

واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب وهران -  
**The reality of knowledge management in the Algerian company- case study the  
 Electricity and Gas Distribution Corporation in the West  
 Oran -**

بركان مامة<sup>1</sup> ، أ.د بوشنافة الصادق<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة يحي فارس - المدينة (الجزائر)، berkane.mag@gmail.com:

<sup>2</sup> جامعة يحي فارس - المدينة (الجزائر)، saddek\_bouchenafa@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/06/25

تاريخ الارسال: 2021/04/30

**ملخص:**

تناولنا في هذا البحث واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بوهران لإدارة المعرفة، هذه الأخيرة التي اعتبرناها متغيرا لدراستنا، لمعرفة مستوى اهتمام المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة الأربعة التي اعتمدها كأبعاد لتغيير الدراسة (توليد المعرفة، تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة، نقل وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، وكيفية استغلالها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى كل عمليات إدارة المعرفة الأربعة، إلا أن اهتمامها بعملية تطبيق المعرفة أكثر من اهتمامها بباقي العمليات، هذه النتائج التي توصلنا إليها تُحتم على المؤسسة الجزائرية زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة كممارسة إدارية معاصرة وأداة من الأدوات الأساسية التي تُساعدها في ضمان استمراريتها في السوق، خاصة إذا فُتح المجال للمؤسسات الأجنبية في مجال توزيع الكهرباء والغاز للدخول للأسواق الجزائرية.

**كلمات مفتاحية:** إدارة المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.

**تصنيفات JEL:** M10، M11، M12

**Abstract :**

This study focuses on the reality of knowledge management in the Algerian company. Knowledge management was considered as a factor in our study. The latter aims to measure the adaptation of knowledge management with the four phases of knowledge management processes: (the acquisition of knowledge-the storage of knowledge-the distribution and sharing of knowledge-the application of knowledge) in the Western Electricity and Gas Distribution Corporation in Oran, in order to trace and achieve the objectives of the Algerian company.

The study shows that the company adopts all four phases of the process, and it adapts more the application of knowledge. These results, to which we end, call on Algerian companies to give greater importance to the four phases of the knowledge management process because it play a crucial role in ensuring the company's sustainability.

**Keywords:** knowledge management, knowledge acquisition, knowledge storage- knowledge distribution- application of knowledge

**JEL Classification Cods:** M10, M11, M12

## المقدمة:

تواجه الجزائر الكثير من التحديات الخارجية الناشئة من ظروف العولمة والنظام العالمي الجديد، كما تواجه تحديات التنمية ومطالب التطور السياسي، الاقتصادي والاجتماعي المحلي، خاصة بعد التغيرات الاقتصادية الجذرية التي عرفها الاقتصاد الوطني بتحوُّله من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، ومع التطور التكنولوجي السريع، أصبح لزاما على المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة تبني مفاهيم الإدارة المعاصرة وممارسة مختلف أساليبها، ولعل إدارة المعرفة من أهم هذه الاستراتيجيات التي وَجَبَ على المؤسسة تطبيقها في عصر أصبحت المعرفة التي تمتلكها أكثر أهمية من أصولها المادية.

مما لا شك فيه أن المعرفة أصبحت رأس مال المؤسسة، حيث أكد الكيبسي، أن تَخَلُّفَ بعض المؤسسات يعود لسوء إدارتها لإدارة المعرفة المتاحة لها، أو عجزها عن توصيلها في الوقت المناسب، أو تغذيتها، أو تحديثها بعد خزنها وعدم إيصالها للمعنيين بها إما على المستوى الداخلي للمؤسسة أو المستوى الخارجي، والتوهم بأن الحواسيب هي مكان خزن المعرفة وليس عقول البشر.

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران شأنها شأن باقي المؤسسات الجزائرية ليست بمعزل عن ذلك، بل عليها الاهتمام بإدارة المعرفة كمفهوم والعمل على ممارسة مختلف عملياته.

من هذا المنطلق سنحاول في هذا المقال الكشف عن واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، من خلال أخذ مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران كنموذج حي للمؤسسة الجزائرية

من خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي: هل تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران إدارة

## المعرفة؟

من الإشكالية يُمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى اهتمام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران بتوليد المعرفة؟
- ما مستوى اهتمام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران بخزن وتنظيم واسترجاع المعرفة؟
- ما مستوى اهتمام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران بنقل ومشاركة المعرفة؟
- ما مستوى اهتمام مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران بتطبيق المعرفة؟

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعمق بموضوع إدارة المعرفة نظريا، وإلقاء الضوء حول مفاهيمها وعملياتها ونماذجها؛
- التعرف على كيفية تطبيق إدارة المعرفة، بتحويلها من أفكار نظرية إلى ممارسة عملية تعمل بها المؤسسات الجزائرية؛
- إعطاء نموذج حي لمؤسسة جزائرية تُطبق عمليات إدارة المعرفة وتحرص على استغلالها والاستفادة منها.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة من حيث تناولها لأهم المواضيع المطروحة اليوم على الساحة الاقتصادية والمتداولة بين الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في مختلف الدول المتقدمة أو النامية منها، وخاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بتغيرات جذرية إن على مستوى التكنولوجيا أو السوق، والتي تطرح العديد من التحديات كما الفرص، لما لها من أثر واضح ومباشر على

مكانة المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، كما يكتسي البحث أهميته من خلال النقاط الأساسية التالية:

- إن موضوع إدارة المعرفة يتسم بالحدائة، حيث أنه هناك محدودية في شيوع ثقافة إدارة المعرفة خصوصا على صعيد المنظمات الجزائرية؛
  - وجود فجوة معرفية في تبني هذا المنهج الإداري الحديث، وتهيئة مستلزمات تطبيقه، وحُسن استغلاله من طرف المسيرين وذوي القرار في بلداننا؛
  - يُعد هذا الأسلوب الإداري المتطور النظرة المعاصرة لتحقيق وتطوير الميزة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها؛
- فرضيات الدراسة:** من خلال ما سبق يُمكن صياغة الفرضيات التالية:
- تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران لإدارة المعرفة؛
  - يوجد مستوى اهتمام عالي بعملية توليد المعرفة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران؛
  - يوجد مستوى اهتمام عال بعملية خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران؛
  - يوجد مستوى اهتمام عال بعملية نقل ومشاركة المعرفة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران؛
  - يوجد مستوى اهتمام عال بعملية تطبيق المعرفة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران.
- نموذج الدراسة:** من خلا ما سبق يُمكن وضع نموذج للدراسة كما يلي:



**التعاريف الإجرائية:** من أجل تسهيل عملية فهم الموضوع نُوضح بعض المصطلحات كما يلي:

- إدارة المعرفة: جميع العمليات الجوهرية التي تقوم بها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران من توليد للمعرفة وتخزينها وتقييمها واسترجاعها ثم نقلها ومشاركتها الى غاية تطبيقها، من أجل مساعدة المؤسسة في عملية التسيير واتخاذ القرار، والتي تمثل متغير دراستنا.
- عمليات إدارة المعرفة: تُمثل الأبعاد الأربعة لمتغير الدراسة والتي سنقيس من خلالها مدى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران لإدارة المعرفة.

- توليد المعرفة: البُعد الأول لمتغير الدراسة، وهو جميع الأنشطة التي تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران من خلالها للحصول على المعرفة من داخل وخارج المنظمة لخلق معارف جديدة وتطوير أفكار إبداعية حديثة بها، وتم قياسها من العبارة 1 الى العبارة 5.
- تخزين وتنظيم المعرفة: البُعد الثاني لمتغير الدراسة، وهو عملية تفسير المعارف المتوفرة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران وتقييمها، تحقيقا للتكامل المعرفي، تم قياسها من العبارة 6 الى العبارة 10.
- نقل المعرفة ومشاركتها: عملية استيعاب وترجمة وتداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران، وخارجها، أي جعلها أكثر ملائمة في تنفيذ أنشطة المؤسسة، وتم قياسها من العبارة 11 الى العبارة 15.
- تطبيق المعرفة: عملية ممارسة عملية وميدانية للمعارف المتوفرة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران، وذلك باستخدام المعرفة في الوقت المناسب لحل المشكلات بالمؤسسة، وتم قياسها من العبارة 16 الى العبارة 20.
- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران: في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة سابقا اختصارا بـ EGA و التي أُسند إليها الاحتكار في ميدان إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وفي سنة 1969 تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 69/59 حيث أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، سنة 2002 انتقلت المؤسسة من الطبيعة القانونية "شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري" الى الصيغة القانونية "شركة ذات أسهم" « SPA »، و ذلك بصدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذو القعدة 1422هـ الموافق ل 05 فبراير 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، والذي ثمر عنه تأسيس شركات مُصغرة تُسمى بفروع الشركة ( Filiales )، وجعلها داخل ما يُسمى ب "مجمع سونلغاز"، حيث ضم هذا المجمع أربع مديريات عامة تضم كل منها مديريات جهوية تُسمى بمراكز التوزيع، بكل من الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة والبليدة، وقد كان محل دراستنا مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران، التي تأسست سنة 2002 كما ذكرنا سابقا، والتي تُعد المسؤولة عن مختلف نشاطات توزيع الغاز والكهرباء لمجمع سونلغاز بالغرب.

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

خطة الدراسة: تكمن خطة الدراسة فيما يلي:

- مقدمة؛
- عموميات حول إدارة المعرفة؛
- عمليات إدارة المعرفة؛
- إجراءات الدراسة ومنهجيتها؛
- عرض النتائج ومناقشتها؛
- خاتمة.

## 1. عموميات حول إدارة المعرفة

في ظل البيئة التنافسية التي تتميز بالتغير المستمر والمركزة على التجديد الدائم للمعارف والكفاءات، أصبحت الأصول الفكرية واحدة من أهم المرتكزات بالنسبة للمنظمات (عجلان، 2008، صفحة 13)، حيث تسعى إلى خلق معارف جديدة ونقلها، باستعمال أفضل النماذج وتطبيقها، ولعل أهم أسلوب اداري تلجأ إليه المنظمة لذلك هو إدارة المعرفة (الكبسي، 2005، صفحة 29).

### 1.1 مفهوم إدارة المعرفة

إن اهتمام مختلف المنظمات في السنوات الأخيرة بالرأسمال الفكري، أكسب المعرفة قيمة حقيقية تفوقت بما عن مختلف الأصول المادية التي تمتلكها هذه المنظمات، فأصبحت تعتبرها الثروة التي تقود بها نحو التجديد والإبداع لتكسيها القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة، والتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بها (مطر، 2007، صفحة 21)، لذا أصبح مُهما في بحثنا التطرق أولاً لمفهوم المعرفة.

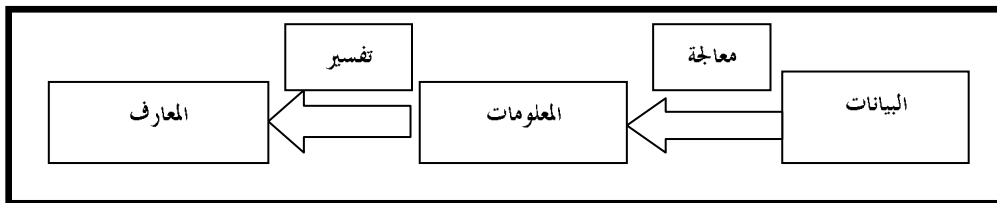
أ. تعريف المعرفة: يختلف تعريفها باختلاف باحثيها ومفكريها، فالمعرفة هي " الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان" (sivan.y, 2001, p. 182).

غالباً ما تُوظف المصطلحات "بيانات" "معلومات" و"معارف" على أنها مترادفات، الأمر الذي يوحى بسطحية مُصطلح المعرفة ويُفقدُها العمق الذي يجب أن تتسم به لذا كان علينا التفرقة بين هاته المصطلحات الثلاثة من خلال إبراز العلاقة بينهم، كما يلي:

- البيانات: تُعرف البيانات على أنها " هي مجموعة من الحقائق، والقياسات، والإحصاءات، التي ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تُعالج وتتحول إلى معلومات" (cegielsk, 2009, p. 148).
- المعلومات: هي "البيانات التي تمت مُعالجتها لتحقيق هدف مُعين" (بدير، 2002، صفحة 25):

تُبين التعاريف الثلاثة السابقة العلاقة التسلسلية بن المصطلحات الثلاث، والتي سترجمها في الشكل التالي:

الشكل (01): العلاقة بين "بيانات" "معلومات" و"معارف"



المصدر: من تصميم الباحثة

تُمثل المعلومات بيانات قد تمت معالجتها، وتُمثل المعارف معلومات تم تفسيرها، هذا ما يشرح العلاقة المتينة بين المصطلحات سألقة الذكر.

## 2.1. المعرفة التنظيمية

لابد من تعريف المعرفة ضمن علم الإدارة، لأنه المصطلح الذي يهّم المنظمة الحديثة والذي أطلقته عليه "المعرفة التنظيمية"، حيث يُعرف (Lusiet & Morsilier) المعرفة التنظيمية على أنها "تعبّر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة يقوم عادة بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة، وصنّاع المعرفة وزملاء العمل، هؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة مُمكنة في كل جانب من مجالات المنظمة" (أبو قارة، 2001، صفحة 27).

### 3.1. تعريف إدارة المعرفة

يَصعب علينا تحديد تعريف واحد ودقيق لإدارة المعرفة، لكن يُمكننا القول أن جوهر إدارة المعرفة هو عملياتها، التي سنتطرق له لاحقاً، حيث يُعرفها (Hackeet) بأنها "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المنظمة بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والاجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون" (hackeet.b, 2003, p. 6).

## 2. عمليات إدارة المعرفة

خلص الباحثون إلى مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتكونة من: (sivan.y, 2001, p. 96)

### 1.2. توليد المعرفة: يُراد بها جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من

مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الصريحة أو الضمنية.

### 2.2. تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة: هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، والحفاظ عليها، وإدامتها

وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها، وتيسير سبل استرجاعها، حيث تُعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

### 3.2. نقل ومشاركة المعرفة: تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حتى يتم توزيع المعرفة الضمنية عن

طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

### 4.2. تطبيق المعرفة: هي غاية إدارة المعرفة، وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة

تواجدها في المؤسسة، حيث يجب أن تُوظف في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، ويجب أن يَسْتهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة.

## 3. إجراءات الدراسة ومنهجيتها

### 1.3. الدراسة الاستطلاعية: هدفت إلى جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة والعينة، كما استعملنا فيها

إستبيان موجه لإطارات الشركة. تم توزيع استبيان على فئة من الإطارات الذين يعملون لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران، وكان عددهم 13 إطاراً. أُجريت مقابلة لكل من مدير الموارد البشرية، رئيس مكتب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذا مدير البحث والتطوير خلال الفترة من

18 مارس 2018 إلى 27 مارس 2018.

### 2.3. الدراسة الأساسية

أ. مجتمع الدراسة: جميع إدارات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران والبالغ عددهم 140 إطارا حسب مدير الموارد البشرية.

ب. عينة للدراسة: عينة عشوائية بلغ مجموعها 70 إطارا بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران، ما يمثل نسبة 50% من مجتمع الدراسة، قمنا بتوزيع 100 استبياناً وتم استعمال 70 منها.

### 3.3. أداة الدراسة: وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان. حيث تكوّن من قسمين:

أ. القسم الأول: معلومات عامة 'خصائص سيكومترية' حول أفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي.

ب. القسم الثاني: حول محور عمليات إدارة المعرفة: ويتكون من (40) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد وهي: بُعد توليد المعرفة ويضم (10) عبارات، بُعد تنظيم وتخزين المعرفة ويضم (10) عبارات، بُعد نقل المعرفة ومشاركتها ويضم (10) عبارات، بُعد تطبيق المعرفة ويضم (10) عبارات. وقد اعتمد الباحث في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المعلق الذي يُحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال أي على مقياس ليكرت (Likert) الثلاثي، وقد طُلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة أو عدم الموافقة على هذه العبارات.

### 4.3. الشروط العلمية لأداة الدراسة

أ. الصدق الظاهري: (تقديرات المحكمين) قام الباحث بعرض الاستبيان على ثلاثة محكمين يحملون درجة دكتوراه في المناجنت، التسيير والاقتصاد، ولهم أكثر من خمس سنوات خبرة تدريس، منهم واحد يحمل درجة أستاذ التعليم العالي، وقد تم عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين ابتداء من 6 مارس 2018 إلى 14 مارس 2018.

ب. صِدق الاتساق الداخلي: وللتأكد من صِدق الاتساق لعبارات ومحاوَر أداة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحوَر والمجموع الكلي للاستبيان، حيث جاءت معاملات الارتباط جميعها موجبة مما يدل على وجود تجانس داخلي بين عبارات هذه المحاوَر

ج. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach  $\alpha$ ): حيث بلغ 0.975، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصّل عليها باستخدام الاستبيان.

### 5.3. أدوات التحليل الإحصائي: اعتمد على الأساليب الإحصائية التالية:

- أ. المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- ب. معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ج. مقاييس الزرعة المركزية لقياس تواجد الفروق الفردية في نظرة أفراد عينة الدراسة لمختلف أبعاد المتغيرين.

هذه الأساليب عولجت باستعمال البرنامج الإحصائي المسمى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار التاسع عشر (SPSS.V19).

#### 4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سنتناول نتائج الدراسة، وذلك بالتأكد من صحة الفرضيات التالية:

- ✓ تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران لعمليات إدارة المعرفة.
- ✓ يوجد مستوى اهتمام عال بعملية توليد المعرفة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران.
- ✓ يوجد مستوى اهتمام عال بعملية تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران.
- ✓ يوجد مستوى اهتمام عال بعملية نقل ومشاركة المعرفة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران.
- ✓ يوجد مستوى اهتمام عال بعملية تطبيق المعرفة لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران.

من أجل التأكد من صحة الفرضيات السابقة، لابد من استعمال طريقة مقياس النزعة المركزية (الوسيط، المتوسط و المنوال)، حيث تَهْدِفُ الفرضية الأولى لمعرفة مدى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران لعمليات إدارة المعرفة متجمعة، من خلال النتائج التي سنتوصل إليها بتطبيق طريقة مقياس النزعة المركزية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم 01، أما باقي الفرضيات (الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة) فتهدف لمعرفة مستوى الاهتمام لدى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران بعمليات إدارة المعرفة منفردة أي أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين وتنظيم المعرفة، نقل و مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).

الجدول (01): مقياس النزعة المركزية لعمليات إدارة المعرفة

العبارة	الوسيط	المتوسط الحسابي	المنوال	متوسط الدرجات
تلجأ مؤسساتكم الى خبراء من الخارج للاستعانة بهم ف بعض النشاطات.	3.19	3	4	3.39
تكتسب مؤسساتكم بعض المعارف من شبكة الأنترنت.	3.3	4	4	3.76
تستفيد مؤسساتكم من تجارب العاملين بها وخبراتهم.	3.11	3	4	3.37
تعمل مؤسساتكم على خلق معارف جديدة بالاعتماد على معارفها القديمة.	3.29	3	4	3.43
تحرص مؤسساتكم على تحويل المعارف الضمنية الموجودة لدى العاملين بها الى معارف ظاهرة تستفيد منها.	3.14	3	4	3.38
عملية توليد المعرفة	3.20	3.8	4	3.66
تعتمد مؤسساتكم في تخزين معارفها على الوثائق والسجلات المكتوبة.	3.42	4	4	3.80
تقوم مؤسساتكم بتحفيز العاملين بها على تنظيم المعارف وتخزينها لاسترجاعها وقت الحاجة.	3.41	4	4	3.80
تقومون بتدوين مختلف المعارف والمعلومات التي تخص مهامكم.	3.45	4	4	3.81
يعتبر الحاسوب وسيلة مهمة لحفظ معلومات وبيانات المؤسسة.	3.43	4	4	3.81
حفظ المعلومات والمعارف وتسجيلها مهمة إجبارية في منظمتمكم.	3.3	3	4	3.43

3.73	4	3.8	3.40	عملية حزن المعرفة
3.78	4	4	3.36	تمتلكون نظام معلومات فعال، يسمح بنشر المعارف والمعلومات بين أفراد المنظمة.
3.80	4	4	3.41	تستخدمون عدة وسائل اتصال لضمان وضوح المعلومة ووصولها بالشكل المناسب.
3.82	4	4	3.46	الاجتماعات تشكل لكم فرصة لتبادل المعارف والكفاءات، والوصول لمعارف جديدة لم تكن من قبل.
3.46	4	3	3.39	تستخدمون المكالمات الهاتفية كوسيلة للحصول على المعلومة من باقي أفراد المنظمة.
3.8	4	4	3.4	تحرصون على تلقي التغذية الراجعة من الزبائن الأوفياء للمؤسسة.
3.73	4	3.8	3.40	عملية نشر المعرفة
3.78	4	4	3.35	لديكم الدراية التامة بالمعلومات التي يمتلكونها.
3.83	4	4	3.5	لديكم القدرة على استيعاب المعارف الجديدة واستخدامها في حدود اختصاصاتكم.
3.85	4	4	3.57	يسهل عليكم تبني طرق وتقنيات تنظيمية جديدة ما دام ذلك في صالح عملكم.
3.8	4	4	3.41	تغيرون من سلوكياتكم المهنية باكتسابكم معارف جديدة من دورات تكوينية وتدريبية.
3.81	4	4	3.43	يحثونكم رؤسائكم على تطبيق المعرفة المحصل عليها.
3.81	4	4	3.45	عملية تطبيق المعرفة
3.73	4	3.85	3.36	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ضوء نتائج البرنامج الإحصائي spss (v.20)

من خلال الجدول، نلاحظ ما يلي:

- ❖ بالنسبة لعملية توليد المعرفة: قيم مقاييس التزعة المركزية الثلاث - الوسيط، المتوسط، المنوال - متقاربة - كما أن متوسط الدرجات (الوسيط + المتوسط + المنوال) /3 لكل العبارات الممثلة للبعد الأول تساوي 3.66 وهو ما يفوق القيمة 3 التي تمثل القيمة الوسطى لسلم ليكارت.
- ❖ بالنسبة لعملية حزن المعرفة: قيم مقاييس التزعة المركزية الثلاث - الوسيط، المتوسط، المنوال - متقاربة - كما أن متوسط الدرجات (الوسيط + المتوسط + المنوال) /3 لكل العبارات الممثلة للبعد الثاني تساوي 3.73 وهو ما يفوق القيمة 3 التي تمثل القيمة الوسطى لسلم ليكارت.
- ❖ بالنسبة لعملية نشر المعرفة: قيم مقاييس التزعة المركزية الثلاث - الوسيط، المتوسط، المنوال - متقاربة - كما أن متوسط الدرجات (الوسيط + المتوسط + المنوال) /3 لكل العبارات الممثلة للبعد الثالث تساوي 3.73 وهو ما يفوق القيمة 3 التي تمثل القيمة الوسطى لسلم ليكارت.

❖ بالنسبة لعملية تطبيق المعرفة: قيم مقاييس التزعة المركزية الثلاث -الوسيط، المتوسط، المنوال-مقاربة-كما أن متوسط الدرجات (الوسيط+ المتوسط + المنوال) /3 لكل العبارات الممتلئة للبعد الرابع تساوي 3.81 وهو ما يفوق القيمة 3 التي تمثل القيمة الوسطى لسلم ليكارت بالاستناد للنتائج السابقة نقول أن الفرضية الأولى محققة، أي أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران تتبنى كل عمليات إدارة المعرفة.

أما بالنسبة لباقي الفرضيات، فهي أيضا محققة بنسب متفاوتة، فان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران تتبنى عملية تطبيق المعرفة أكثر من باقي العمليات، وتتبنى عملية توليد المعرفة أقل من باقي العمليات. ومنه يمكن الوصول للنتائج التالية:

❖ تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران كل عمليات إدارة المعرفة (عملية توليد المعرفة، عملية خزن المعرفة، عملية نشر المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.

❖ تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران عملية تطبيق المعرفة أكثر من باقي العمليات حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.

❖ تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران عملية توليد المعرفة أقل من باقي العمليات حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.

#### الخاتمة

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم.

في مقالنا هذا حاولنا دراسة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية من خلال حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران. فتوصلنا للنتائج التالية:

● تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران كل عمليات إدارة المعرفة (عملية توليد المعرفة، عملية خزن المعرفة، عملية نشر المعرفة، عملية تطبيق المعرفة) حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.

● تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران عملية تطبيق المعرفة أكثر من باقي العمليات حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.

● تتبنى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران عملية توليد المعرفة أقل من باقي العمليات حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.

ومنهُ يُمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

- إن عملية توليد المعرفة وإنتاجها بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الغرب بوهران، عملية اعتيادية ومستمرة يقوم بها أفرادها لترجم هذه المعارف الجديدة في مظهر من مظاهر الإبداع التنظيمي، وذلك عبر وضع صندوق الاقتراحات والأفكار للعاملين بالمؤسسة للاستفادة من أفكارهم الإبداعية والجديدة.
- تعتمد المؤسسة على تفويض السلطة والذي يعبر عن مظهر من مظاهر نشر المعرفة وعدم احتكارها.
- التخلص من الإجراءات الروتينية بالعمل وتفادي الجمود بالمؤسسة حيث يحث الرؤساء مرؤوسيههم على روح المبادرة وعدم التقيد الحرفي بالتعليمات وهذا ما يمثل جانب من جوانب تطبيق المعرفة.
- حرص المدير العام ورؤساء الأقسام على القيام باجتماعات بصفة دورية لمناقشة مواضيع عديدة تخص المؤسسة وهذا ما يترجم نشر المعرفة.
- امتلاك المؤسسة نظام معلومات فعال يساعد على خزن المعلومات مهما كانت طبيعتها وحجمها وتشاركها بين العاملين بها، وهذا ما يتمثل في عملية خزن ونشر المعرفة.
- قام رئيس القسم التجاري بإنشاء مكتب خاص بالقسم يقوم باستقبال الزبائن مباشرة ودراسة شكواهم، الأمر الذي حسن من العلاقة بين المؤسسة وعملائها بعد ما تلقى عدة معلومات تفيد بتدمير الزبائن من خدمات المؤسسة الرديئة، الأمر الذي جسد عملية تطبيق المعرفة.
- رغم كل الاستنتاجات سألقة الذكر والتي تؤكد تبني المؤسسة عمليات إدارة المعرفة، إلا أنه لا يزال هناك بالمؤسسة بعض المبادئ الكلاسيكية والممارسات الخاطئة التي تعيق المؤسسة وتمنعها من تبني هذه العمليات، وهذا المفهوم المعاصر بشكل واضح وصریح، ألا وهم:
- مركزية اتخاذ القرار في بعض الأحيان، تعيق عملية تطبيق المعرفة خاصة في غياب رؤساء الأقسام أو انشغالهم في مهام أخرى.
- نقص بعض الموارد المادية والمالية والتي من شأنها تحسين عملية نشر المعرفة، كعدم امتلاك الآلات حديثة على مستوى كل المؤسسة.
- الصراع القائم بين العاملين من الجيل القديم الذي يعتمد على الخبرة ومقاومة التغيير والجيل الجديد الذي يمتاز بالجرأة والمجازفة وحب التغيير، الأمر الذي يصعب عملية تبادل الخبرات والتجارب، كل حسب نموذج العقلية.
- اهتمام المؤسسة بالمعرفة الصريحة أكثر من المعرفة الضمنية مثل أغلب المؤسسات الجزائرية، مما جعل عملية توليد المعرفة الضمنية شيء صعب (مثل اتباع ثقافة تنظيمية موحدة).  
ومنه يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- زيادة اهتمام المؤسسة بعملية توليد المعرفة لأنها أساس الوصول لمعارف جديدة وذلك بتشجيع روح الجماعة والعمل في مجموعات وفرق لتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين واتحاد نماذجهم العقلية لخلق شيء مبتكر.
- تعميق الوعي لدى المدراء والعاملين في المؤسسة والقيام بحملات تحسيسية ودورات تكوينية متكررة حول أهمية مفهوم إدارة المعرفة وضرورة تبني عملياته بالمؤسسة.

- العمل على توفير جميع المتطلبات والموارد المادية والمالية اللازمة لتحسين عمليات إدارة المعرفة.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين من أجل تنمية روح المبادرة والابداع والابتكار بهم.
- الاهتمام بالمعرفة الضمنية شأنها شأن المعرفة الصريحة.
- زيادة اهتمام المؤسسة بأقسام البحث والتطوير وإعطاءها الأهمية المناسبة من أجل تطوير الأساليب الإدارية بها.
- تشجيع إدارات الشركات العاملين لديها في أقسام الإنتاج والتسويق والبحث والتطوير والتصميم وغيرها على تقديم الأفكار المبدعة في مجال إنتاج المنتج وإبداع العملية الإنتاجية.
- على الشركات تطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين لديها عن طريق دمجهم في دورات تكوينية في مجالات الإبداع التكنولوجي والتنافسية وكل ما هو جديد في هذين المجالين وبالتعاون مع الجامعات ومكاتب الدراسات المتخصصة.

#### المصادر والمراجع:

1. أحمد بدير. (2002). الفلسفة والتنظير في علم المعلومات والمكتبات. القاهرة، مصر: دار غريب.
2. حسين عجلان. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال (المجلد الطبعة الأولى). عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
3. صلاح الدين الكبسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
4. عبد اللطيف محمود مطر. (2007). إدارة المعرفة والمعلومات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية.
5. يوسف أحمد أبو قارة. (2001). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي". جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
6. hackeet.b. (2003). beyond knowledge: new ways to work and learn. the conference board.
7. rainer.cegielsk .(2009). introduction to information system). john wiley.wiley3 (eme edition.
8. sivan.y. (2001). Nine keys to acknowledge infrastructure: a proposed analytic framework for organizational knowledge management. USA, usa: centre of information policy research, harvard university.
9. survary.m .(2005). Knowledge management and competition in consulting industry . Management review.