب . | 0              | 2  | 4  | 78 | 16 | 4.08          | 0.52              | مرتفعة | 1      |
| المجموع | التعلم والنمو                                     |                |    |    |    |    | 3.61          | 0.59              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

#### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب كل عبارة من العبارات الثلاث المتعلقة بعنصر التعلم والنمو في المؤسسات، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (20) والعبارة رقم (21) تحصلتا على متوسط حسابي قدره (3.83) و(4.08) على الترتيب بدرجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [3.5 - 5] بينما العبارة رقم (19) قدر متوسطها الحسابي بـ (2.92) بدرجة موافقة متوسطة في حدود المجال [2.50 - 3.49] حسب المقياس المستخدم في الدراسة. وتدل هذه النتائج أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة على توفر عنصر التعلم والنمو في مؤسساتهم وبشكل جيد، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر بـ (3.61) والمحصول في حدود المجال [3.5 - 5] وبانحراف معياري قدره (0.59).

### ثالثاً: القيادة

الجدول رقم (17): تحليل عبارات القيادة

| الرقم   | العبرة                                                          | التكرار المطلق |    |    |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|-----------------------------------------------------------------|----------------|----|----|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                                 | 1              | 2  | 3  | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 22      | المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات هدف استراتيجي.           | 4              | 4  | 9  | 64 | 19 | 3.90          | 0.89              | مرتفعة | 1      |
| 23      | تعمل المؤسسة على تبادل الأفكار ومشاركة المعرفة ومساعدة الآخرين. | 5              | 26 | 25 | 41 | 3  | 3.11          | 0.99              | متوسطة | 2      |
| 24      | يتم اتخاذ القرارات بالتشاور وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة.      | 17             | 38 | 23 | 20 | 2  | 2.52          | 1.05              | متوسطة | 3      |
| المجموع | القيادة                                                         |                |    |    |    |    | 3.17          | 0.69              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss.

#### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب كل عبارة من العبارات الثلاث المتعلقة بعنصر القيادة داخل المؤسسات، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (22) تحصلت على وسط حسابي قدره (3.90) بدرجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [3.5 - 5]، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (23) بوسط حسابي قدره (3.11) وبدرجة موافقة متوسطة في حدود المجال [2.5 - 3.49]، وأخيراً في المرتبة الثالثة العبارة رقم (24) بوسط حسابي قدره (2.52) وبدرجة موافقة متوسطة في حدود المجال [2.5 - 3.49] حسب المقياس المستخدم في الدراسة. وتدل هذه النتائج أن أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة على توفر عنصر القيادة في مؤسساتهم وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي يقدر بـ (3.17) والمحصور في حدود المجال [2.5 - 3.49] وبانحراف معياري قدره (0.69).

#### رابعاً: الزبائن

الجدول رقم (18): تحليل عبارات الزبائن

| الرقم   | العبرة                                                                                 | التكرار المطلق |   |    |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---|----|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                                                        | 1              | 2 | 3  | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 25      | لدى الزبائن اهتمام كبير بتقديم اقتراحات وأفكار جديدة لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة. | 2              | 5 | 12 | 61 | 20 | 3.92          | 0.83              | مرتفعة | 3      |
| 26      | إدارة المعرفة الفعالة تؤدي إلى زيادة رضا الزبون.                                       | 0              | 0 | 3  | 66 | 31 | 4.28          | 0.51              | مرتفعة | 1      |
| 27      | تعمل المؤسسة على تحسين الاتصالات والعلاقات مع الزبائن.                                 | 1              | 0 | 2  | 75 | 22 | 4.17          | 0.55              | مرتفعة | 2      |
| المجموع | الزبائن                                                                                |                |   |    |    |    | 4.12          | 0.47              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

#### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب كل عبارة من العبارات الثلاث المتعلقة بعنصر الزبائن والمساند في دعم إدارة المعرفة في المؤسسات، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع العبارات قدر بـ (3.92) و(4.28) و(4.17) على الترتيب، بدرجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [3.5 - 5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة. وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة على أن عنصر الزبائن يحظى بدرجة اهتمام كبيرة من طرف المؤسسات، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر بـ (4,12) والمحصور في حدود المجال [3.5 - 5] وبانحراف معياري قدره (0.47).

### خامسا: التكنولوجيا

الجدول رقم (19): تحليل عبارات التكنولوجيا

| الرقم   | العبرة                                                                                             | التكرار المطلق |    |    |    |    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----|----|----|----|---------------|-------------------|--------|--------|
|         |                                                                                                    | 1              | 2  | 3  | 4  | 5  |               |                   |        |        |
| 28      | ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي (Intranet).                                   | 5              | 5  | 2  | 54 | 34 | 4.07          | 1.00              | مرتفعة | 1      |
| 29      | تستطيع المؤسسة التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.                       | 14             | 18 | 31 | 25 | 12 | 3.03          | 1.21              | متوسطة | 3      |
| 30      | تنجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية من خلال موقع دائم على شبكة الأنترنت كالتجارة الإلكترونية مثلا. | 4              | 14 | 18 | 61 | 3  | 3.45          | 0.91              | متوسطة | 2      |
| المجموع | التكنولوجيا                                                                                        |                |    |    |    |    | 3.51          | 0.72              |        |        |

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss .

### التعليق:

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب كل عبارة من العبارات الثلاث المتعلقة بعنصر التكنولوجيا في المؤسسات، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (28) تحصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) ودرجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [3.5 - 5]، بينما تحصلت العبارة رقم (30) على الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.54) ودرجة موافقة متوسطة في حدود المجال [2.50 - 3.49]، وأخيرا تأتي العبارة رقم (29) بمتوسط حسابي قدره (3.03) ودرجة موافقة متوسطة.



### الفصل الثالث: واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية - دراسة حالة عينة

من المؤسسات على مستوى ولاية ميله -

وتدل هذه النتائج على أن أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة على وجود التكنولوجيا داخل مؤسساتهم، وهذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية والذي قدر بـ (3.51) والمحصور في حدود المجال [3.5 - 5] وبانحراف معياري قدره (0.72).

#### سادسا: العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة

الجدول رقم (20): تقييم العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة في المؤسسات

| الرقم   | العبارة                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------|----------------------------------------|---------------|-------------------|--------|--------|
| 1       | العمليات الداخلية                      | 3.97          | 0.52              | مرتفعة | 2      |
| 2       | التعلم والنمو                          | 3.61          | 0.59              | مرتفعة | 3      |
| 3       | القيادة                                | 3.17          | 0.69              | متوسطة | 5      |
| 4       | الزبائن                                | 4.12          | 0.47              | مرتفعة | 1      |
| 5       | التكنولوجيا                            | 3.51          | 0.72              | مرتفعة | 4      |
| المجموع | العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة. | 3.68          | 0.36              | مرتفعة | /      |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

**التعليق:** يوضح الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة وترتيب كل عنصر من العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة، حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية للعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة قدر بـ (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.36)، وبدرجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [3.50 - 5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة، وهذا يدل على وجود العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، كما أنها تلعب دورا مهما في تحسين وتطوير المعرفة داخل هذه المؤسسات.

#### المطلب الرابع: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من دقة معلومات متوفرة عن مجتمع (مثل الوسط الحسابي) بعد وجود تغييرات جديدة في المجتمع قد تكون أثرت على المتوسط الحسابي المعروف حالياً، وبهدف اختبار الفرضية الصفرية مقبولة أم مرفوضة ويتم ذلك باستخدام اختبار إحصائي مناسب ويتم اتخاذ القرار كما يلي:

1. **فرضية العدم (الصفرية):** ويرمز لها بالرمز  $H_0$  (متضمنة الهدف المطلوب للاختبار وقبولها يعني عدم رفض نتائج العينة أي لا توجد علاقة).

2. **الفرضية البديلة:** ويرمز لها بالرمز  $H_1$  ويتم قبولها في حالة رفض  $H_0$ ، والعكس صحيح. ولقد تم وضع الفرضيات التالية:

##### **الفرضية الرئيسية:**

•  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.

•  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.

ولغرض اختبار الفرضية تم وضع فرضيتان فرعيتان واختبار كل فرضية على حدا كالتالي:

##### **الفرضية الفرعية الأولى:**

•  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

•  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

تم استخدام تحليل احادي التباين (ONE- Way anova) لمعرفة الفروق في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مجتمعة ومنفردة، والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة

الدراسة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

| اسم<br>المجال             | مصدر التباين                               | مجموع<br>المربعات         | متوسط<br>المربعات | درجات<br>الحرية | قيمة<br>(F) | مستوى<br>دلالة (F) |
|---------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------|-------------|--------------------|
| تشخيص المعرفة             | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 1.552<br>46.764<br>48.316 | 0.517<br>0.487    | 3<br>96<br>99   | 1.062       | 0.369              |
| اكتساب وتوليد<br>المعرفة  | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 5.262<br>58.676<br>63.938 | 1.754<br>0.611    | 3<br>96<br>99   | 2.870       | 0.040              |
| تخزين المعرفة             | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 1.035<br>31.911<br>32.949 | 0.345<br>0.332    | 3<br>96<br>99   | 1.038       | 0.380              |
| تطوير المعرفة<br>وتوزيعها | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 1.537<br>31.903<br>33.440 | 0.512<br>0.332    | 3<br>96<br>99   | 1.542       | 0.209              |
| تطبيق المعرفة             | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.835<br>39.249<br>40.083 | 0.278<br>0.409    | 3<br>96<br>99   | 0.680       | 0.566              |
| عمليات إدارة<br>المعرفة   | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.889<br>18.950<br>19.839 | 0.296<br>0.197    | 3<br>96<br>99   | 1.502       | 0.219              |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول رقم (21) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة

الدراسة لمدى تطبيق المؤسسات لعمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وذلك

استنادا إلى قيمة الدلالة المعنوية (0.129) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

وبناء على ذلك يقتضي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

- $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

الجدول رقم (22): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار التباين في تصورات أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| اسم المجال             | مصدر التباين                               | مجموع المربعات            | متوسط المربعات | درجات الحرية  | قيمة (F) | مستوى دلالة (F) |
|------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------|----------|-----------------|
| تشخيص المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 1.373<br>46.942<br>48.316 | 0.687<br>0.488 | 2<br>97<br>99 | 1.419    | 0.247           |
| اكتساب وتوليد المعرفة  | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 4.195<br>59.743<br>63.938 | 2.098<br>0.616 | 2<br>97<br>99 | 3.406    | 0.037           |
| تخزين المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.699<br>32.247<br>32.946 | 0.349<br>0.332 | 2<br>97<br>99 | 1.051    | 0.354           |
| تطوير المعرفة وتوزيعها | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.407<br>33.033<br>33.440 | 0.204<br>0.341 | 2<br>97<br>99 | 0.598    | 0.552           |
| تطبيق المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.024<br>40.059<br>40.083 | 0.012<br>0.413 | 2<br>97<br>99 | 0.029    | 0.971           |
| عمليات إدارة المعرفة   | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.733<br>19.106<br>19.839 | 0.266<br>0.197 | 2<br>97<br>99 | 1.860    | 0.161           |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول رقم (22) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق المؤسسات لعمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك استنادا إلى قيمة الدلالة المعنوية (0.161) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05).

وبناء على ذلك يقتضي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### الفرضية الرئيسية:

•  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.

•  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.

قمنا باختبار الفرضية الرئيسية وذلك باستخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعمها كما هو موضح في الجدول رقم (23).

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعمها

| العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة. | الإحصاءات               | البعد                |
|----------------------------------------|-------------------------|----------------------|
| 0.62                                   | قيمة معامل الارتباط (r) | عمليات إدارة المعرفة |
| 0.38                                   | قيمة معامل التحديد      |                      |
| 0.000                                  | مستوى الدلالة (Sig)     |                      |

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss ومنهجية حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات

باستخدام Spss، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 144 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعمها تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعمها، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بـ (0.62) وهي قيمة في حدود (0.5) حسب المقياس المستخدم عند حمزة محمد دودين، أنظر الملحق رقم (04) مما يدل على وجود علاقة متوسطة وموجبة بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.

كما قدرت قيمة معامل التحديد بـ (0.38)، وتفسر هذه القيمة بالقول أن 38 % من التغير في عمليات إدارة المعرفة يمكن تفسيره بالعلاقة الخطية مع العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة وهذا يعني عدم صحة فرضية العدم (الفرضية الرئيسية الأولى) وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.

### خلاصة الفصل الثالث

تم خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإبراز واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية \_ دراسة حالة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية ميله \_ وقد اقتصرَت الدراسة على 100 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 120 استبيان، وبعد تفرغ استمارات البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية، ثم اختبار فرضيات البحث الموضوعية، حيث تم إثبات.

- رفض الفرضية الرئيسية: بحيث اتضح أن هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.
- رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تصورات أفراد العينة لمدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

خاتمة



### خاتمة

في ظل اقتصاد عالمي يتميز بالتنافس غير المسبوق، والانفجار المعلوماتي أضحت المعرفة ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تسعى المؤسسات إلى تنفيذ الاستراتيجيات المؤهلة لاستيعابها واكتسابها، مما يجعل التحول إلى إدارة المعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق للمؤسسات المنافسة، وأساس ذلك هو الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة وبناء وتعزيز الميزة التنافسية بواسطة أهم مرتكزاتها وهي الكفاءات البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يحقق النجاح والنمو، والتميز في المؤسسة.

في ضوء ما تم التطرق له، يتضح أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر وتخزين واستعمال وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وبذلك فقد أصبحت المعرفة وسيلة للتغيير والتجديد والتكوين والتحفيز الدائم من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءتهم بما يحقق ميزة تنافسية.

### نتائج الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاستكشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف.
- إن توجه المؤسسة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمؤسسة وفي إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.
- إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بدون استثناء، كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.

## خاتمة

- تشكل إدارة المعرفة أسلوباً إدارياً متكاملًا أمام مختلف المؤسسات ( صناعية كانت أم خدمية ) فهي محصلة الأهداف الاستراتيجية لجميع فعاليات المؤسسة، وصولاً في النهاية إلى تحقيق رضا الزبون.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى ما يلي:

- تعتمد المؤسسات في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.
- لا تقوم المؤسسات بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري معرفة جيدين.
- تقوم المؤسسات بالاعتماد على ربط وحداتها الإدارية بشبكة حواسيب، وتعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات وتطويره، كما وأنها تستجيب سريعاً لتغيرات التقنية.
- تبين أن غالبية المؤسسات تقوم بتطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، كما أن هناك عناصر مساندة في دعم إدارة المعرفة ( العمليات الداخلية، التعلم والنمو، القيادة، الزبائن، التكنولوجيا ) داخل هذه المؤسسات.
- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والعناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة.

### التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة اعتماد المؤسسات العمومية الاقتصادية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلاً من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- على المؤسسات العمومية الاقتصادية تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات الميزة التنافسية.
- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.
- عقد دورات تدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات الإدارية المختلفة على أيدي خبراء متخصصين في مجال إدارة المعرفة.
- على المؤسسات العمومية الاقتصادية الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها للتحسين والرفق بأدائها.

# قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
3. جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام Spss، دار المسيرة للنشر عمان، الأردن، 2010.
5. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
6. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
8. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007.
9. سيد محمد جاد الرب، إدارة المواد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال، مطبعة العشري مصر، 2006.
10. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
11. صلاح عباس، الخصخصة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
12. ضياء مجيد الموسمي، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
13. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
14. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2013.
15. عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
16. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4 الجزائر، 2009.

17. عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن 2006.
18. عبد المجيد بوزيدي، تسعينيات الاقتصاد الجزائري، موفم للنشر، الجزائر، 1999.
19. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2008.
20. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام Spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية المواد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
22. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
23. المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1986.
24. ناصر عدون دادي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
25. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
26. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
27. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.

### ب- المجلات والملتقيات:

1. إحسان دهش جلاب، العلاقة بين القابلية الامتصاصية للمعرفة وأداء إدارة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من المنتسبين في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة رؤى اقتصادية العدد الثالث، ديسمبر، 2012.
2. إسماعيل بو خاوة وسمراء دومي، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد السادس، جوان، جامعة باتنة، 2002.
3. بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، جوان، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
4. بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005.

5. الداوي الشيخ، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني، جامعة الجزائر، 2009.
  6. عبد الرحمن عنتر وعبد الرزاق حميدي، اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسة مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة بومرداس، الجزائر.
  7. غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية و الجذور و الإدارية لإدارة المعرفة مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد السادس ، جامعة عمان العربية ،الأردن، 2009.
  8. غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 52، المجلد 27، 2010.
  9. كربالي بغداد، نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثامن، جانفي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.
  10. نعيمة حسن جبر رزقي، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد الثاني، سبتمبر 2004.
- ج- الأنطروحات والرسائل الجامعية:
1. أسيا بو الشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء غدارة المعرفة دراسة حالة مكتبة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بقسنطينة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
  2. جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2011.
  3. حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 2012.
  4. رباب أقطي، التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمكتب الدراسات التقنية والاقتصادية باتنة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
  5. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسات ميدانية بمكتبات جامعة باتنة مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

6. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
  7. شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2011.
  8. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010.
  9. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
  10. عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
  11. كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
  12. ليلي قطاف، إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر واقع وتحديات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
  13. مريم بنت راضي مشخص اللحاني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2010.
  14. نسيلي جهيدة، أثر العجز المالي على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- د- التقارير العالمية:

1. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، تقرير المعرفة العربية للعام 2014، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2014.
2. كريستن م. لورد، هل نحن مقبلون على ألفية جديدة من المعرفة، مشروع معهد بروكنغز حول علاقات الولايات المتحدة الأمريكية بالعالم الإسلامي، بروكنز، 12 أبريل، 2008.

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب:

1. Irma Becerra, knowledge management, an Evolutionary view, ME shre newyork, USA, 2008.

ب- الرسائل والأطروحات:

2. Ahmed o baide, amodel for a successful implementation of know ledgemanagment in engineering organisations, phdthesis, school of construction and property management, univercity of salffordunitedkingdom ,2004.



الملاحق

## الملحق رقم(01): الإستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

تخصص: مالية وبنوك

إستمارة إستبيان حول

إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية  
دراسة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية -ميله، قسنطينة، جيجل-

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تجدون في طيات استمارة الاستبيان التي صممت خصيصا للحصول على البيانات التي تخدم مباشرة البحث العلمي الذي أقوم به إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية وبنوك" وعليه فالمطلوب منكم أخي الكريم/ أختي الكريمة قراءة جميع العبارات الموضحة في الاستمارة بدقة وموضوعية، ووضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب مع رأيك أمام كل عبارة، علما أن ما ستدلي به من معلومات سوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير الاحترام

ملاحظة: إدارة المعرفة: هي ببساطة إيجاد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها لتحسين الأداء والخدمات.

إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة

قرين ربيع

قويص حورية

السنة الجامعية 2014-2015

## المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) حول إجابة واحدة عن كل الأسئلة التالية:

### 1- الجنس :

☐

أنثى

☐

ذكر

### 2- الفئة العمرية:

☐

30 سنة إلى أقل من 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

50 سنة - 60 سنة

☐

40 سنة إلى أقل من 50 سنة

### 3- المؤهل العلمي:

☐

جامعي

☐

ما دون المتوسط

☐

تكوين مهني

### 4- الوظيفة:

☐

إطار

☐

إطار سامي

☐

عون تحكم

☐

إطار دراسات

☐

عون مهني

### 5- الخبرة المهنية:

☐

5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐

أقل من 05 سنوات

☐

15 سنة فأكثر

☐

10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

## المحور الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

| غير موافق بشدة (01) | غير موافق (02) | محايد (03) | موافق (04) | موافق بشدة (05) | العبارة                                                                                                                  | الرقم |                       |
|---------------------|----------------|------------|------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|
|                     |                |            |            |                 | يتم تشخيص مستوى المعرفة المتوفرة بهدف تنمية القدرات ومهارات العاملين في المؤسسة                                          | 01    | تشخيص المعرفة         |
|                     |                |            |            |                 | تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل إنجاز للعاملين                                                                             | 02    |                       |
|                     |                |            |            |                 | يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وإطلاع العاملين عليها                                  | 03    |                       |
|                     |                |            |            |                 | يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار المبدعة في أداء أعمالهم                                                             | 04    | إكتساب وتوليد المعرفة |
|                     |                |            |            |                 | لدى المؤسسة خبراء خارجيين يدعمونها                                                                                       | 05    |                       |
|                     |                |            |            |                 | المؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد، كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة التي يقترحونها | 06    |                       |
|                     |                |            |            |                 | يتم تسجيل وتوثيق كل التجارب والخبرات السابقة للمؤسسة في الأرشيف والمستندات الورقية                                       | 07    | تخزين المعرفة         |
|                     |                |            |            |                 | يتم حفظ المعرفة إلكترونياً لتنمية قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة                                                      | 08    |                       |
|                     |                |            |            |                 | يتم تخزين البيانات والمعلومات في نظم حاسوبية لتسهيل عملية اتخاذ القرار وجودته                                            | 09    |                       |
|                     |                |            |            |                 | تسعى المؤسسة إلى تطوير معرفتها من خلال برامج التدريب والتكوين المستمر                                                    | 10    | تطوير ونشر المعرفة    |
|                     |                |            |            |                 | يتم توفير الوسائل التي تساعد الافراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات العامة وفرق العمل            | 11    |                       |

|                     |                |            |            |                |                                                                                             |       |               |
|---------------------|----------------|------------|------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
|                     |                |            |            |                | تتاح للعاملين حرية تبادل المعلومات من خلال توفر شبكة اتصال بين مختلف المستويات داخل المؤسسة | 12    |               |
| غير موافق بشدة (05) | غير موافق (04) | محايد (03) | موافق (02) | موافق بشدة (1) | العبارة                                                                                     | الرقم |               |
|                     |                |            |            |                | تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل والموارد الضرورية لذلك       | 13    | تطبيق المعرفة |
|                     |                |            |            |                | يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإستفادة منها في أعمالهم اليومية            | 14    |               |
|                     |                |            |            |                | يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل                                 | 15    |               |

ثانياً: العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة

|  |  |  |  |  |                                                           |    |                   |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------|----|-------------------|
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على تقليل وقت إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء   | 16 | العمليات الداخلية |
|  |  |  |  |  | تسعى المؤسسة إلى تسريع العمليات وزيادة الانتاجية          | 17 |                   |
|  |  |  |  |  | يقدم العاملون مقترحات بغية تطوير العمل وتحديثه            | 18 |                   |
|  |  |  |  |  | تستخدم المؤسسة أساليب تحفيز فعالة لعاملها                 | 19 | التعلم والنمو     |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على أساليب العمل              | 20 |                   |
|  |  |  |  |  | تجري المؤسسة تغييرات في نظم المعلومات والحواسيب           | 21 |                   |
|  |  |  |  |  | المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات هدف إستراتيجي      | 22 | القيادة           |
|  |  |  |  |  | توجد مصلحة في المؤسسة مهمتها خلق وتنظيم المعرفة           | 23 |                   |
|  |  |  |  |  | يتم اتخاذ القرارات بالتشاور وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة | 24 |                   |

|  |  |  |  |  |                                                                                                   |    |             |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------|
|  |  |  |  |  | لدى الزبائن إهتمام كبير بتقديم إقتراحات وأفكار جديدة لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة             | 25 | الزبائن     |
|  |  |  |  |  | إدارة المعرفة الفعالة تؤدي إلى زيادة رضا الزبون                                                   | 26 |             |
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على تحسين الإتصالات والعلاقات مع الزبائن                                             | 27 |             |
|  |  |  |  |  | ترتبط الاقسام والادارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي                                              | 28 | التكنولوجيا |
|  |  |  |  |  | تستطيع المؤسسة التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني                       | 29 |             |
|  |  |  |  |  | تتجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية من خلال موقع دائم على شبكة الانترنت كالتجارة الإلكترونية مثلا | 30 |             |

نرجو منكم أن تكون الاجابة بدقة وشكرا على حسن تجاوبكم وتعاونكم

## الملحق رقم(02): الإستمارة بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

تخصص: مالية وبنوك

إستمارة إستبيان حول

إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية  
دراسة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية ميلة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تجدون في طيات استمارة الاستبيان التي صممت خصيصا للحصول على البيانات التي تخدم مباشرة البحث العلمي الموسوم بعنوان **إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية** الذي أقوم به إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية وبنوك" وعليه فالمطلوب منكم أخي الكريم/ أختي الكريمة قراءة جميع العبارات الموضحة في الاستمارة بدقة وموضوعية، ووضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب مع رأيك أمام كل عبارة، علما أن ما ستدلي به من معلومات سوف يعامل بسرية تامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط . وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير الاحترام

**ملاحظة:**

إدارة المعرفة: هي ببساطة إيجاد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها لتحسين الأداء والخدمات.  
إعداد الطالبة

قرين ربيع

قويص حورية

السنة الجامعية 2014-2015

## المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) حول إجابة واحدة عن كل الأسئلة التالية:

### 1- الجنس :

☐

أنثى

☐

ذكر

### 2- الفئة العمرية:

☐

30 سنة إلى أقل من 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

50 سنة - 60 سنة

☐

40 سنة إلى أقل من 50 سنة

### 3- المؤهل العلمي:

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

تكوين مهني

### 4- الوظيفة:

☐

إطار

☐

إطار سامي

☐

عون تحكم

☐

إطار دراسات

☐

عون مهني

### 5- الخبرة المهنية:

☐

5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐

أقل من 05 سنوات

☐

15 سنة فأكثر

☐

10 سنوات إلى أقل من 15 سنة



## المحور الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

| غير موافق بشدة (01) | غير موافق (02) | محايد (03) | موافق (04) | موافق بشدة (05) | العبارة                                                                                                                  | الرقم |                       |
|---------------------|----------------|------------|------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------|
|                     |                |            |            |                 | يتم تشخيص مستوى المعرفة المتوفرة بهدف تنمية القدرات ومهارات العاملين في المؤسسة                                          | 01    | تشخيص المعرفة         |
|                     |                |            |            |                 | تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل إنجاز للعاملين                                                                             | 02    |                       |
|                     |                |            |            |                 | يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وإطلاع العاملين عليها                                  | 03    |                       |
|                     |                |            |            |                 | يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار المبدعة في أداء أعمالهم                                                             | 04    | إكتساب وتوليد المعرفة |
|                     |                |            |            |                 | لدى المؤسسة خبراء خارجيين يدعمونها                                                                                       | 05    |                       |
|                     |                |            |            |                 | المؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد، كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة التي يقترحونها | 06    |                       |
|                     |                |            |            |                 | يتم تسجيل وتوثيق كل التجارب والخبرات السابقة للمؤسسة في الأرشيف والمستندات الورقية                                       | 07    | تخزين المعرفة         |
|                     |                |            |            |                 | يتم حفظ المعرفة إلكترونياً لتنمية قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة                                                      | 08    |                       |
|                     |                |            |            |                 | يتم تخزين البيانات والمعلومات في نظم حاسوبية لتسهيل عملية اتخاذ القرار وجودته                                            | 09    |                       |
|                     |                |            |            |                 | تسعى المؤسسة إلى تطوير معرفتها من خلال برامج التدريب والتكوين المستمر                                                    | 10    | تطوير ونشر المعرفة    |
|                     |                |            |            |                 | يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات العامة وفرق العمل            | 11    |                       |

|                     |                |            |            |                |                                                                                             |       |               |
|---------------------|----------------|------------|------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
|                     |                |            |            |                | تتاح للعاملين حرية تبادل المعلومات من خلال توفر شبكة اتصال بين مختلف المستويات داخل المؤسسة | 12    |               |
| غير موافق بشدة (05) | غير موافق (04) | محايد (03) | موافق (02) | موافق بشدة (1) | العبارة                                                                                     | الرقم |               |
|                     |                |            |            |                | تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل والموارد الضرورية لذلك       | 13    | تطبيق المعرفة |
|                     |                |            |            |                | يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإستفادة منها في أعمالهم اليومية            | 14    |               |
|                     |                |            |            |                | يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل                                 | 15    |               |

ثانياً: العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة

|  |  |  |  |  |                                                                |    |                   |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------|----|-------------------|
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على تقليل وقت إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء        | 16 | العمليات الداخلية |
|  |  |  |  |  | تسعى المؤسسة إلى تسريع العمليات وزيادة الانتاجية               | 17 |                   |
|  |  |  |  |  | يقدم العاملون مقترحات بغية تطوير العمل وتحديثه                 | 18 |                   |
|  |  |  |  |  | تستخدم المؤسسة أساليب تحفيز فعالة لعاملها                      | 19 | التعلم والنمو     |
|  |  |  |  |  | تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على أساليب العمل                   | 20 |                   |
|  |  |  |  |  | تجري المؤسسة تغييرات في نظم المعلومات والحواسيب                | 21 |                   |
|  |  |  |  |  | المحافظة على الخبرات واستقطاب الكفاءات هدف إستراتيجي           | 22 | القيادة           |
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على تبادل الأفكار ومشاركة المعرفة ومساعدة الآخرين | 23 |                   |
|  |  |  |  |  | يتم اتخاذ القرارات بالتشاور وإشراك جميع العاملين بالمؤسسة      | 24 |                   |

|  |  |  |  |  |                                                                                                   |    |             |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------|
|  |  |  |  |  | لدى الزبائن إهتمام كبير بتقديم إقتراحات وأفكار جديدة لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة             | 25 | الزبائن     |
|  |  |  |  |  | إدارة المعرفة الفعالة تؤدي إلى زيادة رضا الزبون                                                   | 26 |             |
|  |  |  |  |  | تعمل المؤسسة على تحسين الإتصالات والعلاقات مع الزبائن                                             | 27 |             |
|  |  |  |  |  | ترتبط الاقسام والادارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي intranet                                     | 28 | التكنولوجيا |
|  |  |  |  |  | تستطيع المؤسسة التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني                       | 29 |             |
|  |  |  |  |  | تتجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية من خلال موقع دائم على شبكة الانترنت كالتجارة الإلكترونية مثلا | 30 |             |

نرجو منكم أن تكون الاجابة بدقة وشكرا على حسن تجاوبكم وتعاونكم

الملحق رقم(03): نتائج البرنامج الإحصائي Spss

أولاً: خصائص عينة الدراسة

الجنس

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ذكر          | 57        | 57.0        | 57.0               | 57.0               |
| أنثى         | 43        | 43.0        | 43.0               | 100.0              |
| Valide Total | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

العمر

|                          | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| سنة 30 من أقل            | 14        | 14.0        | 14.0               | 14.0               |
| سنة 40 من أقل إلى سنة 30 | 36        | 36.0        | 36.0               | 50.0               |
| سنة 50 من أقل إلى سنة 40 | 33        | 33.0        | 33.0               | 83.0               |
| سنة 60 إلى سنة 50        | 17        | 17.0        | 17.0               | 100.0              |
| Valide Total             | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

المستوى

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ثانوي        | 8         | 8.0         | 8.0                | 8.0                |
| جامعي        | 75        | 75.0        | 75.0               | 83.0               |
| مهني تكوين   | 17        | 17.0        | 17.0               | 100.0              |
| Valide Total | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

الوظيفة

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| سامي إطار    | 23        | 23.0        | 23.0               | 23.0               |
| إطار         | 44        | 44.0        | 44.0               | 67.0               |
| دراسات إطار  | 20        | 20.0        | 20.0               | 87.0               |
| تحكم عون     | 12        | 12.0        | 12.0               | 99.0               |
| مهني عون     | 1         | 1.0         | 1.0                | 100.0              |
| Valide Total | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

الخبرة

|                                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| سنوات 5 من أقل                    | 11        | 11.0        | 11.0               | 11.0               |
| سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5       | 24        | 24.0        | 24.0               | 35.0               |
| Valide سنة 15 من أقل إلى سنوات 10 | 25        | 25.0        | 25.0               | 60.0               |
| فأكثر سنة 15                      | 40        | 40.0        | 40.0               | 100.0              |
| Total                             | 100       | 100.0       | 100.0              |                    |

ثانياً: ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| .834              | 30                |

Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| .782              | 15                |

Statistiques de fiabilité

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| .671              | 15                |

### ثالثا: متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة

#### Statistiques

|   | يتم تدوين الآراء والخبرات و التجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء و إطلاع العاملين عليها | تقوم المؤسسة بنشر وتعميم أفضل إنجاز للعاملين | يتم تشخيص مستوى المعرفة المتوفرة بهدف تنمية القدرات ومهارات العاملين في المؤسسة |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 3.49<br>Ecart-type 1.087                             | 100<br>0<br>3.50<br>1.000                    | 100<br>0<br>3.47<br>.958                                                        |

#### Statistiques

|   | المؤسسة تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة التي يقترحونها | لدى المؤسسة خبراء خارجيين يدعمونها | يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار المبدعة في أداء أعمالهم |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 3.32<br>Ecart-type 1.180                                                           | 100<br>0<br>3.50<br>.959           | 100<br>0<br>3.34<br>1.066                                    |

#### Statistiques

|   | يتم تخزين البيانات والمعلومات في نظم حاسوبية لتسهيل عملية إتخاذ القرار وجودته | يتم حفظ المعرفة إلكترونيا لتنمية قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة | يتم تسجيل وتوثيق كل التجارب والخبرات السابقة للمؤسسة في الأرشيف والمستندات الورقية |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 4.07<br>Ecart-type .769                  | 100<br>0<br>4.14<br>.636                                           | 100<br>0<br>4.22<br>.690                                                           |

#### Statistiques

|   |            |                                                                       |                                                                                                                |                                                                                             |
|---|------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |            | تسعى المؤسسة إلى تطوير معرفتها من خلال برامج التدريب والتكوين المستمر | يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والإجتماعات العامة و فرق العمل | تتاح للعاملين حرية تبادل المعلومات من خلال توفر شبكة إتصال بين مختلف المستويات داخل المؤسسة |
| N | Valide     | 100                                                                   | 100                                                                                                            | 100                                                                                         |
|   | Manquante  | 0                                                                     | 0                                                                                                              | 0                                                                                           |
|   | Moyenne    | 4.07                                                                  | 3.81                                                                                                           | 3.64                                                                                        |
|   | Ecart-type | .555                                                                  | .849                                                                                                           | .916                                                                                        |

#### Statistiques

|   |            |                                                                                       |                                                                                  |                                                             |
|---|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|   |            | تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل والموارد الضرورية لذلك | يتم تشجيع العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإستفادة منها في أعمالهم اليومية | يتم إستخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل |
| N | Valide     | 100                                                                                   | 100                                                                              | 100                                                         |
|   | Manquante  | 0                                                                                     | 0                                                                                | 0                                                           |
|   | Moyenne    | 3.66                                                                                  | 3.29                                                                             | 3.80                                                        |
|   | Ecart-type | .844                                                                                  | 1.076                                                                            | .651                                                        |

#### Statistiques

|   |            |                                                         |                                                  |                                                |
|---|------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|   |            | تعمل المؤسسة على تقليل وقت إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء | تسعى المؤسسة إلى تسريع العمليات وزيادة الإنتاجية | يقدم العاملون مقترحات بغية تطوير العمل وتحديثه |
| N | Valide     | 100                                                     | 100                                              | 100                                            |
|   | Manquante  | 0                                                       | 0                                                | 0                                              |
|   | Moyenne    | 3.99                                                    | 4.22                                             | 3.72                                           |
|   | Ecart-type | .745                                                    | .596                                             | .877                                           |

#### Statistiques

|   | تستخدم المؤسسة<br>أساليب تحفيز فعالة<br>لعمالها               | تقوم المؤسسة بإجراء<br>تعديلات على أساليب<br>العمل | تجري المؤسسة<br>تغييرات في نظم<br>المعلومات والحاسيب |
|---|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 2.92<br>Ecart-type 1.195 | 100<br>0<br>3.83<br>.766                           | 100<br>0<br>4.08<br>.526                             |

#### Statistiques

|   | المحافظة على<br>الخبرات واستقطاب<br>الكفاءات هدف<br>إستراتيجي | تعمل المؤسسة على<br>تبادل الأفكار ومشاركة<br>المعرفة ومساعدة<br>الآخرين | يتم إتخاذ القرارات<br>بالتشاور وإشراك جميع<br>العاملين بالمؤسسة |
|---|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 3.90<br>Ecart-type .893  | 100<br>0<br>3.11<br>.994                                                | 100<br>0<br>2.52<br>1.059                                       |

#### Statistiques

|   | لدى الزبائن إهتمام<br>كبير بتقديم إقتراحات<br>وأفكار جديدة لتطوير<br>المنتجات أو الخدمات<br>المقدمة | إدارة المعرفة الفعالة<br>تؤدي إلى زيادة رضا<br>الزبون | تعمل المؤسسة على<br>تحسين الإتصالات<br>والعلاقات مع الزبائن |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 3.92<br>Ecart-type .837                                        | 100<br>0<br>4.28<br>.514                              | 100<br>0<br>4.17<br>.551                                    |



### Statistiques

|   | ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي intranet | تستطيع المؤسسة التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني | تنجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية من خلال موقع دائم على شبكة الأنترنت كالتجارة الإلكترونية مثلا |
|---|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 4.07<br>Ecart-type 1.008 | 100<br>0<br>3.03<br>1.218                                                   | 100<br>0<br>3.45<br>.914                                                                          |

### Statistiques

عمليات إدارة المعرفة

|   |                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 3.6880<br>Ecart-type .44765 |
|---|------------------------------------------------------------------|

### Statistiques

العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة

|   |                                                                  |
|---|------------------------------------------------------------------|
| N | Valide 100<br>Manquante 0<br>Moyenne 3.6807<br>Ecart-type .36934 |
|---|------------------------------------------------------------------|

رابعاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

|                                         | العناصر المساندة في دعم إدارة المعرفة            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|
| N                                       | 100                                              |
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup>       | Moyenne 3.6807<br>Ecart-type .36934              |
| Différences les plus extrêmes           | Absolue .134<br>Positive .103<br>Négative -.134- |
| Z de Kolmogorov-Smirnov                 | 1.336                                            |
| Signification asymptotique (bilatérale) | .056                                             |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

|                                         |            | عمليات إدارة المعرفة |
|-----------------------------------------|------------|----------------------|
| Paramètres normaux <sup>a,b</sup>       | N          | 100                  |
|                                         | Moyenne    | 3.6880               |
|                                         | Ecart-type | .44765               |
| Différences les plus extrêmes           | Absolue    | .115                 |
|                                         | Positive   | .083                 |
|                                         | Négative   | -.115-               |
| Z de Kolmogorov-Smirnov                 |            | 1.149                |
| Signification asymptotique (bilatérale) |            | .143                 |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

خامسا: تحليل التباين الأحادي

| اسم المجال             | مصدر التباين                               | مجموع المربعات            | متوسط المربعات | درجات الحرية  | قيمة (F) | مستوى دلالة (F) |
|------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------|----------|-----------------|
| تشخيص المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 1.552<br>46.764<br>48.316 | 0.517<br>0.487 | 3<br>96<br>99 | 1.062    | 0.369           |
| اكتساب وتوليد المعرفة  | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 5.262<br>58.676<br>63.938 | 1.754<br>0.611 | 3<br>96<br>99 | 2.870    | 0.040           |
| تخزين المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 1.035<br>31.911<br>32.949 | 0.345<br>0.332 | 3<br>96<br>99 | 1.038    | 0.380           |
| تطوير المعرفة وتوزيعها | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 1.537<br>31.903<br>33.440 | 0.512<br>0.332 | 3<br>96<br>99 | 1.542    | 0.209           |
| تطبيق المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.835<br>39.249<br>40.083 | 0.278<br>0.409 | 3<br>96<br>99 | 0.680    | 0.566           |
| عمليات إدارة المعرفة   | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.889<br>18.950<br>19.839 | 0.296<br>0.197 | 3<br>96<br>99 | 1.502    | 0.219           |

| اسم المجال             | مصدر التباين                               | مجموع المربعات            | متوسط المربعات | درجات الحرية  | قيمة (F) | مستوى دلالة (F) |
|------------------------|--------------------------------------------|---------------------------|----------------|---------------|----------|-----------------|
| تشخيص المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 1.373<br>46.942<br>48.316 | 0.687<br>0.488 | 2<br>97<br>99 | 1.419    | 0.247           |
| اكتساب وتوليد المعرفة  | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 4.195<br>59.743<br>63.938 | 2.098<br>0.616 | 2<br>97<br>99 | 3.406    | 0.037           |
| تخزين المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.699<br>32.247<br>32.946 | 0.349<br>0.332 | 2<br>97<br>99 | 1.051    | 0.354           |
| تطوير المعرفة وتوزيعها | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.407<br>33.033<br>33.440 | 0.204<br>0.341 | 2<br>97<br>99 | 0.598    | 0.552           |
| تطبيق المعرفة          | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.024<br>40.059<br>40.083 | 0.012<br>0.413 | 2<br>97<br>99 | 0.029    | 0.971           |
| عمليات إدارة المعرفة   | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 0.733<br>19.106<br>19.839 | 0.266<br>0.197 | 2<br>97<br>99 | 1.860    | 0.161           |

### سادسا: معامل الارتباط

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle               | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. | Corrélations       |           |        |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|--------------------|-----------|--------|
|                      | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      | Corrélation simple | Partielle | Partie |
| 1 (Constante)        | 1.791                         | .243            |                           | 7.380 | .000 |                    |           |        |
| عمليات إدارة المعرفة | .512                          | .065            | .621                      | 7.844 | .000 | .621               | .621      | .621   |

Variable dépendante : a.الخصائص المساندة في دعم إدارة المعرفة

الملحق رقم(04): جدول لتفسير معامل الارتباط

| قيمة معامل الارتباط            | التفسير                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1 +                            | علاقة تامة موجبة وطردية ( هذه القيمة نادرة في العلوم الإنسانية والتربوية ) |
| القيم من (0.7) إلى (0.9)       | علاقة قوية وموجبة                                                          |
| القيم في حدود (0.5)            | علاقة متوسطة وموجبة                                                        |
| القيم من (0.1) إلى (0.3)       | علاقة ضعيفة وموجبة                                                         |
| الصفر                          | لا علاقة بين المتغيرين                                                     |
| القيم من ( - 0.1) إلى ( - 0.3) | علاقة ضعيفة وسالبة                                                         |
| القيم في حدود ( - 0.5)         | علاقة متوسطة وسالبة                                                        |
| القيم من ( - 0.7) إلى ( - 0.9) | علاقة قوية وسالبة                                                          |
| 1-                             | علاقة تامة سالبة وعكسية ( هذه القيمة نادرة في العلوم الإنسانية والتربوية ) |