

مدى توفر متطلبات تسيير (إدارة) المعارف في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مجمع عمر بن عمر للصناعات الغذائية – قالمة.

Availability of knowledge management (management) requirements in the Algerian economic institution Case study of Omar Bin Omar Complex for Food Industries - Guelma

د.موسى بخاخشة*، جامعة قالمة، الجزائر.

moussa.b2n@hotmail.fr

تاريخ التسليم: (2020/10/15)، تاريخ المراجعة: (2020/11/22)، تاريخ القبول: (2020/12/20)

Abstract :

ملخص :

The research aims to identify the extent to which the Algerian economic establishment has the necessary regulatory requirements consisting of (structure, culture, leadership, and technological environment). Which constitutes an important context for the conduct of various internal and external knowledge through processes (creation, storage, marketing, localization) and to verify this study and test its hypotheses, prepared a questionnaire consisting of 52 questions, distributed to 95 individuals from the study community, where the SPSS program was used and tested (T-Test) to choose the hypotheses, and the study concluded that this institution suffers from a lack of culture that encourages the exchange of knowledge and the absence of influence for leadership, with the presence of flexible structures to a moderate degree despite having a strong technological structure.

Keywords: Knowledge management, organizational requirements, internal knowledge, external knowledge, knowledge management processes.

يهدف البحث إلى التعرف على مدى توفر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على المتطلبات التنظيمية اللازمة المكونة من (الهيكل، الثقافة، القيادة، البيئة التكنولوجية). والتي تشكل سياقاً مهماً لتسيير مختلف المعارف الداخلية والخارجية من خلال عمليات وللتحقق من هذه الدراسة، واختبار فرضياتها، أعدت استبيانة مكونة من 40 سؤال، وزعت على 95 فرد من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام برنامج SPSS واختبار (T-Test) لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أن تلك المؤسسة تعاني من نقص ثقافة تشجع على تبادل المعارف، مع وجود هياكل مرنة بدرجة متوسطة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المتطلبات التنظيمية، المعارف الداخلية، المعارف الخارجية، عمليات إدارة المعرفة.

* المؤلف المراسل: د.موسى بخاخشة، الإيميل: moussa.b2n@hotmail.fr

مقدمة:

إن تعاضد دور المعرفة في الاقتصاديات الحديثة، فرض على المؤسسات الاهتمام بها، وبرزت إدارة المعرفة، كأحد التوجهات والمداخل الجديدة لاستثمار تلك الموجودات، فأدركت من خلالها المؤسسات أن الاعتماد على التكنولوجيا والموارد المالية، غير كافى لبقاءها واستمرارها، بل القيمة الحقيقية لها وزيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق مستوى عالى من الابتكار أصبح يبنى على الرأس المال الفكرى للمؤسسة بما يمتلكونه من خبرات ومعارف، وهو ما ساهم في بروز هذا التوجه الجديد في المؤسسات والاهتمام بتسيير معارفها الداخلية والخارجية (معرفة الزبائن، المنافسين) من خلال تجديدها وتوثيقها وإنتاجها واستثمارها من خلال عملياتها كأحد الروافع الجديدة للتفوق التنافسي.

فالمؤسسات الحديثة ترى أن توطيد إدارة المعرفة وتسيير مختلف معارف المؤسسة يتطلب الخروج من الأنماط الإدارية السابقة إلى الأنماط الجديدة التي تعطي للأفراد مكانتهم (نمط تسيير عمال المعرفة)، حيث الحرية وتبادل الأفكار والممارسات الأفضل كلها معتقدات يدين بها التنظيم الجديد، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: "إلى أي مدى تتوفر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على المتطلبات التنظيمية اللازمة لتسيير مختلف معارفها".

وللإجابة على هاته الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مكانة تسيير (إدارة) المعارف في المؤسسة الجزائرية ؟
- هل تمتلك المؤسسات الجزائرية المتطلبات التنظيمية اللازمة ؟
- ما هي عوائق تسيير (إدارة) المعرفة في المؤسسات الوطنية ؟

1. فرضيات الدراسة:

- ف1: المؤسسة محل الدراسة تقوم بتسيير معارفها من خلال (خلق، تخزين، نشر، تطبيق).
- ف2: نساهم المتطلبات التنظيمية في استغلال المعارف.
- ف3: المؤسسة محل الدراسة تتوفر على المتطلبات التنظيمية.

2. أهداف الدراسة:

- 1- معرفة مدى توفر المتطلبات التنظيمية في بيئة المؤسسة الجزائرية.
- 2- معرفة مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تسيير معارفها.
- 3- الكشف عن أهمية تسيير (إدارة) المعارف في المؤسسة الجزائرية دورها في تحقيق التفوق التنافسي سواء كانت معارف داخلية أو خارجية.

3. الدراسات السابقة:

دراسة كندة علي ديب (2017): بعنوان:

"الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات المؤسسة لنجاح إدارة المعرفة"

هدفت هاته الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة في جامعة تشرين - سوريا، حيث تم توزيع 250 استبانة على موظفي الكليات. توصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاض في مستوى كل من الثقة المتبادلة بين العاملين والرؤية المشتركة بينهم (أبعاد الثقافة التنظيمية)، وكذلك انخفاض في مستوى كل من التشارك والتخزين (أبعاد إدارة المعرفة) في الكليات محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين وبالتالي وجود دور للثقافة التنظيمية في نجاح ممارسات إدارة المعرفة.

دراسة التلباني وآخرون (2015): بعنوان:

"متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة - القيادة - الهيكل التنظيمي - البيئة التكنولوجية)، حيث جاءت البيئة التكنولوجية في المرتبة الأولى ثم القيادة والهيكل التنظيمي، وأخيرا الثقافة التنظيمية.

4. الإطار النظري للدراسة:

5-1- إدارة المعرفة في المؤسسة:

ترى الكثير من الكتابات في الأدب الإداري أن المعرفة ميزة تنافسية، حيث يرى (Quitas) في دراسته تحت عنوان (Managing Knowledge in AR now contry) أن رأس المال يتألف في جزء كبير منه من المعرفة وأن المعرفة هي المحرك الأول للإنتاج الذي يخلق القيمة. (تركي البطاينة، 2007، ص145).

كما تشير الكتابات أن مصطلح إدارة المعرفة رافق موجة التحولات للاقتصاديات الصناعية نحو اقتصاديات المعرفة حيث تعد إدارة المعرفة من المتطلبات المهمة في بناء الاقتصاد العرفي الذي يعتمد على قدرة الأفراد على إنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها بكفاءة وفعالية للابتكار. "اقتصاد المعرفة يعد نمط متطور عن الأنماط السابقة حيث تؤدي فيه المعرفة دورا أساسيا في خلق الثروة وتحتل فيه مساحة أكبر وأكثر عمقا، إذ أصبحت تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية وتحقيق الجزء الأعظم من القيمة المضافة" (مصطفى عليان، 2010، ص187).

ونتيجة للأهمية المتزايدة للمعرفة لفرض على المؤسسات التوجه نحو تسييرها وإدارتها تحت ما يسمى إدارة المعرفة. تعرف إدارة المعرفة على أنها "الحصول على المعلومات من الزبائن بشكل دائم وتوظيفها لتحقيق قيمة مضافة" (Sulaiman, 2014, PP-3891-3895)

كما تعرف على أنها "إدارة الأصول الفكرية للمنظمة التي من شأنها تحسين الأداء التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية". (Kuah, Wong, 2012, P125)

كما تضيف أحد التعريفات على أنها "حزمة أنشطة استقطاب امتلاك وتنسيق، ونشر، وتكوين، ابتكار المعرفة، واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال من خلال الأفراد، فرق العمل والمجالات الوظيفية". (غالبا ياسين، 2016، ص 38-39)

فإدارة معارف المؤسسة تعني استغلال المعارف الخارجية والمعارف الداخلية وتوظيفها ونشرها إلى كافة المستويات الإدارية المشكلة للمؤسسة بغرض تحقيق قيمة مضافة لها.

تعمل إدارة المعرفة على استثمار معطيات رأس المال الفكري من خلال عمليات إدارة المعرفة (اكتساب، خلق، تخزين، توزيع، تطبيق) شكل المعارف، وتأطير تلك الموجودات المعرفية من خلال تميمها وتطويرها والمحافظة عليها باعتبارها جوهر التفوق التنافسي لتشكل في النهاية تراكبات معرفية حيث "تلك المعارف المتراكمة تجعل المنظمة قادرة على تطوير الابتكارات" (Radrigo, 2017, P253)

كما تشير الكثير من الكتابات في مجال التسيير أن إدارة المعرفة أحد الامتدادات لمقاربة الموارد الداخلية ويعد أحد أنصار هذا التيار المفكر (Birger Wernefelt)، الذي يرى أن المؤسسة مرهون بقاءها واستمرارها بقدرتها على تسيير إدارة معارفها، يشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى بمعنى أنها تخزن وتستخدم تلك المعارف، والقدرات المهمة لبقائها على قيد الحياة ونموها "فنجاح أو فشل المنظمة يقرر قدرة المنظمة على استكشاف واستحواذ وامتصاص المصادر المعرفية في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية" (J.A. Milles, 2012, P407)

5-2- أهمية تسيير (إدارة) معارف المؤسسة:

تحتل المعرفة أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة، إلا أن القليل منها يمتلك استراتيجيات ومتطلبات تنظيمية لاستغلالها، فكل المنظمات تمتلك معارف موجودة لدى عمالها، وغير مفصلة، وعادة ما يتم فقدانها، عندما يغادر هؤلاء. فتسيير معارف المؤسسة من خلال استثمار المعارف الخارجية والداخلية، يساهم في بناء استراتيجيات مسبقة أكثر تكييفاً لتقلبات محيط المؤسسة وتجنبها الكثير من المخاطر من خلال معرفة الأسواق، معرفة الزبائن، تطورات الطلب ومن ثمة تشكيل قاعدة معرفية، "حيث تزيد تلك المعارف من قدرة الشركات على المنافسة ودخولها كمنافس قوي لتقديم منتجاتها وخدماتها استجابة لرغبات الزبائن" (أضواء كمال، حسين الجراح، 2011، ص 45).

ويخلص الجدول التالي محاسن تسيير المعرفة في المؤسسة، ومجالات استخدامها.

جدول (01): فوائد تسيير المعرفة في المؤسسة

مجالات الاستخدام	المحاسن التي يعود بها تسيير المعارف
- الزبائن - تسيير العلاقات مع الزبائن	- معرفة الزبائن بصفة دقيقة - تحسين الخدمات المقدمة للزبائن - تسهيل استهداف الزبائن
- العاملين - تسيير الموارد البشرية	- تسهيل عمليات التدريب والتعليم - تحسين بث وانتقال الكفاءات في المؤسسة - تكوين فرص العمل أكثر فعالية وارتباطا
- السوق - تصميم وتطوير المنتجات	- تقليص الزمن اللازم من أجل تطوير وبحث منتجات جديدة في السوق - طرح منتجات أكثر ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن
- السوق - الإستراتيجية	- المعرفة العميقة لتوجهات السوق - تسهيل تسيير الأزمات - تسهيل تسيير حافظة نشاط المؤسسة
- المحيط الخارجي - البيئة	- معرفة أوسع للمنافسين - معرفة أوسع للسوق - معرفة أوسع للفرص والأخطار

Source : Gilles : (2002) : Gestion des connaissances, outils et application du knowledge management, Vibert, Paris P31.

من خلال الجدول السابق نرى بأن تسيير معارف المؤسسة سواء الخارجية أو الداخلية يساهم في زيادة الابتكار وتسهيل انتقال المعارف بين العاملين وبناء علاقات طويلة الأمد من خلال معرفة العملاء ومعرفة الأسواق وجعل المؤسسة أكثر يقظة اتجاه محيطها.

ويوضح كبيسي أن أهمية تسيير المعرفة فيما يلي: (كبيسي، 2005، ص42)

- 1- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع الموجودات الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي.
- 3- تساهم في تشكيل ذاكرة تنظيمية داخل المنظمة تسمح بعدم تكرار الأخطاء والاستفادة من المعارف السابقة من خلال تشكيل شبكة داخلية لتحديد ونشر الممارسات الأفضل.
- 4- تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
- 5- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفرة منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها.

وعموما فإن التميز والتفوق الذي تحققه المؤسسة اعتمادا على تسيير معارفها يرجع أساسا إلى استثمار المعارف المتأنية من محيطها مختلف القواعد المعرفية والاكستاب الخارجي لهاته المعارف بفعل عمليات إدارة المعرفة سيزيد من ديمومة تفوقها التنافسي "حيث أن عمل الشركات في بيئة تنافسية سرعة

التغير بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو بدون تميزها بالمعرفة أي قدرتها على الإتيان بالجديد في الرؤى والأساليب والمنتجات والخدمات" (نجم عيود، 2010، ص120)

إن تسيير المعرفة في المؤسسة، يزيد من اكتساب هاته الأخيرة تسيير من المعارف خاصة الخارجية كمعرفة الأسواق والزبائن والتي تشكل قاعدة أساسية لتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها هي محصلة للتغيرات في البيئة التسويقية، وسيطرة التوجه التسويقي اعتمادا على إدارة المعرفة التسويقية "قالمنظمات التي لا تترك رغبات وحاجات زبائنهم ولا تقوم بتلبية المتطلبات المتغيرة للأسواق من خلال التجديد والاختراع مهددة بالفشل والانحيار" (Alrubaiee, 2013, P26)

إن اهتمام المؤسسات بتسيير معارفها يعني تحسين أدائها التنظيمي الذي يعتمد كلية على حجم المعارف المتوفرة لديها والذي يستند إلى تطوير المنتجات وخلق منتجات جديدة، والوصول مبكرا إلى الأسواق (السبق التنافسي)، كلها نتائج فرضتها التحولات في مفهوم المؤسسات، وتجاوز المفهوم التقليدي القائم على تجميع الموارد المادية إلى المفهوم الحديث القائم على محفظة المعارف، حيث تصبح إدارة المعرفة أكثر من ضرورة كأداة لتجميع مختلف المعارف من بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية التي تساهم في التقليل من المخاطر والتغيرات في بيئة الأعمال المتطورة والذي اعتبره P.Druckerl بالانسحاب المنظم الذي يساهم ويساعد المؤسسة من خلال إدارة وتسيير معارفها في إعادة تشكيل المنتجات والتحول نحو المنتجات ذات المردودية الأحسن.

5-3- عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة:

- اكتساب المعرفة: يعني استخلاصها من مختلف المصادر الخارجية والداخلية وبنوعها الصريحة والضمنية، ومن مصادرها الموجودة عند الخبراء والرمزية الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية "كما تكتسب من خلال استقطاب العاملين الجدد والتعاون مع الشركات الأخرى وبالتالي الوصول إلى المعرفة المتراكمة" (غالب ياسين، 2007، ص78)

- خلق المعرفة: يعني إبداع المعرفة، من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد والمساهمة في اكتشاف المشاكل وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية (العلي وآخرون، 2012، ص214)

- تخزين المعرفة: يعني الاحتفاظ بالمعرفة، وضمان وجودها من خلال الذاكرة التنظيمية، ويرى خبراء إدارة المعرفة أن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة "يكن في إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية" (نجم عيود نجم، 2008، ص80)

- توزيع المعرفة: معناه نقل المعرفة إلى الأفراد ومختلف الأقسام المشكلة للمنظمة "حيث يتوقف نشر المعرفة وتوزيعها على حجم ووسائل الاتصال المختلفة" (نجم عيود نجم، 2008، ص83)

- استغلال (تطبيق) المعرفة: وتعني الممارسة والاستغلال وهي بداية لولادة وابتكار معارف جديدة "فنجاح المنظمات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة ولكن استخدامها هو الذي يساهم في تعلم الأفراد والتطبيق الفعال لهاته المعرفة يقود في النهاية إلى الابتكار والوصول إلى المنظمة المتعلمة" (محمد تركي البطاينة، 2007، ص45)

إن العمليات السابقة تساهم في اكتساب المعرفة من مختلف الأقسام المشكلة للمؤسسة لسد مختلف الفجوات المعرفية لتنتهي في الأخير باستثمارها بفضل تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتقاسها لتؤدي في النهاية إلى تحسين وابتكار منتجات جديدة، حيث يتطلب ذلك أسس ومراكز تعرف بالمتطلبات اللازمة، لنجاحها وهو ما نوضحه لاحقاً.

5-4- المتطلبات التنظيمية لتسيير (إدارة) معارف المؤسسة:

إن البحث عن الكل المؤدي إلى نجاح المؤسسة في تسيير معارفها وتقاسمها واستغلالها يتطلب توفر 04 متطلبات أساسية لتحقيق أهداف تسيير المعارف في المؤسسة وهي مفصلة كما يلي:

خلق ثقافة تنظيمية: تشكل الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح ممارسات إدارة المعرفة، حيث تسمح بنشر الثقة المتبادلة بين العاملين داخل المؤسسة والمشاركة الجماعية للمعارف فيما بينهم "فهو تلعب دورا كبيرا في تعزيز التعاون والتفاعل وإضفاء الطابع الرسمي والتعلم داخل المنظمات وهو ما يسهم بشكل كبير في دعم هدف إدارة المعرفة" (Ofoleta Kelechi, 2015, P124)

فالثقافة التنظيمية كان تأثيرها داخل المنظمة بصفة مباشرة على التشارك ونقل المعارف بين العاملين من خلال القيم والمعتقدات التي تحكم تصرف العاملين فيما بينهم وهو ما ذهب إليه (Szczepan Ska, 2014, P148) بأن قيمة الثقافة التنظيمية تظهر فيما يلي:

- الوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة من خلال التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- تعزيز تبادل المعارف والخبرات والأفكار والتواصل بين العاملين.

- تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- نمط القيادة الإدارية: تلعب القيادة دورا كبيرا في المؤسسة، وأحد الأدوات المؤثرة في الجانب

التنافسي للمؤسسة، لإدارة معارفها "فهو تلعب دور المسهل أو المعيق لخلق ومشاركة المعرفة"

(Yaghoubi, 2014, PP-445-446) فالقيادة الإدارية التحويلية تمثل القدوة في المؤسسة في مختلف

عمليات التغيير، وتشر التعلم، والتنمية الذاتية للأفراد، ونشر الرؤى، والقدرة على الاتصال، وبناء رؤية مشتركة، وإن تلعب دور المسهل والمنسق.

- إقامة هياكل تنظيمية ملائمة:

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن اختيار وإقامة الهياكل يخضع لجملة من المحددات والعوامل (Chandler, Drucker) التي تختارها المؤسسة كوسيلة لتحقيق أهدافها.

فلا بد من تطوير الهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة مع التغيرات الجديدة وأكثر تأقلماً مع نمط تسيير المعارف في المؤسسة "حيث تسمح الهياكل المرنة بالتدفق المستمر للمعارف عبر كافة المستويات التنظيمية، كما ينبغي توفر دوائر متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة تساعد على دعم إدارة المعرفة فيها" (محمد تركي البطاينة، 2007، ص38)

– إقامة بنية تحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال:

إن إدماج إدارة المعرفة كتوجه جديد في المؤسسة يتطلب أدوات لنجاحها، حيث يشكل توافر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحد ركائز نجاح تسيير المعارف في المؤسسة من خلال عمليات النقل والنشر للمعرفة بين العال وكذلك خزنها في قواعد ومستودعات المعرفة. فتسيير المعارف لا يعني الاحتفاظ بالمعرفة وكأن تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دور رئيسي في توزيعها ومن ثم توظيفها" فهاته التكنولوجيات تلعب دوراً مهماً في تقاسم أفضل الممارسات م خلال الشبكات الداخلية التوفرة" (نجم عيود نجم، 2008، ص103)

– سيطرة الثقافة التي تكبح انتشار لون المعرفة.

– الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.

– الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.

– ضعف التدريب المتعلق بالمعرفة.

– عدم توفر الكادر المؤهل للقيام بمهام إدارة المعرفة.

ويعدم توفر هذه المتاعب كل من (نجم عيود، 2008، ص22) وذلك بما يلي:

انتشار المعرفة وتحول العاملين بالمنافسة والتهديد وعدم بالمنافسة والتهديد وعدم الاعتراف بقيمتهم. تسرب المعرفة من خلال التقاعد والانتقال إلى أماكن أخرى. ضعف مهارات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

6- الإطار التطبيقي للدراسة:

6-1- تقديم المؤسسة (المجمع): أجريت الدراسة في مجمع عمر بن عمر الذي أنشئ سنة

1984 وبدأ الإنتاج بصفة فعلية في أوت 1986 ويضم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببلدية بوعاتي محمود، ومؤسسة عمر بن عمر للعجائن ببلدية الفجوج، ويعتبر أحد المجمعات الرائدة على المستوى الوطني بإنتاجه لمختلف المصبرات والعجائن كالسميد وغيرها.

6-2- مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في عمال المجمع البالغ عددهم 1162

عامل، حيث تم اختيار الوسطى، ورؤساء مصالح ووظائف، حيث تم توزيع استمارة كأحد أدوات

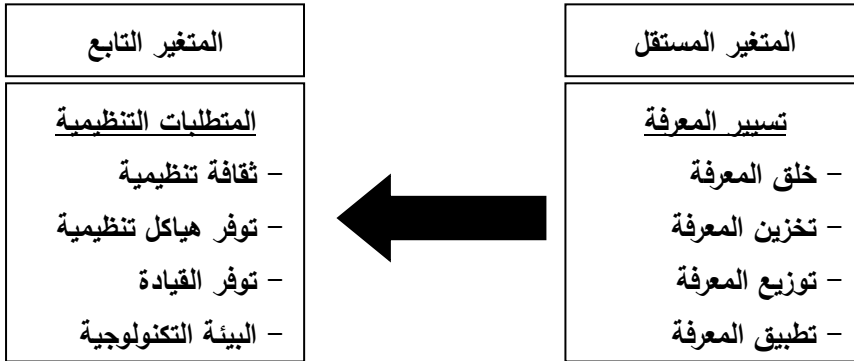
الدراسة. استخدم قيم ليكرت الخماسي لتسهيل الإجابات في ذلك أما الاستمارة فتم تقييم محاورها على الشكل التالي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة)
المحور الثاني: يتعلق بمميزات عمليات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، استغلال المعرفة) عبارته مرقمة من (1-20).

المحور الثالث: مساهمة المتطلبات التنظيمية في استغلال معارف المؤسسة مرقمة من 21 إلى 31.

المحور الرابع: المتطلبات التنظيمية لتسيير معارف المؤسسة مرقمة من 32 إلى 52.
 النموذج المفترض للدراسة:

شكل (1): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على دراسة كل من

Yaghoubi (2014), Wig (1997), Darrouche (2000), Akhavan (2010), Sengupta (2007) Freyetal (2009), Wong (2005)

6-3- أساليب المعالجة الإحصائية: التكرار والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية

لعينة الدراسة. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابة أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان Alpha Cronbach. استخدام اختبار رستودونت (T-Test) لدراسة الفروق.

6-4- صدق وثبات أداة الدراسة: ثبات الأداة تعني الاتساق في نتائج الأداة وإمكانية الحصول

على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية على نفس العينة لتحليل الظاهرة وذلك باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach.

كما يصفه الجدول التالي:

جدول (1): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستمارة	المتغيرات	عدد الخيارات	قيمة ألفا كرونباخ
-----------------	-----------	--------------	-------------------

0,907	15	تسيير معارف المؤسسة (خلق، تخزين، توزيع، تطبيق)	المحور 2
0,706	09	مساهمة المتطلبات في استغلال المعارف	المحور 3
0,870	16	المتطلبات التنظيمية (ثقافة، قيادة، هيكل، بنية تكنولوجية)	المحور 4
0,936	40	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS 26

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة تفوق 0,9 حيث بلغت قيمته 0,936 هذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لكل محاور الاستمارة.

5-6- تحليل فقرات محور: تسيير المعرفة (خلق، تخزين، توزيع، تطبيق)

جدول (4): عبارات تسيير المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
أ- يتم خلق اكتساب المعرفة عن طريق:					
01	استقطاب العاملين ذو الخبرة والاختصاص	03,21	1,27	مرتفعة	M4
02	إجراء الدورات التدريبية المختلفة	03,18	1,06	مرتفعة	M5
03	حضور المؤتمرات والندوات	03,32	0,91	مرتفعة	M2
04	التعلم الفردي للعاملين	03,55	0,93	مرتفعة	M1
05	منح مكافآت للأفراد	02,25	0,95	ضعيفة	M7
ب- يتم تخزين المعرفة من خلال:					
06	المسجلات والوثائق المكتوبة	3,97	0,81	مرتفعة	M1
07	الحاسوب، قواعد ومخازن المعرفة	3,94	0,64	مرتفعة	M2
08	تخزين المعرفة في عقول العاملين	2,95	1,121	متوسطة	M4
ج- نشر وتوزيع المعرفة:					
09	التكوين وأسلوب الحوار	3,48	0,99	مرتفعة	M2
10	الوثائق، النشرات، المطبوعات	3,22	1,18	مرتفعة	M3
11	التعلم عن طريق الرئيس المباشر	3,92	1,03	مرتفعة	M1
د- استغلال وتوظيف المعرفة:					
12	أدت المعارف إلى إدخال ابتكارات	2,06	0,98	ضعيفة	M5
13	أدت المعارف إلى تحقيق التكاليف وتقليص العمليات	3,37	0,73	مرتفعة	M3
14	أدت المعرفة إلى الاستجابة للتغيرات الخارجية	3,33	0,85	مرتفعة	M1
15	أدت المعرفة إلى تحسين رضا الزبائن	3,49	0,66	مرتفعة	M2

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss26

توضح نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- خلق المعرفة: يعتمد على التعلم الفردي للعاملين، حيث جاء المتوسط الحالي مرتفعاً (3,55) والخزان معياري (0,93) العبارة (4)، بينما حضور المؤتمرات (العبارة 3)، إضافة إلى استقطاب العاملين (العبارة 4) بينما يظل استثمار الخبرات المتراكمة لدى العمال، عامل متوسط الأهمية (العبارة 5)، بمتوسط حسابي 2,99، كما سجل بدرجة ضعيفة غياب مكافآت للأفراد على ابتكار معارف جديدة (العبارة 7) وعموماً قارن مؤسسة الدراسة تعد على المصادر الخارجية كمصدر مهم في اكتساب المعرفة.
- تخزين المعرفة: يعتمد على الطرق التقليدية حيث جاءت العبارة (8) بمتوسط حسابي قدره (3,97)، كما تسجل الطرق الحديثة (العبارة 9) بينما يفضل العمال طريقاً ثالثاً متوسط الأهمية العبارة (10) فالمؤسسة تتجه للعمل بالمعارف الصريحة أكثر منها ضمنية.
- توزيع المعرفة: يعتمد بالدرجة الأولى على الرئيس المباشر العبارة (14) بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (1,03) وبالدرجة الثانية التكوين وأسلوب الحوار (العبارة 12)، ما يلاحظ غياب الاهتمام بمكافآت الأفراد.

- تطبيق العمال (المعرفة): يمكن الاستغلال من إدخال الاستجابة للعبارات الخارجية (العبارة 19)، وتحسين رضا الزبائن (العبارة 20)، وتخفيض التكاليف (العبارة 17).
- بينما يل إدخال الابتكارات مستوى ضعيف (العبارة 16) بمتوسط حسابي (2,06) وانحراف معياري (0,98). فالمعارف التي تمتلكها المؤسسة ذات طبيعة صريحة وليست ضمنية لم تؤدي إلى ابتكارات مسجلة.

6-6- تحليل فقرات محور: مساهمة المتطلبات التنظيمية في استغلال معارف المؤسسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
<u>أ- استخدام المعرفة المحصلة حول الزبائن:</u>					
16	تحسين المنتجات الحالية	3,77	0,79	مرتفعة	M2
17	ابتكار منتجات جديدة	2,12	1,00	ضعيفة	M5
18	تحسين رضا الزبائن	3,84	0,77	مرتفعة	M1
19	تطوير مرونة الأقسام	3,20	0,75	مرتفعة	M4
<u>ب- استخدام المعارف المحصلة (المناقسين):</u>					
20	معالجة نقاط ضعفها	3,24	0,83	مرتفعة	M4
21	تجنب التهديدات	3,14	1,01	متوسطة	M5
22	تقليص فجواتها المعرفية	3,05	1,02	متوسطة	M6
23	تطوير مبيعات المؤسسة	4,02	0,95	مرتفعة	M2
24	بناء استراتيجيات مضادة (تميز المنتج)	4,18	0,86	مرتفعة	M1

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج spss26

توضح نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- استخدام المعرفة المحصلة حول الزبائن: مكنت المعارف المتدفقة من البيئة الخارجية من تحسين رضا الزبائن (العبارة 23) بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (0,77) وإدخال تحسين على المنتجات الحالية (العبارة 21)، فضلا عن تطوير مرونة الأقسام (العبارة 25) بينما عامل الابتكار للمنتجات يظل ضعيفا (العبارة 22) فالمؤسسة تعتمد على إدخال تحسينات على المنتجات كأحد الاستراتيجيات للتعامل مع الأسواق التي تنشط فيها.

- استخدام المعرفة المحصلة حول المنافسين:

يتجه حول بناء استراتيجيات مضادة (العبارة 31) بمتوسط حسابي (4,18) وانحراف معياري (0,86) وتطوير مبيعات المؤسسة (العبارة 30) فضلا عن معالجة نقاط ضعفها (العبارة 26) تأخذ الاهتمامات. وبالتالي فإن المؤسسة تعتبر تجنب التهديدات (العبارة 27) وتقليل الفجوة المعرفة (العبارة 28) عامل متوسط الأهمية نظرا لغياب منافسين في تلك الأسواق.

6-7- تحليل محور: المتطلبات التنظيمية (الثقافة، القيادة، الهيكل، البنية التكنولوجية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
أ- مدى امتلاك ثقافة تنظيمية:					
25	توجد ثقافة تشجع على استخدام المعرفة وتبادلها	2,76	0,97	متوسطة	M3
26	نظام المكافآت يشجع على تقاسم المعرفة	2,59	0,89	ضعيفة	M4
27	هناك اعتراف من المؤسسة بمبادرات العاملين	3,01	0,48	متوسطة	M2
28	تقاسم المعرفة يعني فقدان السلطة ومكانة الشخص	2,66	1,25	متوسطة	M5
29	أعضاء الفريق متردين في تقاسم المعرفة	3,47	1,06	مرتفعة	M1
ب- توفر القيادة:					
30	تعمل القيادة على بناء تصورات قائمة على المعرفة	2,75	0,96	متوسطة	M4
31	يعمل المدراء على شرح فوائد استخدام المعرفة	2,76	1,09	متوسطة	M3
32	يدير الأنشطة الرامية لخلق المعرفة لشخص معين	2,36	0,85	ضعيفة	M5
ج- توفر الهياكل الملائمة:					
33	تسمح الهياكل الموجودة بانسياب المعارف	3,29	0,94	مرتفعة	M1
34	غيرت المؤسسة هيكلها لتتوافق مع التوجه الجديد	2,97	0,82	متوسطة	M3
35	تتميز المؤسسة بمستويات إدارية قليلة	3,04	0,74	متوسطة	M2
36	تتميز المؤسسة بهيكل تنظيمي مرن	2,76	0,83	متوسطة	M4
د- توفر البنية التكنولوجية:					
37	عدد الأجهزة الحاسوبية كافية ومتوفرة	4,11	0,95	مرتفعة	M1
38	تساعد التكنولوجيا المتوفرة على نشر المعرفة	3,88	0,88	مرتفعة	M2
39	استخدام (TIC) يساهم في تفاعل المؤسسة مع محيطها	3,42	0,64	مرتفعة	M4

40	تراقب المؤسسة التطورات التكنولوجية	3,43	0,93	مرتفعة	M5
----	------------------------------------	------	------	--------	----

يتضح من الجدول والتحليل الإحصائي ما يلي:

- الثقافة التنظيمية: توضح نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

غياب تقاسم المعرفة بين أعضاء الفريق العبارة (36) هناك مبادرات للعاملين بدرجة متوسطة العبارة (34). غياب نظام المكافآت لا يتناسب مع مبادئ إدارة المعرفة (العبارة 33) ما يمكن قوله أن القيم السائدة في المؤسسة لا تشجع على ثقافة المعرفة وغياب سلطة المدراء للتأثير في الثقافة الموجودة.

- القيادة: توضح نتائج التحليل ما يلي:

- دور المدراء في التعليم والإرشاد بدرجة متوسطة العبارة (38).
- افتقاد المؤسسة إلى تنظيم داخلي (العبارة 41) لشرح فوائد استخدام المعرفة.

- توفر الهياكل الملائمة:

- قامت المؤسسة بتطوير هياكلها التنظيمية بدرجة متوسطة العبارة (43)
- الهياكل الموجودة تتصف بدرجة متوسطة من المرونة العبارة (45).
ما يمكن قوله أن المؤسسة تتميز بدرجة متوسطة من الهياكل التنظيمية المرنة التي يفترض من أن التوافق مع انسياب أو تشارك المعرفة داخل المؤسسة.

- توفير البيئة التكنولوجية: تتميز المؤسسة بما يلي:

بنية تكنولوجية قوية العبارة (47). سمحت تلك البيئة من توطيد العلاقة مع المحيط الخارجي العبارة (49). امتلاك البيئة القوية للوسائط جعل المؤسسة أكثر انفتاحاً على محيطها الخارجي وتوفير الجهد والوقت للاطلاع على الممارسات السابقة.

6-7- اختيار فرضيات الدراسة:

- اختيار الفرضية الأولى:

- فرضية العدم H_0 : لا تقوم مؤسسة الدراسة بتسيير معارفها (خلق، تخزين المعرفة، نشرها، تطبيقها).

- الفرضية البديلة H_1 : تقوم المؤسسة بتسيير معارفها:

بلغت قيمة الوسط الحالي 3,17 وهو أعلى من أداة لقياس البالغة (3) ويوضح الجدول باستخدام (T-Test) أن قيمة $\text{sig} = 0,01$ وهي أقل من المعتمدة (0,05) قيمة T المحسوبة 3,32 أكبر من قيمة T الجدولي 1,98.

وبالتالي رفض فرضية العدم H_0 وقبلول الفرضية البديلة H_1

المؤسسة محل الدراسة تقوم بتسيير معارفها

المتغير	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف العياري	مستوى النوعية Sig	درجة الحركة ddt
تسيير المعارف	3,326	1,984	3,17	0,51	0,01	94

t: الجدولية بدرجة معنوية $0,05 = 1,98$

المصدر: إعداد الطالب مخرجات SPSS26

- اختيار الفرضية الثانية:

- فرضية العدم H_0 : لا تساهم المتطلبات في استغلال معارف المؤسسة.

- الفرضية البديلة H_1 : تساهم المتطلبات في استغلال معارف المؤسسة.

- بلغت قيمة الوسط الحسابي 2,65 وهي أقل من أداة لقياس (3) ويفسر بعدم وجود انسجام

في إجابات أفراد العينة. قيمة $\text{sig} = 0,20$ وهي أقل من المعتمدة 0,05 ، قيمة t المحسوبة 15,02

أكبر من قيمة t الجدولية 1,98. قبول الفرضية البديلة H_1 ، ساهمت المتطلبات التنظيمية في استغلال معارف المؤسسة.

اختبار T-Test الفرضية II

المتغير	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف العياري	مستوى النوعية Sig	درجة الحركة ddt
تسيير المعارف	15,021	1,984	2,65	0,22	0,00	94

t: الجدولية بدرجة معنوية $0,05 = 1,98$

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS26

- اختيار الفرضية الثانية:

- فرضية العدم H_0 : لا تمتلك المؤسسة المتطلبات التنظيمية.

- الفرضية البديلة H_1 : تمتلك المؤسسة المتطلبات التنظيمية.

- بلغت قيمة الوسط الحسابي 3,13 وهي أقل من أداة لقياس (3) قيمة $\text{sig} = 0,00$ وهي

أقل من المعتمدة 0,05 ، كما أن قيمة t المحسوبة 2,75 أكبر من قيمة t الجدولية 0,98 مما يدل على

وجود أثر معنوي. وبالتالي قبول الفرضية البديلة مؤسسة الدراسة تمتلك متطلبات تسيير المعارف.

اختبار T-Test الفرضية III

المتغير	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	الوسط الحسابي	الانحراف العياري	مستوى النوعية Sig	درجة الحركة ddt
تسيير المعارف	2,775	1,984	3,13	0,46	0,00	94

t: الجدولية بدرجة معنوية $0,05 = 1,98$

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS26

7- نتائج الدراسة:

7-1- مسار تسيير المعرفة:

خلق المعرفة في هاته المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على المصادر الخارجية حضور المؤتمرات والدورات التدريبية، بينما تشكل المصادر الداخلية درجة أقل لغياب المكافآت وضعف استثمار الخبرات المتراكمة لدى العمال.

- تخزين المعرفة: يعتمد على الوسائط الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية.

- نشر المعرفة: تسجل ميل أغلبية العمال إلى الاعتماد على الرئيس المباشر وأنها أكثر

جاذبية للتفاعل وذو طابع سلوكي اعتاد عليه العمال.

- استغلال المعرفة وتطبيقها: يتجه إلى حل المشكلات اليومية وإدخال تحسينات ساهمت في

التكيف مع المنافسة الخارجية. وبالتالي هاته المؤسسة تعتمد على المدخل الشخصي لنقل المعرفة خلافا للمدخل النقني وهو ما يعطي لها صفة المعارف الصريحة أكثر منها الضمنية التي تشكل مصدر امتياز تنافسي لها.

7-2- جوانب استغلال المعرفة:

استغلال المعارف الخارجية كان يتجه أكثر لمعرفة الزبائن كمصدر أساسي لتحقيق التفوق

التنافسي، والاستجابة السريعة لبيئة العمل ومتطلبات السوق. استغلال المعارف الخارجية ساعد المؤسسة على بناء استراتيجيات مضادة، وتطوير مبيعاتها وفي نفس الوقت معالجة نقاط ضعفها، وهي كلها استراتيجيات استباقية لاستشراف تغيرات المحيط وهي تتفق مع دراسة (Porter 1985) التي تؤكد على أن معرفة العميل، مستوى خدمة العميل، ورضا العميل، تعتبر أهدافا خاصة للاحتفاظ بالميزة التنافسية للمؤسسات.

7-3- عوائق تسيير المعرفة في مؤسسة الدراسة:

لا تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل وتقاس تلك المعارف فيما بينهم. غياب

المكافآت وهو ما يتعارض مع مبادئ إدارة المعرفة. غياب تنظيم داخلي، وغياب تأثير قوى للمدراء للتأسيس لثقافة جديدة، تركّز على نشر المعرفة. امتلاك المؤسسة بدرجة متوسطة لهياكل تنظيمية مرنة والمفترض أن تكون شبكية لزيادة تدفق المعارف. امتلاك بنية تكنولوجية قوية (الجانب المادي) لم يشفع لها بترجمتها إلى ممارسات، ونقل الخبرات المعرفية.

- تتفق الدراسة مع دراسة (Wig 1985) التي تقر أن استغلال المعارف الخارجية يجعل

المؤسسة أكثر ذكاءا في تعاملها مع الأسواق الخارجية من خلال المعارف المحصلة.

خاتمة:

إن تحول الصناعات الحديثة نحو صناعات كثيفة الاستعمال للمعرفة والتكنولوجيات وتنويع المزايا التنافسية يأتي من خلال تفوقها في إدارة وتسيير معارفها عن المؤسسات المنافسة من حيث سرعة اكتشافها لتطوير الأسواق ومعرفة العملاء وبناء استراتيجيات مضادة، وحول ما يحتاجه الزبائن. فالرهانات المطروحة اليوم على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يتوقف بالدرجة الأولى على إيجاد وتوفير البنى التنظيمية اللازمة (الثقافة - الهياكل التنظيمية - نمط القيادة والبنية التكنولوجية) تساعد على إدماج وتدفق واستغلال المعارف سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية لتصل في النهاية إلى تضمين وتلك المعارف في تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها، والتأسيس لثقافة جديدة لا تجعل من تقاعد العمال انتهاء لعلاقة العمل بقدر ما هي خبرات تم فقدانها وممارسات ينبغي الرجوع إليها وبالتالي إحداث نقلة نوعية في إدماج تسيير المعارف في توجهاتها الإستراتيجية المستقبلية.

قائمة المراجع :

أولا - المراجع باللغة العربية:

- ياسين سعد غالب (2016): إدارة المعرفة، المفاهيم، نظم التقنيات، ط1، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- أضواء كمال، حسين الجراح (2011): أخلاقيات العمل الإداري وجورها في تعزيز أهداف إدارة العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في الشركة العامة للأثاث المنزلي، العراق، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 37، العراق.
- مصطفى عليان (2010): اقتصاد المعلومات، دار صفاء، ط1، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نجم عيود نجم (2010): إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس ط1، دار البازوري، عمان، الأردن.
- محمد تركي البطاينة (2007): أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في الصارف الأردنية، رسالة دكتوراه، الأردن.
- محمد عواد الزيادات (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، جار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أكسسي (2005): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- غالب ياسين (2007): إدارة المعرفة، النظم والتقنيات، دار المناهج، ط1، الأردن.
- نجم عيود نجم (2009): الإدارة والمعرفة الالكترونية، ط3، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن.
- العلي وآخرون (2012): المدخل إلى إدارة المعرفة الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر الأردن.
- ماع اسماعيل أبو عودة (2016): دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة، لمسني قوى الأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Radrigo Valio Dominguez, Gonzalez, Manoel (2017) : Knowledge Management Process. Atheortial conceptual research oest prod sac carlo S.V 24.11.2 P253.
- Sulaimans, Ariffin M (2011): Customer Knowledge Management Application in Malaysian Mobile Service Provider Precedi Engineering PP-3891-3895.
- Gilles Balmissse (2002) : Gestion des Connaissances Outils et Application du Knowledge Management Vibert, Paris P31.
- J.A.Milles (2012) : Management And Organization Theory San Francisco, CA, Jossey Bas, P407.
- Alrubaiee, Laith (2013) : Investigation on the relationship between service development Market Orientation and Marketing Performance European Journal Business and Management 5-51 P26.
- Ofoletaik.C (2015): The Implications of organizational culture for knowledge management processes knowledge management research gate.
- Kuah.C Wong.K (2012): Data development Analysis Modeling for measuring Knowledge Management Performance in Malaysian Higher Educational institutions information development (29(3) PP200-216.
- Yaghoubi (2014): Transformational leadership enabling factor of knowledge management practices journal of management and sustainability, valu, N°3, P445.
- Szccepanka k prof (2014): the importance of organizational culture for innovation in the company, forym scientia economic PP-21-39.