



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية

-دراسة حالة- المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

تحت إشراف الأستاذة :

د. فيها خير مريم

من إعداد الطالبتان:

سيراج هاجر

قشوش بشرى

نوقشت واجيزت يوم: 2022/06/06

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	أ.د/ كسة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
2	د/ فيها الخير مريم	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفا؛ مقررا
3	د/ بن الزين حمزة	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ / 2021-2022م



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية

-دراسة حالة- المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

تحت إشراف الأستاذة :

د. فيها خير مريم

من إعداد الطالبتان:

سيراج هاجر

قشوش بشرى

نوقشت واجيزت يوم: 2022/06/06

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
1	أ.د/ كسة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
2	د/ فيها الخير مريم	أستاذ محاضر "ب"	جامعة غرداية	مشرفا؛ مقررا
3	د/ بن الزين حمزة	أستاذ مساعد "ب"	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 1442-1443 هـ / 2021-2022م

إهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبه عقله فأعطاه بذلك القدرة
على جعل وسيلته الكفاح وغايته النجاح
قال تعالى: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"
على ضوء هذه الآية

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع
الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل في
تعلمي

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان
دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة
إلى من أحمل اسمه إلى أبي الغالي

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصدود: في مجري الحياة إلى الشموع التي تحترق
لتضيء للآخرين أحبكم حبا لو مر على أرض قاحلة لتفجرت منها ينابيع... إخوتي

إلى الذين كانوا لي مصباحا ينير سواد ليلي وشموعا توضح منعطفات سبيلي إلى أساتذتي
المحترمين

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية إلى كل أصدقاء الطفولة والدرب المدرسي

إلى كل الأصدقاء والزملاء في الحرم الجامعي

إلى كل من يعرفني من القريب أو البعيد

سيراج هاجر

إهداء

أشكر الله عز وجل الذي منحني الصبر والعطاء وبقدراته أتممت هذا العمل. والحمد لله
نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع. أهدي
إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان
الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل أمي العزيزة حفظها
الله وأطال في عمرها.

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي طريق النجاح

أبي الغالي

وإلى اخوتي و زوجي

قشوش بشرى



شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى على جميع نعمه وفضله الذي وفقنا وجمع شملنا وسدد خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع، في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فالواجب علينا شكرهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة نتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان وأزكى معاني الشكر والامتنان إلى

الأستاذة المشرفة: فيها خير مريم

التي تكرمت بإشرافنا وأشعلت شمعة في دروب عملنا وعلى صبرها معنا في تقديم النصح والتوجيهات والآراء النيرة طوال فترة الدراسة.

ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة الأفاضل وكل من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا خير فلهم منا كل التقدير والاحترام

وإلى كل الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي أساتذة وأستاذات، وكل طاقم تخصص علوم التسيير بجامعة غرداية ولا أنسى كل عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب غرداية من المدير إلى آخر عامل

وأجسنا علينا بعلمهم وكانت منا لا آمالنا وطموحاتنا وسر بلوغنا لما نحن عليه، كما لا يفوتنا أن ننوه بالذين كان لهم الفضل في إتمام مذكرتنا

وفي الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد راجين من المولى عز وجل بأن نبليغ خاتمة جهدنا من الهدف المقصود

ووصلى الله وسلم على سيدنا ونبينا وقودتنا وحبينا محمد وعلى آله وصحابته أجمعين والحمد لله رب العالمين

تهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية والتطرق إلى مكونات و أبعاد إدارة المعرفة وكذا محددات الذاكرة التنظيمية، و قد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث بلغت عينة الدراسة 100 عامل شملت عدة مستويات وظيفية في المؤسسة.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: وجود مستوى مرتفع من تطبيق عمليات إدارة المعرفة وكذا توفر مستوى مرتفع من الذاكرة التنظيمية في المؤسسة، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل ادارة المعرفة والمتغير التابع الذاكرة التنظيمية حيث جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الاولى من حيث الارتباط يليه بعد إكتساب المعرفة في المرتبة الثانية ثم البعدين توزيع المعرفة وتخزين المعرفة في المرتبة الثالثة والرابعة موجبة طردية مرتفعة مع المتغير التابع للذاكرة التنظيمية بعدها جاء بعد إكتساب المعرفة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، عمليات ادارة المعرفة.

Summary:

The study aims to learn about the role of knowledge management in building organizational memory in the Algerian Pipe Industry Corporation (ALFAPIPE) in Ghardaia and to address the components and dimensions of knowledge management as well as organizational memory determinants, and we adopted in our study the analytical descriptive approach using the study tool (questionnaire), where the sample of the study reached 100 factors that included several functional levels in the institution.

One of the most important results reached: the existence of a high level of application of knowledge management processes as well as the availability of a high level of organizational memory in the organization, as well as there is a correlation between the independent variable knowledge management and the variable of organizational memory where it came after the application of knowledge in the first place in terms of association followed after the acquisition of knowledge in the second place and then the dimensions distribution of knowledge and storage of knowledge in the third and fourth place positive expulsion high with the variable of organizational memory after that It came after acquiring knowledge.

Keywords: Knowledge management, organizational memory, implicit knowledge, explicit knowledge, knowledge management processes.

فهرس المحتويات

الفهرس	
الإهداء.....	
الشكر و العرفان.....	
I.....	الملخص
III.....	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجدوال والأشكال والملاحق.....
أ-هـ.....	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة	
2.....	تمهيد:
3.....	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية
3.....	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.....
11.....	المطلب الثاني: ماهية الذاكرة التنظيمية
16.....	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية
20.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
20.....	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....
24.....	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....
25.....	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
29.....	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
32.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":
32.....	المطلب الأول: تعريف مؤسّسة "ALFA PEPE" ، أهميّتها وأهدافها الاقتصادية:
33.....	المطلب الثاني: نشاط المؤسّسة:
34.....	المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:
34.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
34.....	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة:
36.....	المطلب الثاني متغيرات الدراسة:

37	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
53	خلاصة الفصل:
55	خاتمة.....
59	المراجع.....
61	الملاحق.....

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

عنوان الجدول
الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة 23
الجدول رقم (02): متغيرات الدراسة..... 36
الجدول رقم (03): توضيح الاستبانة 36
الجدول رقم (04) يوضح إجابة بدائل الاستبيان..... 37
الجدول رقم (05).قيمة ألفا كرومباخ..... 38
الجدول رقم (06) : يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة..... 38
الجدول (07) يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور..... 39
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس..... 40
الجدول رقم (09) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر..... 41
الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل 41
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي..... 41
الجدول رقم (12) :توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية..... 42
الجدول رقم (13): يوضح بدائل الاستبيان لبعدها اكتساب المعرفة بالمؤسسة: 43
الجدول رقم (14): يوضح بدائل الاستبيان لبعدها تخزين المعرفة بالمؤسسة..... 44
الجدول رقم (15): يوضح بدائل الاستبيان لبعدها توزيع المعرفة بالمؤسسة..... 45
الجدول رقم (16): يوضح بدائل الاستبيان لبعدها تطبيق المعرفة بالمؤسسة..... 45
الجدول (17) يوضح بدائل الاستبيان لمحور الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة..... 47
الجدول رقم (18) يوضح مناقشة الفرضيات الفرعية..... 49
الجدول رقم (19) يوضح مناقشة الفرضيات الفرعية الأولى..... 50
الجدول رقم (20) يوضح مناقشة الفرضيات الفرعية الثانية 51
الجدول رقم(21): يوضح تحليل التباين الأحادي ANOVA..... 51

قائمة الأشكال

12	الشكل رقم (01) مكونات الذاكرة التنظيمية.....
38	الشكل رقم (02) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
40	الشكل (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....
41	الشكل رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
41	الشكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي داخل المؤسسة
42	الشكل رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.....

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
.1	قائمة المحكمين
.2	الهيكل التنظيمي
.3	استبيان ومخرجاته

مقدمة

تعد إدارة معرفة من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركات في الوصول إلى الفرص واستغلالها، وتحقيق التميز المؤسسي فالوصول للفرص في الوقت المناسب له دور في استغلال تلك الفرصة استغلالاً أمثل، فتحقيق المنظمة أهدافها بفعالية يتطلب الاهتمام بأهم الأصول المعنوية في المؤسسة؛ وهي المعرفة، من خلال استخدام وتطبيق وتخزين إذ تستخدم هذه الأخيرة لتصف مستودع المعرفة التنظيمية، والذاكرة التنظيمية هي متطلب مسبق لدعم تقنية المعلومات إدارة المعرفة، وعلم التسويق، والتنظيم، وقد عد مجموعة من الباحثين الذاكرة التنظيمية مكون أساسية للميزة التنافسية، كما تعزز الذاكرة التنظيمية فاعلية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي والتحسين المستمر.

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما ويجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، وهذا لا يتحقق إلا ببناء قواعد تخزين فيها مختلف معارف وخبرات المنظمة أو ما يعرف بـ "ذاكرة المنظمة" أو «الذاكرة التنظيمية». إن بناء الذاكرة التنظيمية يساعد في تهيئة المناخ المناسب لتحقيق الإبداع داخل المنظمة من خلال تسهيل الوصول إلى المعارف الموجودة داخل المنظمة وتيسير عملية توليد.

ومن هذا المنطلق نشير إلى أن موضوع إدارة المعرفة تم التطرق إليه من قبل الباحثين في الإدارة من عدة زوايا من بينها دراسة موضوع إدارة المعرفة من منطلق عملياتها وهذا ماسوف نتبعه في مذكرتنا هذه.

أولاً: إشكالية الدراسة: و عليه يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

"انطلاقاً مما سبق يتبلور لنا مشكلة الدراسة التي يمكن اختزالها في التساؤل الرئيسي التالي : ما هو دور إدارة المعرفة في

بناء الذاكرة التنظيمية المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تدرج ضمنها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية؟
- ماهو مستوى تواجد الذاكرة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية؟
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية لاجابات افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل

العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

فهي محاولة للإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين ادارة المعرفة والذاكرة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

الفرضيات الفرعية

- يوجد مستوى مرتفع من تطبيق لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية

- يوجد مستوى مرتفع للذاكرة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية

- توجد علاقة ارتباطية موجبة وعلاقة تأثير بين ادارة المعرفة والذاكرة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية

- لا توجد فروق في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوسطية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) لدى عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية

ثالثا: مبررات الدراسة:

من الناحية الذاتية تطرقنا لهذه الدراسة لأنها تحظى بالاهتمام الكبير فهي تعكس الجانب المهني على الجانب النفسي والاجتماعي للعاملين، أما من الناحية الموضوعية فإنها دراسة قليلة التطرق إليها في البحوث السابقة

(1) المبررات الذاتية :

- الميول الشخصي والإهتمام بدراسة تأثير أبعاد إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية والتعمق فيه ودارسة جوانبه المختلفة.

- الرغبة في معايشة الظاهرة عن قرب.

- الرغبة في دراسة الموضوع كونه لم يتم التطرق له كثيرا في مواضيع سابقة.

(2) المبرر الموضوعي :

- الرغبة في تقديم معلومات حول موضوع دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية في مؤسساتنا الوطنية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- يعتبر موضوع إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية التي تتسم بالحيوية، وأن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة، ومن المعروف أن لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها الباحث، وعليه فإن أهداف دارستنا تتلخص فيما يلي:
- محاولة تكوين إطار نظري يعطي كل مفاهيم الذاكرة التنظيمية وما يتعلق به.
 - التعرف على موضوع إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة.
 - دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة.
 - الوصول إلى نتائج ونصائح التي تتعلق بدور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة.
 - تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دارستنا فيما يلي:

- تكمن أهمية دراسة الموضوع باعتباره أحد المواضيع الواسعة في عدة مجالات خاصة في مجال الإدارة، وباعتبار أن مؤسسة صناعة الأنابيب مؤسسة عامة في الدولة لها عمال
- تقوم هذه الدراسة على إعطاء نظرة واسعة عن إدارة المعرفة بأبعادها.
- تطبيق الذاكرة التنظيمية
- تعد الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ قد تساهم في التوصل إلى فهم العلاقة دور الإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة لدى العاملين محل الدراسة.
- كون الدراسة تناقش موضوعاً حديثاً والذي يتمثل في كيفية تأثير الإدارات وخاصة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.
- إبراز أهمية إدارات المعرفة وذلك لإهمالهم من طرف الباحثين والممارسين في المنظمات الادارية.
- الاستفادة من نتائج هذا البحث وتوصياته من طرف الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع.

سادساً: منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من خلال طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى للوصول إليها قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري حيث تم تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم الخاصة لإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة والعلاقة بينهما.

أما الجانب التطبيقي إستخدمنا أداة الإستبانة لجمع البيانات والبرنامج الاحصائي SPSS من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على كيفية تأثير دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة.

سابعاً مرجعية الدراسة:

- تتمثل مختلف المراجع التي تمت الاستعانة بها على النحو الآتي :
- مذكرات الماجستير والماستر وأطروحات الدكتوراه المنشورة وغير المنشورة.
 - مقالات، ملتقيات ومجلات.

ثامناً: هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم دراستنا على النحو التالي :

خصصنا الفصل الأول للجانب النظري وكان على الشكل التالي:

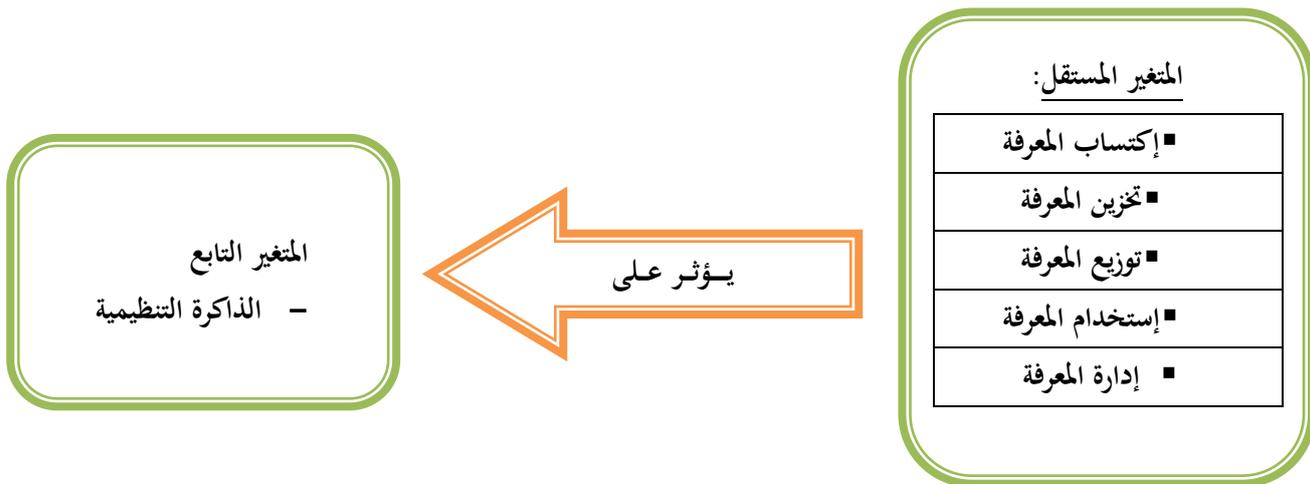
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة.

و تم تقسيمه إلى مبحثين :

المبحث الأول: دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة والمبحث الثاني: الدراسات السابقة للدراسة، ثم نأتي إلى الفصل الثاني المخصص للجانب التطبيقي وكان على الشكل التالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة - المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

عاشراً: نموذج الدراسة: وفيما يلي تصور مقترح للعلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الذاكرة التنظيمية والدارسات

السابقة

تمهيد:

إكتسبت المعرفة في وقتنا الحاضر أهمية بالغة وذلك لقدرتها على تحقيق النجاح داخل المؤسسات ومساهمتها في التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، إذا تزداد هذه الأهمية كلما توجهت المؤسسة نحو الاستثمار في المعرفة الضمنية المتواجدة في الأذهان وعقول الأفراد، والتي تتجسد في حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوجد بشكها الصريح على شكل معلومات ذات معنى عن السوق والعميل والإتصالات والتقنية. إذا تعتبر أصل غير ملموس، والتي تلعب دورا حاسما في زيادة كفاءة الأعمال، تسريع وتيرة الإبتكار وتحديد الوقت المناسب للدخول إلى السوق، تحسين عملية إتخاذ القرار، وخاصة في بناء الميزة التنافسية المستدامة في ظل بيئة تتصف بالتغيير السريع والتعقيد.

و في كفصل أول ارتأينا وضع مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية.

يطرح موضوع العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة جدلا ونقاشا واسعا بين الباحثين. فلإدارة المعرفة تعني إدارة المعرفة التنظيمية من أجل تعزيز الميزة التنافسية ومن خلال تتبع منهجية متكاملة لتحديد، إستقطاب، حفظ وإسترجاع المعرفة المرتبطة بالأنشطة المنظمة. وقد عرف **Prusa & Davenport** ، إدارة المعرفة على أنها عملية إستقطاب، حفظ وتوزيع المعرفة التنظيمية، بما أن أهم جوانب إدارة المعرفة هو حفظ وإسترجاع المعرفة التنظيمية وأن الذاكرة التنظيمية هي الآلية التي يتم من خلالها تطبيق المعرفة الماضية وإستخدامها في الحاضر والمستقبل، فيبدو أمرا مشروعاً لإعتبار الذاكرة التنظيمية كمكون لإدارة المعرفة. لذلك، فحسبهما، المصطلحين ليسا بمترادفين: فلإدارة المعرفة، التي تتناول مسألة إدارة المعرفة التنظيمية، تعتبر مجال أوسع بكثير من الذاكرة التنظيمية، ولا يمثل تخزين وإسترجاع المعرفة التنظيمية إلا جزء، وأهم جزء، من عملية إدارة المعرفة ككل.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.

تعود الجذور الفكرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب و إلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم.¹

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة.

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة و التي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية:²

أ-المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات و إدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

ب-المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

¹ صلاح الدين الكبيسي إدارة المعرفة، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد، 2005، ص45.

² Malhotra, Yogesh (2000): "Knowledge Assets in the Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information, p80.

ج- المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

و تعرف إدارة المعرفة بأنها: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على إحتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان إستمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات و المعلومات و التكنولوجيا المستخدمة و الموارد البشرية و العوامل المحيطة بالمؤسسة".¹

و بالإضافة إلى أنها "العمليات التي تتحكم و تخلق و تنشر و تستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".²

وتعرف كذلك بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، و اختبارها، و تنظيمها، و استخدامها، و نشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، و التعليم، و التخطيط الاستراتيجي".³

إدارة المعرفة على أنها: "تشكل إدارة المعرفة استراتيجية مهمة لتمكين القيادات من تطوير مجموعة من الممارسات التي تستهدف خلق وتجميع ومشاركة واستخدام المعرفة بهدف تحقيق التقدم المنشود".⁴

تعتبر إدارة المعرفة (KM) موضوعاً ساخناً في العديد من مجتمعات الأعمال. على الرغم من أن مصطلح إدارة المعرفة قد يقترح تعريفاً بسيطاً إلى حد ما ، إلا أن هناك الكثير من الآراء حول ماهيته بالضبط وكيفية استخدامه ، إذا تم استخدامه على الإطلاق. ومع ذلك ، نظراً للوتيرة المتزايدة باستمرار لتطوير الأعمال ، تصبح مهمة الإدارة الفعالة والتنافسية للمنظمات ضرورية ، وقد تكون إدارة المعارف ، إذا تم فهمها وتنفيذها بشكل صحيح ، أداة مفيدة لتحويل الأعمال وكذلك مفتاح الميزة التنافسية . في هذا الفصل الأول أود أن أعرض التعريفات والمفاهيم الأساسية لإدارة المعارف.⁵

¹ نضال مجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، قدمت هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص28.

² أسامة مجد سيد علي، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013، ص45.

³ ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013-2014، ص39.

⁴ بن عامر داهيني، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر-2016-2017، ص36.

⁵ Murray Jennex, What is Knowledge Management?, San Diego State University, USA, 2007, p01.

ومما سبق يمكن طرح تعريف شامل لإدارة المعرفة، إذ تمثل "القيام بالأنشطة التي تدخل في اكتشاف المعرفة، وامتلاكها، ومشاركتها، واستخدامها بطريقة مجدية اقتصاديا لتعزيز تأثير المعرفة لتحقيق وحدة هدفها".

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة.

لإدارة المعرفة أهمية تكمن في النقاط التالية:¹

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

ويرى **Dalkir** أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في ثلاثة مستويات:²

أولاً: على مستوى الأفراد.

تساعد إدارة المعرفة الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتعزيز مفهوم الروابط المشتركة داخل المنظمة، وأيضا زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: على مستوى جماعات الممارسة.

تنمية المهارات الوظيفية، وتعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني و المشاركة بالمعرفة و تطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.

ثالثاً: على المستوى التنظيمي.

¹ ربما علي حلاق، المرجع السابق، ص 43.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص ص 42-43.

تساعد إدارة المعرفة في قيادة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، وأيضاً الحل السريع و الفعال للمشاكل التنظيمية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة و بالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة، وكذلك تحيين الأفكار و زيادة فرص الابتكار وأخيراً بناء ذاكرة تنظيمية.¹

الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

هي أحد عناصر إدارة المعرفة، والتي تم تناولها في هذه الدراسة من زاوية الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة و بشكل محدد فيما يخص العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة مع مراعاة خصوصية الأنشطة التي تقوم بها المكتبات، وعليه فقد تم تداولها في هذه الدراسة في أربعة أبعاد وهي توليد المعرفة، وخن وتنظيم واسترجاع المعرفة، ونقل ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة:²

أولاً: المعرفة توليد.

وتعد من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن ابتكار، واكتساب، وشراء المعرفة، والقدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكامنة في أذهان و عقول المبدعين، و يجب أن يفهم أن ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب و إنما القدرة على الإبداع و تطوير الأفكار و الحلول كقيم مضافة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة المزج بين المعرفة الصريحة الظاهرة و الضمنية الكامنة لتكوين معان ومعارف جديدة من هذا المزيج.

ثانياً: تخزين وتنظيم وإسترجاع المعرفة.

و تشمل العمليات التي يتم من خلالها الإحتفاظ بالمعرفة و المحافظة عليها و إدامتها و تنظيمها و تسهيل البحث و الوصول إليها و تيسير سبل استرجاعها، و يكون لاستخدام تقنيات المعلومات دور بارز في جميع مراحل هذه العملية. و تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و العمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، و المعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموثقة، و المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد.

¹ مجّد جردات، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2019، ص33.

² خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم مجّد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المكتبات العامة، قسم المكتبات والمعلومات، جامعة صناعاء، 2014، قطر، ص03.

و تكتسب هذه العملية أهمية كبرى في المنظمات والمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى موظفيها استقرار بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل و التي قد يغادرونها و بالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها.¹

ثالثا: نقل ومشاركة المعرفة.

و تعني نشر و مشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يستغل الأفراد مهاراتهم في ذلك و يتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب و الحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية و التعلم، ويكون للدعم الإداري دور مهم في ذلك، ويكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضاً دور في تسهيل توزيع و التشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية و البريد الإلكتروني، ونظم الأرشيف و الإدارة الإلكترونية. و المهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

رابعا: تطبيق المعرفة.

و هي العملية المرتبطة بتطبيق المعرفة و التي يجب أن تأخذ حقيقتها من الاهتمام. فالمعرفة تكتسب بالعمل من التعليم الذي يأتي عن طريق الممارسة و التجريب و التطبيق. وهنا لا بد من إيجاد الثقافة التنظيمية و تتطلب الكثير لتساعد في ذلك نحو ذلك التشجيع، التسامح و التعلم من الأخطاء. كما أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة في الوقت المناسب، وتستثمر توافرها في المكتبة و التي يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها وكذا في المساعدة في تحقيق أهدافها، وعليه فإن أي منظمة تسعى إلى تطبيق جيد للمعرفة هي التي تهتم بتعيين مدير لإدارة المعرفة بها والذي تقع على عاتقه واجبات الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل كعنصر يهتم بتكريس أولوية لتطبيقات المعرفة، ويسعى في فتح قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويسعى للحصول على التقارير، والقضايا والموضوعات ذات العالقة، ويهتم بجلسات التدريب و تشجيع فرق العمل الجماعية، و يستخدم التكنولوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة حتى ولو من أماكن بعيدة.²

الفرع الرابع: أهداف إدارة المعرفة.

تسعى إدارة المعرفة لتحقيق جملة من الأهداف نختصرها فيما يلي:³

¹ هاني علي راشد، إدارة المعرفة، دار المجتمع الثقافي المصري للنشر، القاهرة، 2016، ص56.

² خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم مجد جرجيس، المرجع السابق، ص15.

³ ربما علي حلاق، المرجع السابق، ص43.

- 1- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم، و نشرها إلى الجهات ذات العلاقة.
- 2- تساعد على بناء اختصاصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول تخصص ما.
- 3- أسر المعرفة من مصادرها و خزنها و إدامتها، وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها.
- 4- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، و بناء إمكانيات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز و التنافس من خلال جمع الأفكار الذكية من ميدان العمل و نشرها بالشكل المناسب.
- 5- تهدف إلى الإبداع والتصميم الهادف، و التكيف مع الاضطرابات و التعقيدات البيئية بما يؤدي إلى التنظيم الذاتي و التعلم، و بالتالي فإنها تهدف من خلال ذلك إلى خلق القيمة عن طريق التخطيط لها والجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين، و التقييم المستمر لجودة المنتج و الإنتاج.
- 6- السعي لإيجاد قيادة فاعلة و قادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة وإدارة المعرفة تجعل القيادات العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح و بالوقت المناسب و مستخدماً الحكمة و الذكاء في التطبيق بدون عناء و جهد كبير.¹

الفرع الرابع: مبادئ إدارة المعرفة.

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين و لا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، و هي تختلف بحسب المؤسسات و الباحثين، و قد تزيد و قد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي²:

- 1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها ...
- 2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة؛ بل يجب أن

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص 67.

² سعد غالب اسن، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات - دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2007، ص 51-57.

تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة؛ وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

5- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدما أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

6- نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات و أفكار) مستهدفة؛ بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائما، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من هذا الجزء و ينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.¹

¹ سعد غالب اسن، المرجع السابق، ص57.

الفرع الخامس: مكونات إدارة المعرفة.

إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها؛ و من بين هذه العناصر نذكر ما يلي¹:

1-التعاون (collaboration) : و هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم ؛ فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة و ذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام.

2-الثقة (trust) : هي الحفاظ على مستوى مميز و متبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة؛ فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للمعرفة.

3-التعلم (Learning) : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ؛ فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4-المركزية (centralisation) : تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة؛ فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية.

5-الرسمي (formalisation) : هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، و إدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات و السياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6-الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا و متنوعة وعميقة.

7-تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.

¹محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-2008، ص127.

8- الإبداع التنظيمي : هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها و المشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.¹

المطلب الثاني: ماهية الذاكرة التنظيمية.

الذاكرة التنظيمية تشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد و المنظمة ككل على تطوير و استخدام الأصول المعرفية للمنظمة من خلال تزويدها بالمعرفة والخبرة و التجربة و الدروس المستسقة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء و دوام المنظمة، و على ذلك فإن المنظمات الناتجة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها ذاكرة تنظيمية فعالة، فهي ظاهرة تنظيمية تبقى في المنظمة حتى بعد مغادرة الأفراد المساهمين فيها

الفرع الأول: تعريف الذاكرة التنظيمية

للذاكرة التنظيمية عدة تعريفات نذكر منها:

تعريف (01): هي المعلومات المخزنة في المنظمة و المدونة في السجلات و كافة براءات الاختراع و حقوق النشر و العلامات التجارية و الأسهم و الشهرة و أنماط التصميم و الأسرار التجارية والعلامات، و المعرفة و الخبرات الخاصة بالأفراد الحاليين في المؤسسة و بيئات مهامهم و المصنوعات و الأدوات المطلوبة لتحديد المكان أو تفسير المعلومات المتاحة، و التي يمكن استخدامها لغايات الحصول على المعلومات والاحتفاظ بها واسترجاعها في المنظمة.²

تعريف (02): الذاكرة التنظيمية هي العملية التي يتم من خلالها معالجة البيانات أو المعلومات التي يتم تخزينها وذلك يتم من خلال العديد من الآليات المتعلقة بهذه العملية.³

تعريف (03): هي نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لجعلها معرفة مفيدة للأشخاص و المشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلا.

¹ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص128.

² بلقاسم جوادي، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل دراسة عمى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020، ص25.

³ إيثار خلف همسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الأردن، 2014، ص16.

تعريف (04): هي عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل بين أجزائه و مكونة من خليط من الموجودات الملموسة و غير الملموسة التي تعمل على انتزاع المعرفة من مصادرها بهدف خزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها.¹

تعريف (05): يرى والش وأنيسون (Walsh & Unisson) الذاكرة التنظيمية بأنها التقنية التي قد تستعمل للاحتفاظ بالمعلومات والاكْتساب والاسترجاع بالمنظمة.²

ومن التعريفات السابقة يمكن طرح تعريف شامل للذاكرة التنظيمية:

"الذاكرة التنظيمية هي عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل فيما بين اجزائه، مكونة خليط من الموجودات الملموسة و غير الملموسة تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف خزنها و صيانتها و نشرها و استرجاعها لا يجردها من سياقها التنظيمي حين الحاجة اليها."

الفرع الثاني: مكونات الذاكرة التنظيمية

تتمثل مكونات الذاكرة التنظيمية في مكونات داخلية ومكونات خارجية تتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات الذاكرة التنظيمية



¹ بلقاسم جوادى، المرجع السابق، ص 26.

² كمال عبد الوهاب أحمد، أحمد إبراهيم سلمى، تحسيف أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية، مجلة كلية التربية، جامعة العريش.

المصدر: عادل هادي البغدادي، علاقة و تأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من

الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 157.

الفرع الثاني: أنواع الذاكرة التنظيمية.

فيما يلي، سوف نناقش الانماط المختلفة للذاكرة التنظيمية و مختلف نماذج إدارة المعرفة المتعلقة بها:¹

أولاً: الذاكرة التنظيمية التقنية: فهي تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، و الخبرات ذات العلاقة و التي تدعم و تقوي العمليات النظامية للمنظمة. وتضمنت متغيرات، نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الانتاج، نظام رقابة معلومات الانتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة الأنترنت، التجهيزات والمعدات، الاسلوب التقني المستخدم، اعادة الهندسة، و ادارة الجودة الشاملة... الخ. هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة، جودة المنتج، و كلفة الانتاج. و يمكن للذاكرة التنظيمية ان تجعل الشركة قائدة في مجال صناعتها. و على العاملين فيما لديهم من الذاكرة التنظيمية لتحسين الانتاجية. إذ التقنية تتطور بشكل مستمر، و على الشركة أن تبذل و تهتم بالتقنيات التي تحدث في البيئة، و أن تتعلم منها. ولكن من جانب آخر، على المنظمة أن تحافظ على سرية الذاكرة التنظيمية كي لا تذهب الى المنافسين.

ثانياً: الإدارة التنظيمية للذاكرة: وهي تميل للمعرفة التنظيمية الادارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، و يمكن أن توصف على أنها طريقة الادارة و هيكل المنظمة، مثل طريقة ادارة المعرفة، ترتيب المصنع، ادارة الموارد البشرية، و الاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، ادارة التجهيزات والمعدات، ادارة الانتاج، ادارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية، و ادارة الازمة. و أن الذاكرة التنظيمية الإدارية قائمة على أساس تاريخ المنظمة و ليس من السهولة على المنافسين يتعلموا روح و محتوى الذاكرة التنظيمية الإدارية و لكن يجب أن تكون معروفة للعاملين، كي يكونوا قادرين لطلب الادارة و أن يدركوا هدف الشركة فهي أطر العمل و استراتيجياته و سياساته و برامج و قواعده.

ثالثاً: الذاكرة التنظيمية الثقافية: وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور الشركة فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي و الأعراف و التقاليد، اقتراحات العاملين. وقد عرفت أيضاً على أنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها. و من كونها متشكلة في تاريخ المنظمة. أنها تتأثر بالثقافة الخارجية، و إن من الصعوبة تغيير الثقافة المتشكلة. إضافة الى أن الذاكرة التنظيمية الثقافية تتأثر بتصرف و أفعال الفرد،

¹ عادل هادي البغدادي، المرجع السابق، ص 157.

و كونها توجه تصرفاتهم، و أنها مجموعة رموز تمكنهم من التصرف. كما يجب أن تفهم وتمارس من قبل جميع العاملين. وأخيرا فإن الذاكرة التنظيمية الثقافية تتساهم في تطوير الذاكرات التنظيمية الأخرى كونها المرتكز الأساسي لها.

رابعا: الذاكرة التنظيمية التسويقية: وهي تشمل كل ماله علاقة بالمجهز، و الوسطاء، و الزبائن، و المبيعات، و الشراء. و تتضمن كذلك ادارة علاقات الزبون، و استراتيجية التسويق، و التعاون الخارجي، و مبادئ اختيار المجهزين و الوسطاء، قنوات التوزيع، و المزيج التسويقي ... الخ. لذا فإن المعرفة عن السوق يجب أن تكون محمية حيث لا يمكن أن يعرفها المنافسون. و أن على المؤسسة أن تهتم بالذاكرة التنظيمية التسويقية لأن لها تأثيرات على العمليات الاعتيادية فيها. كما أن على المؤسسة أن تحصل على المعلومات عن السوق، و التنبؤ بالطلب على منتجاتها وخدماتها و هي بدورها ستوجه تطور الذاكرة التنظيمية التسويقية.¹

الفرع الثالث: أدوار الذاكرة التنظيمية.

للذاكرة التنظيمية ثلاثة أدوار وظيفية تنظيمية هامة:²

1- دور معلوماتي: إذ إنّ محتوى المعلومات المخزنة في وسائل التخزين المختلفة للذاكرة التنظيمية تُساهم في رفع كفاءة وفا علية صنع القرارات.

2- وظيفة رقابية: إذ يبرز دور الذاكرة في إعادة النظر بتكاليف الصفقات المرتبطة بتنفيذ القرارات الجديدة. حيث تحتوي مخازن الذاكرة على الكثير من المعلومات المتعلقة (بكيف وبماذا) والتي تشكل السلوك المطلوب بشكلٍ كفؤ دون تحمّل تكاليف مرتفعة.

3- دور سياسي: فالضبط والسيطرة على المعلومات يخلق مصدرا للقوة والذي من خلاله يمارس الفرد أو المجموعة التأثير على تصرفات الآخرين. وأن فلترة أو تصفية معلومات معينة من الذاكرة لدعم أعمال معينة أو قرارات يُساعد في الحفاظ على القوة وتعزيزها.

و لهذه الأدوار عدة منافع للمنظمة إذّ تمكنها من زيادة التعلم التنظيمي و أنّ ما يؤول إليه ذلك التعلم لا يمكن أن يكون ملموسا إلا بعد أن يتجسد في مخرجات المنظمة. و إزاء ذلك حرصت العديد من المنظمات على تعظيم الإفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال للتجارب و الخبرات مما جعلها قادرة على تكوين و تطوير ذاكرتها التنظيمية في

¹ عادل هادي البغدادي، المرجع السابق، ص158.

² بن عامر داهنين، الذاكرة التنظيمية: بن الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية، مجلة العلوم الإنسنة - جامعة مجّد خيضر، بسكرة، 2017، ص84.

ضوء تجاربها المختلفة و المحافظة على أفرادها الأساسية مما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة و متواصلة وتحسن عملية الوصول إلى معرفة المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

الفرع الثالث: أبعاد الذاكرة التنظيمية.

للذاكرة التنظيمية أبعاد عديدة نتعرض ليا فيما يلي¹:

أولاً: مستوى الذاكرة التنظيمية: يعبر هذا البعد عن حجم المعرفة المخزنة لدى المنظمة عن العمليات الخاصة بأنشطتها أو التي لها علاقة بذلك، و كل ما كان مستوى ما تملكه المنظمة من خبرات أو ما قامت بتجميعه من معلومات أو مهارات عالية لديها دل ذلك على مستويات عالية من الذاكرة التنظيمية، و هذا النوع من الذاكرة يفيد المؤسسة عند قيامها بمشروعات جديدة، فهي بمثابة الذخيرة التي تحتفظ بها المؤسسة منذ فترات طويلة وهي مسؤولة عن دعم وتطوير القدرات الجوهرية للمنظمة.

ثانياً: إنتشار الذاكرة التنظيمية : إن مفهوم انتشار الذاكرة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد ، فهو يشمل هيكل توزيع المعلومات و هياكل الاتصالات في المنظمة واتجاهاتها التي يمكن من خلالها إيجاد الفهم المشترك لدى أفرادها حول الجوانب الخاصة بمؤسستهم كالقيم و الروتين المتعلق بأنماط السلوك و الجوانب المادية في المؤسسة، و الذاكرة التنظيمية ليست مخزنة بشكل مركزي في المؤسسة بل هي موزعة و منتشرة من خلال تسهيلات خاصة بالتخزين (مخازن الذاكرة التنظيمية)، و عملية تسهيل انتشار المعرفة والتشارك فيها بين وحدات المؤسسة أمر غاية في الأهمية ، وكلما كانت درجة انتشار الذاكرة التنظيمية عالية كلما زاد ذلك في تعزيز تماسك المؤسسة من خلال تشارك أكبر في الأعراف والقيم و الروتين بين مختلف الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية مما يعزز عملية التبادل و الاتصال فيها، فتنوع الآراء و وجهات النظر ضروري للحصول على معارف جديدة و مختلفة تردؤ بها المؤسسة.

ثالثاً: محتوى الذاكرة التنظيمية : يتعلق محتوى الذاكرة التنظيمية بمعاني المعلومات والمعرفة المخزنة في ذاكرة المؤسسة ، وهي ذات معنيين اعتماداً على أنواع المعرفة التي تصل إليها هما : الذاكرة الإجرائية و الذاكرة الصريحة فالإجرائية تشير إلى الذاكرة الخاصة بالعمليات التي تحدد المهارات المطلوبة لأداء العمليات والمهام، فالذاكرة الإجرائية ترتبط بالكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال أو الأشياء التي يستطيع الأفراد أداءها ، فهي تظهر في شكل السلوك المكتسب أو المتعلم وتأخذ شكل مهارات معينة كتوضيح تعاون الفريق في كيفية تطوير منتج معين أو إصلاح عطب ، إذ تعد بمثابة الذاكرة المخزنة كما تظهر بشكل تلقائي و آلي حيث يلاحظ إتقان العمال لكيفية أداء العمل بشكل فعال و سريع دون الحاجة

¹بقاسم جوادي، المرجع السابق، ص36.

إلى وجود المعرفة و المعلومات الأساسية المتعلقة بإنجاز ذلك العمل أو تلك المهمة ، إلا أنه يعاب على الذاكرة الإجرائية أنها مرتبطة بالأفراد لاعتمادها على المعرفة الضمنية أو الناعمة والتي ستفقدتها المنظمة عند مغادرة هؤلاء الأفراد المالكين للمعرفة.¹

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية.

اختلف الباحثون و المختصون في مجال إدارة المعرفة في تحديد عديد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها، إلا أنه هناك شبه اتفاق حول بعض العمليات التي تعتبر رئيسية حسب أغلب الباحثين و هي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة و تطبيق المعرفة.

الفرع الأول: تشخيص المعرفة.

تستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وهناك عدة طرق التمثيل المعرفة وهي:²

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسوا المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات و الأحداث ما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، و تعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية و تستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، حيث أن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

إن عملية تشخيص المعرفة هي أول مرحلة يتم فيها تمثيل المعرفة في قواعد خاصة ما، كما يتم تمثيلها بالشبكات الدلالية أو بأسلوب الدلالة الرسمية، فوجود وحجم ونوعية قواعد المعرفة تتوقف على مدى نجاعة عملية التشخيص، و هذا لا بد من إعطاء الأهمية اللازمة لتشخيص المعرفة عند بناء الذاكرة التنظيمية.

الفرع الثاني: إكتساب المعرفة.

¹ بقاسم جوادي، المرجع السابق، ص37.

² نسيم حمودة، علي دبي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 32، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص353.

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة، و يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على المعرفة،²⁵ و قد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات و الندوات والنقاش و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير الأقدم و الزبائن و العاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية و الاقتصادية و التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى صريحة و العكس و ينتج عن ذلك إبداع المعرفة، و قد تكون من مصادر خارجية تولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات مثل مؤتمرات الفيديو و الشبكة وغيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها، و من الأبحاث الصناعية و الأبحاث الأكاديمية و من الخبراء و المختصين في مجال الصناعة، و كذلك الاندماج و الاستحواذ و من المستشارين و من استقطاب العاملين الجدد.¹

و تتسم أهمية عملية اكتساب المعرفة بصورة واضحة عندما يتم الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية، حيث أن تلك المعارف الخارجية تعمل على زيادة حجم قواعد المعرفة داخل المؤسسة ، كما قد تعمل تلك المعارف الجديدة على الإحلال مكان المعارف القديمة، وهذا ما يؤدي إلى إعطاء قيمة مضافة للمؤسسة.²

الفرع الثالث: توليد المعرفة.

إن عملية توليد المعرفة يقصد بها تلك العمليات التي تعني إبداع المعرفة أو ابتكار المعرفة أو خلق المعرفة، وهي تعني قدرة أي مؤسسة على إيجاد الأفكار النافعة والجديدة و الحلول الابتكارية، و من خلال إعادة و تصنيف ودمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية و من خلال الأساليب والطرق المختلفة للتفاعل، فإن المؤسسة مكنها خلق معاني وحقائق جديدة.

الفرع الرابع: تخزين المعرفة.

قد تبدل المؤسسة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو بتعثر الوصول إليها، و من هنا فإن تخزين المعرفة يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة، و يشار إلى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية، فعملية خزن هي

¹ نسيم حمودة، علي دبي، المرجع السابق، ص354.

² نسيم حمودة، علي دبي، المرجع السابق، ص355.

أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة مرتبطة ببناء الذاكرة التنظيمية، فبدون عملية تخزين المعرفة لا وجود للذاكرة التنظيمية و يشير (Revira Oberth) أن تخزين المعارف يكون في ثلاثة أجزاء رئيسية من الذاكرة التنظيمية:

- الأفراد: يحتفظ الأفراد بجزء من الذاكرة التنظيمية من خلال ملاحظتهم ومن خلال تجاربهم في المؤسسة، فالمعلومة المحتفظ بها في ذاكرة كل فرد قد تتعلق بالأفعال أو (الأحداث ونتائج القرارات) أو تترجم أكثر دقة في شكل اعتقادات أو تمثيلات خاصة (مخططات مرجعية، خرائط معرفية . . الخ).

- هيكل الإجراءات: فالإجراءات العملية (ما يجب عمله في ظرف معين) هي مظهر رئيسي لذاكرة المؤسسة، إذ تحدد قواعد تنفيذ العمل، طريقة جمع ومعالجة المعلومات، واحترام أهداف المؤسسة... إلخ، بطريقة أكثر دقة حسب المؤسسة (مثلا في المؤسسات البيروقراطية، إجراءات التوظيف مكتوبة بطريقة مفصلة).

: تحت هذا المصطلح توجد عدة عناصر مهمة هي: * تحديد الأدوار.

الأرشيف الجماعي: أغلب المؤسسات الرسمية تنص في إجراء أنها ضرورة وجود أرشيف نظامي لتسجيل نشاطاتها في شكل تقارير أو محاضر.

- الثقافة: مصطلح الثقافة يمكن تعريفه كطريقة تعلم الإدراك، التفكير، الإحساس بالمشاكل، هذه الثقافة تترجم في الحوار، وتكون على شال رموز أو أسطوريات...إخذ.

الفرع الخامس: تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، فليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق لمعرفة بشكل كامل على الأنشطة، و لذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، و مع ذلك تعاون بعض المؤسسات من " فجوة بين المعرفة و العمل"، و هذه المؤسسات تعقد العديد من دورات التخطيط و المناقشة و التلخيص، بدلا من القيام بالأعمال السلبية هذه، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، و يهتم مديرو المشاريع و التطبيق، و في ظل ثقافة المؤسسة غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

إن تطبيق المعرفة على أرض الواقع هو من يحدد أهمية تلك المعارف بالنسبة للمؤسسة، ومدى حاجة المنظمة لتخزينها وتطويرها، كما تستطيع المنظمة أن تصنف تلك المعارف من حيث كونها معرفة جوهرية أو معرفة متقدمة أو معرفة ابتكارية تحدد أداء المنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة لها.¹

¹ نسيم حمودة، علي دبي، المرجع السابق، ص 356.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

1-دراسة ربما علي حلاق، (2013-2014) بعنوان: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية، كلية التربية، قسم التربية المقارنة، جامعة دمشق.

يهدف البحث إلى التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة و عملياتها ، التعرف إلى مفهوم القرار وعملية اتخاذه و العوامل المؤثرة في هذه العملية، التعرف إلى واقع ممارسة المديرين و المدرسين لإدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين، التعرف إلى واقع ممارسة المديرين والمدرسين لعملية اتخاذ القرارات في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين و المدرسين، تحديد دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين و المدرسين. اعتمدت الباحثة في بحثها على المنهج الوصفي التحليلي، لما يحققه من دراسة وعرض الحقائق والبيانات عن موضوع البحث، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً دقيقاً.

وأظهرت نتائج الدراسة مايلي: بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين (3.76) و هو واقع ممارسة مرتفع، بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين (3.68) وهو واقع ممارسة مرتفع، بلغ المتوسط الحسابي لواقع ممارسة عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين (3.88) وهو واقع ممارسة مرتفع.

2-دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي، (2010) بعنوان: دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة.

التحويلية و إدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم و وظائفهم وقد كانت الإشكالية: ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (56) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عنة الدراسة و التي تكونت من (135) فردا من موظفي المستويات الوسطى و الدنيا، كما تم جمع و تحليل البيانات و اختبار فرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المدرآن العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا، أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا، وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

3-دراسة بن عامر داهيني، (2016-2017)، بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

الإشكالية: كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة؟

تهدف الدراسة إلى التحقيق في كيفية الاحتفاظ بالمعرفة للعاملين في حالة فقدانها بسبب ترك العمل او الاستقالة، والاستراتيجيات التي تعتمد بقاء هذه المعرفة ونقلها تنظيميا للعاملين الجدد؛ تقديم نظرة عن تطبيق ادارة المعرفة وابرار اهميتها، البحث في الأدبيات الحالية بهدف فهم الدور املهم لإدارة المعرفة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية؛ وصف كيفية بناء وتصميم الذاكرة التنظيمية؛ وصف كيفية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات؛ التعرف إلى دواعي بناء الذاكرة التنظيمي. انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، للتعرف على الية مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية؛ وبغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لهذه إشكالية، من خلال مدخلي المعرفة والذاكرة التنظيمية.

اتباع الباحث في ذلك التوجه الأبيستمولوجيا التفسيجين بغرض فهم وتفسير حقيقة مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية. ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا أسلوب الاستدلال التمثيلي (الابعاد والتمحور) الذي يجمع بين الاستنباط والاستقراء بالإضافة الى اختيار المقاربة البحثية (مزيج المندمج/المختلط) التي تجمع بين الجانب الكيفي والكمي، معتمدين في ذلك على تقنية المقابلة شبه موجهة وواستبيان نموذج CAF من أجل تحليلها لغرض الوصول إلى الإجابة على هذه الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إن تطبيق المعرفة يؤدي الى استرجاع الذاكرة التنظيمية مما يضمن تعزيز الكفاءة التنظيمية، إلا أن الإفراط في التركيز على تطبيق المعرفة قد يضعف من عملية امتلاكها، مما ينتج عنه قدر محدود من الكفاءة فضلا عن انخفاض مستوى الإبداع. إن امتلاك المعرفة يتيح لها إمكانية التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، أو من صريحة إلى ضمنية، وبذلك تسهل بناء الذاكرة التنظيمية، الا انه قد يؤدي امتلاك المعرفة إلى فقدان

البعض منها أثناء عملية التحويل، فلا يمكن تحويل ونقل كل ما كان من معرفة ضمنية إلى صورتها الصريحة أثناء عملية التجسيد، كما ال يمكن نقل كل من المعرفة الصريحة إلى صورتها الضمنية خلال عملية التدوين.

4-دراسة بلقاسم جوادي، (2019-2020) بعنوان: الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجد خيضر، بسكرة.

هدف الدراسة الكشف عن العلاقة بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ، والى الكشف عن الفروق في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة التي تعزى إلى مكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو للتفاعل بينهما، و اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقنية الاستبيان، و شمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و البالغ عددهم (531) عامل ، بمختلف بلديات الولاية اختيرت منهم عينة عنقودية عشوائية متعددة المراحل بلغ عدد مفرداتها (170) وزعت عليها أداة الدراسة ، وقد تمكن الباحث من استرجاع (152) منا فيما كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة (142) استبيان.

و جاءت نتائج الدراسة تعبر عن مستويات متوسطة في متغيري الدراسة، كما أفادت بوجود علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل، والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو إلى التفاعل بينهما.

5. عادل بادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مقال بمجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والتون، كلية التقنية الإدارية، الكوفة.

الاشكالية: ما هو تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي؟

و قد جاءت الدراسة الحالية بأربعة محاور: خصص المحور الأول للتأصيل الفكري للذاكرة التنظيمية و تصنيفاتها، وللأداء التنظيمي و تصنيفاته أما المحور الثاني فقد تناول منهجية البحث، في حين ركز المحور الثالث على عرض نتائج التحليل و مناقشتها، أما المحور الرابع فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات. من الفرضيات قد تم صياغتها لتختبر تصنيفات OM الى مكونات OM فأن عددا ووفقا من الاساليب الاحصائية كالتحليل العاملي، و تأثير OM على OP. واستخدمت لهذا الغرض عددا و تحليل الارتباط التقويم... لاختبار صحة الفرضيات.

إن تحسن أداء المؤسسات كان و لا يزال مشكلة معقدة في ظل تقدم التكنولوجيات وتغير الاسواق. وكي يتطور اداء الشركات مجال الدراسة، فإن عليها أن تهتم بذاكرتها التنظيمية وتحلل المكون، ويمكن المعرفي لها. حيث أظهرت النتائج علاقة

و تأثيراً كبيراً للذاكرة التنظيمية على الاداء التنظيمي لهذه الشركات تجسيد ذاكرتها التنظيمية إما من خلال تكوين قواعد المعرفة أو من خلال تكوين قواعد المعلومات و التي يمكن أن تكون بمخازن المعرفة أو مخازن المعلومات لديها. وتجعل الوصول إلى هذه المخازن في متناول الاعضاء التنظيميين ويتم تحديثها بشكل مستمر وتجعل التشارك بالمعرفة والمعلومات من ضمن ثقافتها التنظيمية.

6-دراسة ايثار خلف همسات، (2014): بعنوان أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التنظيمية، الأردن.

الاشكالية: ما دور الذاكرة التنظيمية في التدقيق على أعمال الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية؟

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في قسم الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، وتم اختيار عينة الدراسة منهم، وذلك باستخدام العينة العشوائية، حيث تم توزيع 200 استبانة على أقسام الموارد البشرية في كل من: ديوان الخدمة المدنية، مجلس النواب، مجلس الأعيان، وزارة الأوقاف، و وزارة البلديات. وتم استعادة 150 استبانة فقط، لتبلغ نسبة الاسترداد 75%.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية وقد أوصت الباحثة بعدة توصيات أهمها ضرورة دعم القدرات المعرفية الفعالة للمؤسسات الحكومية، بهدف إنتاج منظمات معرفية فعالة، الموارد البشرية بناء على معايير ومؤشرات موضوعية، أداء ضرورة تقييم أنظمة وتعليمات تطبيق تدعم وتشجع الموظفين على تقديم الأفكار الاهتمام بوضع والمقترحات لتطوير العمل.

ضرورة التعامل مع المخاطر والأزمات التي تعترض العمل وفق منهجية محددة لإدارة هذه المخاطر والأزمات، إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتشجيع العمل بروح الفريق في المنظمة، إجراء دراسات أخرى عن موضوع الدراسة بالتطبيق على قطاعات ومؤسسات أخرى حكومية وغير حكومية.

7-دراسة إسماعيل شبات، نضال حمدان المصري، (2020)، بعنوان: دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية (دراسة ميدانية على شركة أوريدو فلسطين للاتصالات الخلوية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة القدس، المفتوحة، غزة، القدس.

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية في شركة الوطنية للاتصالات، وقد وظف البحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام موظفاً، وقد توصل البحث إلى عدة 39

الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبق البحث على عينة مكونة من (نتائج، من أهمها: أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة %) على التوالي، كما وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة 86.82، 85.6% التنظيمية يساوي (وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الذاكرة ، إحصائية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية % من التغير في الذاكرة التنظيمية يعود 77 التنظيمية هي: القيادة الريادية، الموارد المدارة استراتيجياً، وأن للتغير في الريادة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

8- Mark S. Ackerman، Organisationnel Memory: Professes، Boudry Object، and Trajectoire، Information and Computer Science، Université of Californie، Irvine.

لخص الدراسة في أن مصطلح الذاكرة التنظيمية يسبب إصلاح شامل. يبدو أن الذاكرة موجودة في كل مكان في المنظمات؛ ومع ذلك، فقد اقتصر المصطلح على عدد قليل من الاستخدامات. استناداً إلى دراسة اثنوجرافية لمجموعة الخط الساخن عبر الهاتف، تقدم هذه الدراسة تحليلاً إدراكياً موزعاً على المستوى الجزئي لمكالمتين من الخط الساخن، ونشاط العمل المحيط بالمكالمات، والذاكرة المستخدمة في نشاط العمل. وقد توصلت من المفاهيم النظرية المثيرة للاهتمام والتي تفيد في مزيد من وصف وتحليل الذاكرة التنظيمية.

9-Mohsen Gourami، Knowledge Management، The Faculty of Applied Science of Post and Communications، International Journal of Computer Science and Information Security، Tehran، Iran, 2010.

تناقش هذه الدراسة المهمة العملية للمعرفة وإدارتها، والاختلافات بين المعرفة الضمنية والواضحة و فهم الثقافة كقضية رئيسية للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تختص بنموذج المراحل الأربع لتطور دعم تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة في مكاتب المحاماة. وقد توصلت إلى أن هناك الكثير من الارتباك وخيبة الأمل بشأن إدارة المعارف من الخلط بين المعلومات و المعرفة لأن المعرفة لا ترتبط بالعمل، حتى من قبل خبراء إدارة المعارف، يستثمر الناس في أنظمة لالتقاط المعلومات وتنظيمها ونشرها، ثم يطلقون عليها اسم "المعرفة".

10-Rodrigo Valois Dominguez Gonzalez، Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development، journal of technology management et innovation، volume 9, 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح إطاراً نظرياً حول انعكاسات الخصائص التنظيمية على إدارة المعرفة (KM). يتم التعامل مع الخصائص التنظيمية في هذا العمل على أنها بنيات، لأنها مفاهيم معقدة. تستند هذه الورقة إلى بحث نظري، مع الأخذ في

الاعتبار المقالات الأصلية والكلاسيكية عن إدارة المعرفة. من خلال البحث النظري المفاهيم الواسع، وتقدم الدراسة نتيجة خمسة هياكل تنظيمية تدعم عملية إدارة المعارف: الموارد البشرية، والعمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، والهيكلة التنظيمي، وتطوير واستيعاب المعرفة. تعرض المقالة الآثار المترتبة على هذه التركيبات فيما يتعلق بالمرحلة الأربع لعملية إدارة المعارف (اكتساب وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة).

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

جاءت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين (2010 إلى 2020)، في بيئات مختلفة عن بعضها البعض بيئات محلية بيئات أجنبية إضافة إلى أنها أجريت في منظمات مختلفة.

فانقسمت هذه الدراسات إلى (7) دراسات عربية و (3) دراسات أجنبية.

الإستفادة من الدراسات السابقة:

-تعد الدراسات السابقة المحفزة والدافع في الانطلاق لإنجاز الدراسة الحالية؛

-ساعدتنا في تحديد كل من الإشكالية وكذا صياغة الفرضيات المناسبة للدراسة الحالية.

-من خلال الإطلاع على الأسلوب الأمثل لجمع المعلومات والأداء الأنسب لتحليل البيانات في الدراسات السابقة مكنتنا من اختيار أداة جمع المعلومات والأداة الإحصائية المناسبة لاختيار صحة الفرضيات؛

-ساعدتنا الدراسات السابقة على توفير الوقت والجهد في البحث؛

-ساعدتنا في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية مما يسهل إعداد الجانب التطبيقي بكل سهولة؛

-سهلت علينا إعداد الاستبيان المناسب للمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة ربما علي حلاق	بحيث أبعاد إدارة المعرفة لها أثر على اتخاذ القرارات في المؤسسة وبالتالي لها دور في تعزيز ذاكرة تنظيمية قوية.	ركزت هذه الدراسة على أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات بينما الدراسة الحالية دور إدارة المعرفة في

الذاكرة التنظيمية.		
الذاكرة التنظيمية. ركزت هذه الدراسة دور أسلوب القيادة التحويلية تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، بينما الدراسة الحالية ركزت على دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية	تتأثر إدارة المعرفة بأساليب إدارية حديثة من بينها أسلوب القيادة التحويلية وللقيادة التحويلية علاقة وطيدة بالذاكرة التنظيمية وبالتالي هذا ما تم الاستفادة منه من هذه الدراسة.	دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي
الذاكرة التنظيمية. لقد اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في الدراسة وكذلك في أداة الدراسة واختلفت عنها أي في حدود الدراسة	قد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في صياغة العنود وبناء خطة الدراسة.	دراسة بن عامر داهيني
الذاكرة التنظيمية. جاءت الدراسة بعنوان علاقة الذاكرة التنظيمية باستشراف المستقبل بينما الدراسة الحالية دور إدار المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.	الذاكرة التنظيمية لها علاقة بمدخل كثيرة وتتأثر بها وتؤثر فيها بين هذه المدخل استشراف المستقبل وكذلك مدخل إدارة المعر وبالتالي استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة بالاعتماد ع نفس المنهج والأسلوب	دراسة بلقاسم جوادي
الذاكرة التنظيمية. ركزت هذه الدراسة على علاقة الذاكرة التنظيمية بالأداء التنظيمي بينما الدراسة الحالية ركزت على دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.	للذاكرة التنظيمية علاقة بالأداء التنظيمي وقد استفادت الدراس الحالية هذه الدراسة بأخذ هذه الأبعاد من هذه الدراسة.	دراسة عادل بادي البغدادي
الذاكرة التنظيمية. ركزت هذه الدراسة على أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية بينما الدراسة الحالية ركزت ع دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.	للذاكرة التنظيمية أثر على تدقيق الموارد البشرية، وقد استفادت الدراسة الحالية لكون إدارة المعرفة مرتبطة بإدارة الموارد البشرية إرتباط كبير جدا.	دراسة ايثار خلف همسات
الذاكرة التنظيمية. ركزت الدراسة علاقة الذاكرة التنظيمية بالريادة الاستراتيجية، بينما الدراسة الحالية ركزت على دور	الذاكرة التنظيمية لها علاقة بالريادة الإستراتيجية وتم الاستفادة هذه الدراسة بالتطرق إلى نفس خصائص الذاكرة التنظيمية	-دراسة إسماعيل

إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.		شبات، نضال حمدان المصري
-جاءت الدراسة بعنوان الذاكرة التنظيمية: العملياً الكائنات الحدودية، المسار، المعلومات وعلوم الكمبيوتر، بينما الدراسة الحالية ركزت على دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.	تطرت هذه الدراسة إلى عمليات الذاكرة التنظيمية وكيفية بناؤها وهذا ما تم الإطلاع عليه من أجل الاستفادة منها في الدراسة الحالية	Mark S. Ackerman
-جاءت الدراسة بعنوان إدارة المعرفة، بينما الدراسة الحالية ركزت على دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.	تطرت هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة بالتطرق إلى أبعادها وأهمها بالنسبة للمؤسسات.	Moshe Gernert
-جاءت الدراسة بعنوان إدارة المعرفة: تحليل من التطوير التنظيمي، بينما الدراسة الحالية ركزت على دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية.	تطرت هذه الدراسة إلى التطوير التنظيمي بالاعتماد على إدارة المعرفة وهذا ما تم الاستفادة منه في الدراسة الحالية.	Rodrigo Vale Domingue Gonzalez

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على الدراسات السابقة.

بناء على ما سبق نرى أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

-ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين مع بعض.

-أغلب الدراسات ربطت كل متغير مع متغيرات أخرى (اتخاذ القرارات، القيادة التحويلية، استشراف المستقبل...الخ).

-هناك دراسات ربطت متغير إدارة المعرفة بالذاكرة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة وبمنهج مختلف عن دراستنا. على حسب

تطبيق إدارة المعرفة سواء في المؤسسات التربوي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية وعلاقتها في اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين

وأصحاب المراكز الحساسة في المؤسسات.

- هناك استفادة كبيرة من الدراسات السابقة في بناء الجانب النظري لدراستنا بحيث كانت الاستفادة منهم في تحديد مفاهيم متغيرات الدراسة (الذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة).

- التفصيل أكثر في دراستنا حول علاقة الذاكرة التنظيمية بإدارة المعرفة.

خلاصة الفصل:

بناء الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة والدارسات السابقة نستنتج أن لمواجهة هذه التحديات، توجهت المنظمات نحو تطبيق وممارسة إدارة المعرفة التي تعتبر أحد الإتجاهات الإدارية الحديثة المساعدة على تحقيق التحول المطلوب. حيث تركز على تنظيم و توفير المعرفة المهمة، متى و أينما لزم الأمر. فهي بذلك تهدف الى تحسين الأداء الفردي و المؤسسي داخل المنظمات.

من خلال الدراسة أعلاه نحاول إسقاط الجانب النظري للدراسة و الدارسات السابقة في الواقع و ذلك في الجانب التطبيقي في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة

الأنابيب **ALFAPIPE** بغرداية

تمهيد

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية المساهمة في التّمنية الإقتصادية الوطنية و المحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السّوق الداخليّة و تلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية و جلب العملة الصّعبة، و سنتطرق في الفصل إلى التّعريف بالمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية "ALFA PIPE":

المطلب الأول: تعريف مؤسسة "ALFA PEPE"، أهميتها وأهدافها الاقتصادية:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات التي تساهم في التنمية الاقتصادية، ومن بين المؤسسات التي تعتمد على صناعة الحديد والصلب المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية التي أنشأت سنة 1974م، حيث قامت "الشركة الألمانية" بمساعدة المؤسسة لفترة طويلة دامت 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع.

أولاً: تعريف المؤسسة:

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد من العمال بلغ 764 عاملاً.

- وفي إطار التحويلات الاقتصادية تم دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TVS" بالحجر "عنابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE" برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حالياً 1000 عاملاً.

ثانياً: أهمية المؤسسة:

تلعب المؤسسة دوراً اقتصادياً على مستوى مختلف المؤسسات المحلية والوطنية أو حتى الدولية، مما جعلها تكسب أهمية اقتصادية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل "G01- G02- GK1":

- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو .

- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والزري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرّش.

- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 915 عاملاً، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالتقنيين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين، هذا كله على الصعيد المحلي.

- أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الأيزو. "ISO9100"

- ساهمت كذلك في فكّ العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، و عين أمينا، على زيادة فعاليتها.

ثالثا: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفكّ العزلة عنها .
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة .
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات : "سوناطراك، سونلغاز، البناء، الري".
- إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية .
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب .

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنويا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميّزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنّها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات:

“سوناطراك، سونلغاز، مديرية الري”.

- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجّار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا و اليابان وفرنسا، ويصل وزن اللّفافات الحديدية حوالي 20طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطّوات إنتاجية "D.C.B.A" بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في أيّام العطل والأعياد الدّينية والوطنية.

يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى : خاصة بتحويل المادة الأولية "LESBOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية : خاصة بالتّغليف حسب استعمالات كل أنبوب.

المطلب الثالث: دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي:

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف السابقة، و كذلك من أجل المساعدة في الرقابة و التنظيم و السير الحسن لمختلف العمليات و الأنشطة، و محاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقل التكاليف. من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة (أنظر الملحق)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة**المطلب الأول: الأدوات المستخدمة:**

سنستعرض في هذا المطلب للأدوات الإحصائية المستعملة في هذه الدراسة.

1- عرض الاستبيان:

حيث يتم التطرق إلى مختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الاستمارة و كيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر و توزيع الاستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان و كذا مجتمع وعينة الدراسة.

2- منهج البحث:

في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات، والمعلومات المحصل عليها من خلال استبيان تم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التجارية. SPSS

إستبانة الدراسة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي وعمال الشركة حول مشكلة الدراسة. ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل:

• مرحلة التصميم الأولي:

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري والدراسات السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة.

➤ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل.

➤ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

➤ بعد الانتهاء من إعداد الأسئلة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين في إدارة الأعمال وذلك بغية التحكيم والتأكد من سلامة بناء الاستمارة وصياغة الأسئلة، وتفادي الأخطاء التقنية و المنهجية التي قد تحول دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

• مرحلة إعادة التصميم:

بعد المراجعة والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تم عرض الاستبيان على مجموعة من موظفي الشركة للتأكد من وضوح واستيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث تمكننا هذه المرحلة بالأخذ بعين الاعتبار الملاحظات واتخاذ بعض التعديلات والتصميمات فيما يخص الأسئلة وصياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

• مرحلة التصميم النهائي:

وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالاستمارة، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات في المرحلة السابقة ومن ثم التصميم النهائي للاستمارة وتوزيعه مستعنيين في ذلك على • التسليم المباشر لأفراد العينة.

• الاستعانة ببعض الزملاء الأكاديميين و أصحاب المهنة.

• أما عن طريق استرجاع الاستمارات فقد اختلفت تبعا لاختلاف طرق توزيعها حيث تم الحصول على الإجابة من خلال ما يلي: الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين .

• استلام الاستمارات من قبل الزملاء الذين تم الاستعانة بهم.

3-هيكل الاستبيان ومجتمع الدراسة:

1. هيكل الاستبيان:

تتضمن إستمارة الإستبيان 33 عبارة موزعة على ثلاثة محاور كما يلي:

• الجزء الأول : يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، وإحتوت على أربع فقرات، (الجنس، العمر، المؤهل العلمي , المستوى التعليمي، الفئات العمرية) ، و التي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج.

• الجزء الثاني : يوضح مستوى إدارة المعرفة المتمثلة في:

البعد الأول (إكتساب المعرفة) ويحتوي على (05) فقرات.

البعد الثاني (تخزين المعرفة) ويحتوي على (04) فقرات.

البعد الثالث (توزيع المعرفة) ويحتوي على (05) فقرة.

البعد الرابع (تطبيق المعرفة) ويحتوي على (04) فقرات.

• الجزء الثالث : يوضح الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ، ويتكون من (15) فقرة

المطلب الثاني متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في

الجدول رقم (02): متغيرات الدراسة:

المتغيرات	اسم المتغير
المتغير المستقل	إدارة المعرفة
المتغير التابع	الذاكرة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبان.

2. مجتمع الدراسة:

(1) - يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف العمال والموظفين الذين يعملون في مختلف المصالح و الدوائر المدرجة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

(2) - عينة الدراسة :

إستهدف الإستبيان عينة من موظفي المؤسسة خلال توزيع 110 إستبيان موزعة حسب المستوى التعليمي كما يلي: وتم إسترجاع 100 إستبانة صالحة للدراسة و 08 ملغاة و 02 مفقودة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): توضيح الإستبانة

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة	110	% 100
عدد الاستمارات المسترجعة	100	% 90
عدد الاستمارات المفقودة	02	% 2.7
عدد الاستمارات الملغاة	08	% 7.3

المصدر: من إعداد الطالبان.

و قد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، و ذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04) يوضح إجابة بدائل الاستبيان:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
5.4.20	3.40-4.19	2.60-3.39	1.8-2.59	1-1.17
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	-

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية للدراسة.

يهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها و جدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها و ذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاقتصادية SPSS إصدار 26.

لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

✓ معامل ألفا كرومباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

✓ معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات و لقياس

قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

✓ اختبار كولومجروف - سمرنوف (Sample K-S) لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

✓ تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبيان:

1-تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (04) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. (أنظر الملحق)

2-قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS26) حيث قيمته 0.64 هذا يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة. معاملات الثبات لمعدل الاستبيان ومعدل كل محور:

الجدول رقم (05) قيمة ألفا كرومباخ:

الاستبيان	قيمة ألفا كرومباخ
الاستبيان الشامل	0.64
المحور الثاني	0.67
المحور الثالث	0.64

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (5) معامل الثبات العام للاستبيان حيث بلغ (0.64) أي (64%) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهذا يدل أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات بنسبة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ملاحظة: تم الاستغناء عن فقرتين من الإستبيان ولم نأخذها بعين الإعتبار عند عرضنا للنتائج ومناقشتها.

3-معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة مع الذاكرة التنظيمية. ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط للمحور الاول والثاني

الجدول(06): يبين معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة.

عنــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اكتساب المعرفة	0.85**	0.04
تخزين المعرفة	0.22*	0.02
توزيع المعرفة	0.248*	0.01
تطبيق المعرفة	0.96**	0.03
الذاكرة التنظيمية	0.305**	0.02

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتمادا على نتائج SPSS26

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة وموجبة ومتوسطة بين محاور الدراسة، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط بالنسبة لمعامل للمحور الأول أبعاد المعرفة في المؤسسات الاقتصادية والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة **0.305**** وهي أيضا درجة عالية مما يكسب كما نلاحظ بعد تطبيق المعرفة ظهرت له علاقة ارتباطية مع الذاكرة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط **0.96**** وهو ارتباط موجب ذو علاقة إحصائية بلغت **0.03** أي أكبر من **0.05** تم اكتساب المعرفة جاء في مرتبة الثانية بمعدل ارتباط **0.85****** وهو ارتباط موجب ذو علاقة إحصائية بلغت **0.04** أي أكبر من **0.05** تم البعدين تخزين وتوزيع المعرفة بعدل **0.2*** وهو ارتباط موجب ذو علاقة إحصائية بلغت **0.02** و **0.01** أي أكبر من **0.05**

3 دراسة توزيع الإستبيان.

توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (07) يبين التوزيع الطبيعي لبيانات المحاور

الجزء	عنوان المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات المحور الأول الخاصة بأبعاد إدارة المعرفة	0.228	0.00
الثاني	عبارات المحور الثاني الخاصة بالذاكرة التنظيمية	0.025	0.02

المصدر: من اعداد الطالبتان بالإعتمادا مخرجات SPSS 26

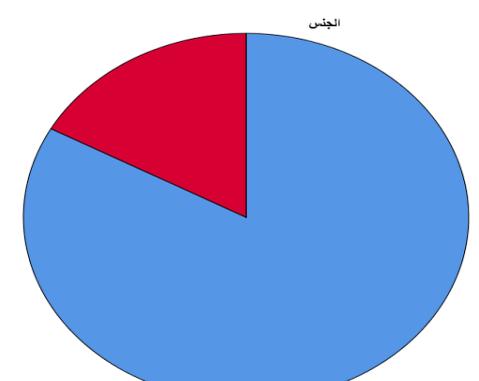
التحليل واتخاذ القرار الإحصائي: من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.095)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.228) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.02)، يمكن قبول الفرضية الصفرية وبالتالي فلعينة تتبع توزيع طبيعي.

الفرع الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	82	82%
أنثى	16	16%
المجموع	100	100%

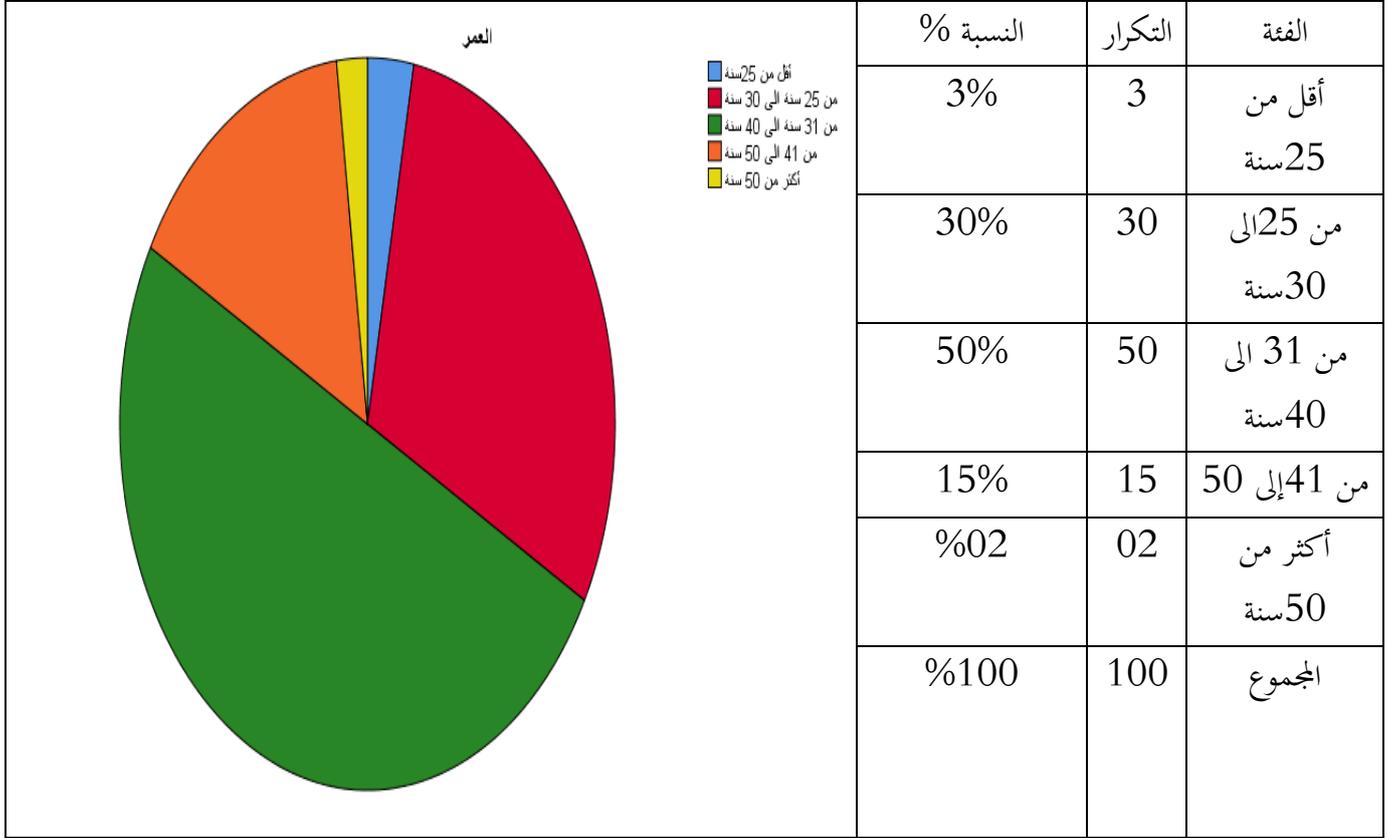


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج SPSS 26 الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم ذكور بنسبة 82% من مجموع المستجوبين بينما بلغت نسبة الإناث في العينة 16% وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسات العمومية الاقتصادية حيث يجذب استقطاب الذكور لشغل هذا النوع من العمل. كما أنه يعود لطبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث وبالتالي نلاحظ بأن هناك نقص في توظيف العنصر النسوي وتمكينه من تحمل المسؤولية بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا ما يفسر تطابق الموضوع مع وظائف العنصر الرجالي.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



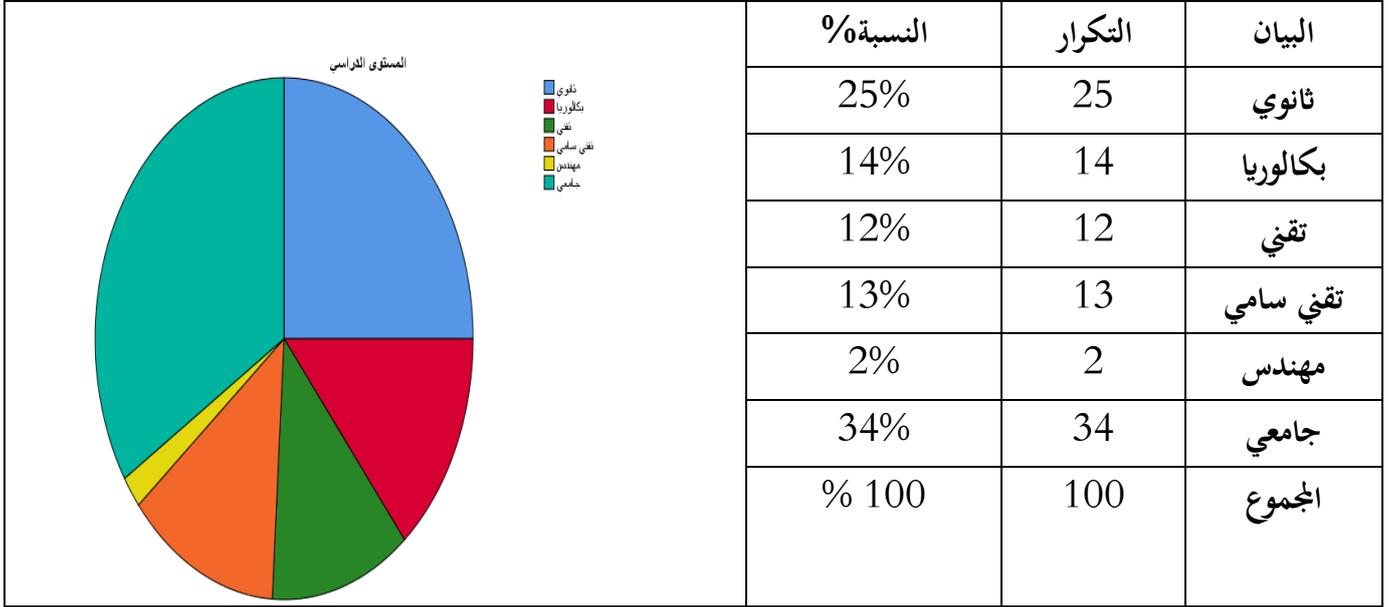
المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتمادا على برنامج SPSS26 الشكل رقم (03) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب

العمر

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية [من 31 إلى 40 سنة] كانت بنسبة 50 % وهي الفئة ذات أكبر نسبة وتليها الفئة العمرية [من 25 إلى 30 سنة] بنسبة 30 % من مجموع المستجوبين، تم تليها الفئة العمرية [41 إلى 40 من 30 سنة] بنسبة 15 %، وفي الأخير نجد فئة أقل من 25 سنة وأكبر من 50 سنة ويفسر هذا التوزيع بين فئات العمرية لأفراد العينة على أن نسبة الشباب كانت عالية وهذا راجع الى متطلبات العمل حسب الوظيفة وتطبيق قانون الوظيفة داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل داخل المؤسسة

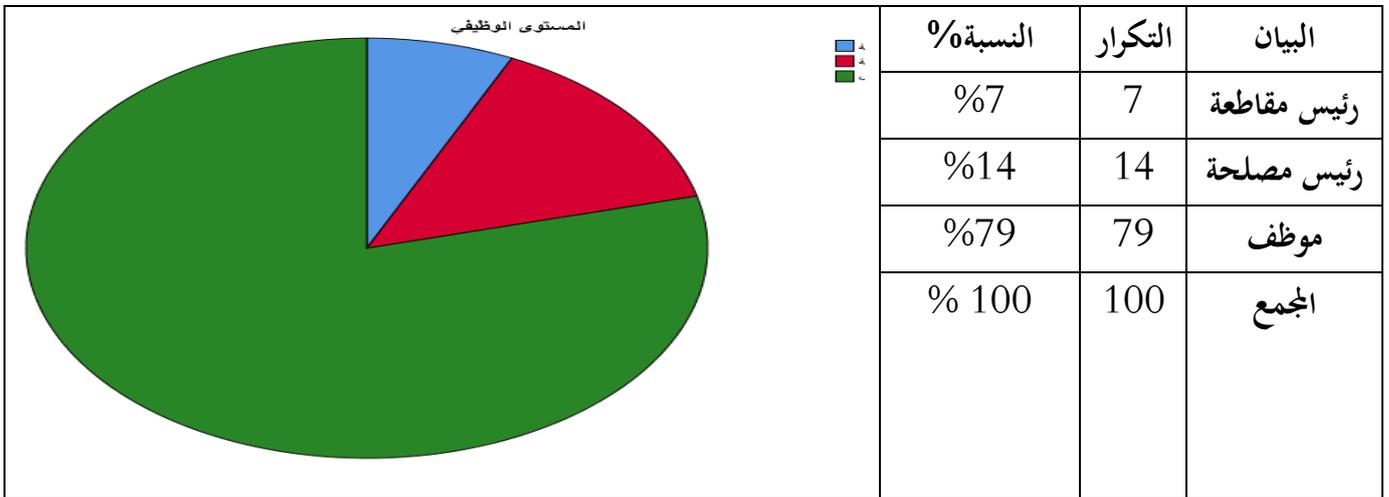


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج spss26 الشكل رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانوا من العمال جامعيين داخل المؤسسة، إذ أن 34% من العمل جامعيين، ثم يليها ثانوي بنسبة 25%، ثم العمال بكالوريا بنسبة 14%، ثم يأتي تقني بنسبة وتمثل 12% ثم يأتي مهندس بأقل نسبة وتمثل 2% من عينة الدراسة. وهذه النتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة كانت تمثل العمال مستوى جامعي داخل المؤسسة ولإجاباتهم أثر على الأسئلة الخاصة بالدراسة.

رابع : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

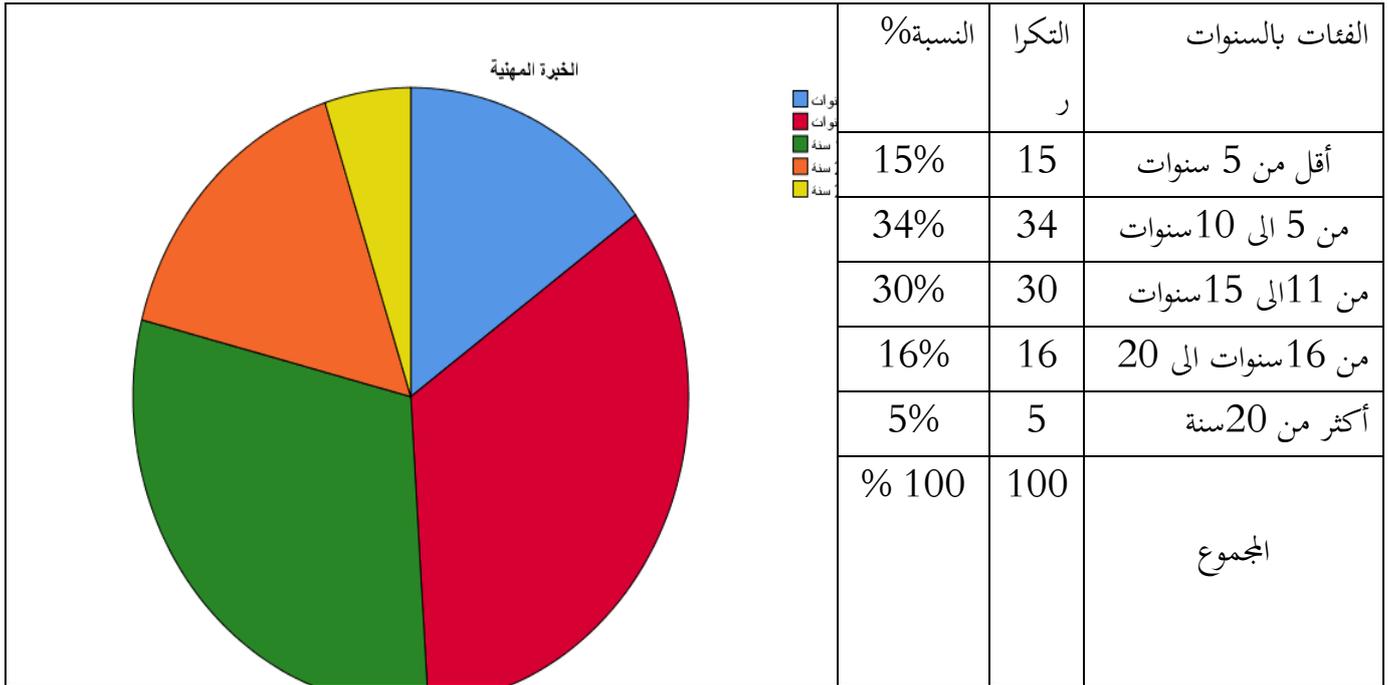


المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج spss26 الشكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موظفين داخل المؤسسة، إذ بلغت نسبتها 79% من العمال ، ثم يليها ثانوي بنسبة 14%، الخاصة رؤساء المصالح تم في الأخير 7%، رئيس المقاطعة لتعميم الدراسة على حسب الموظفين بالإداريين ورؤساء المصالح والمقاطعات.

رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا للفئات العمرية:

الجدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج SPSS26 الشكل رقم(06) يوضح توزيع أفراد العينة تبعا للفئات العمرية

من خلال دراسة هذه العينة نلاحظ ان نسبة الفئة أعلى في هذه العينة هي من (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 34% تم يليها من (11 إلى 15 سنة) بنسبة 30% ، تم يليه من (16 إلى 20 سنة) بنسبة 16% ، تم يليه فئة (أقل من 5 سنوات) ، و أخيرا فئة (أكثر من 20 سنة) .

الفرع الخامس: الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمخاور الدراسة

قصد التعرف على واقع مستوى تطبيق إدارة المعرفة من خلال أبعادها والمتمثلة في عملياتها (اكتساب المعرفة , تخزين المعرفة , توزيع المعرفة. استخدام المعرفة).

تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي :

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور إدارة المعرفة:

نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد اكتساب المعرفة

الجدول رقم (13): يوضح بدائل الاستبيان لبعدها اكتساب المعرفة بالمؤسسة:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (المستوى)
01 تقوم الإدارة بالملاحظة وفحص المنتظم لتحديد الاحتياجات المعرفية.	4.15	0.75	مرتفع
02 تقوم المؤسسة بتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها وتخفيضها في قواعد بيانات.	4.10	0.78	مرتفع
03 توفر المؤسسة قاعدة بيانات تساعد على تلقي انشغالات ومشاكل الموظفين من اجل معالجتها.	4.48	0.34	مرتفع جدا
04 تعتمد مؤسسة في اكتساب المعرفة على مصادرها الداخلية	3.74	0.90	مرتفع
بعد اكتساب المعرفة	4,14	0,56	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على برنامج SPSS26

يوضح الجدول بدائل الاستبيان يوضح إجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل فقرة بالتفصيل، والوسط الحسابي بعد تحديد قيمته في الجدول يبين أين تمحورت أغلبية إجابات أفراد العينة. حيث جاء بعد اكتساب معرفة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 4.14 وانحراف معياري 0.65.

حيث جاء العبارة "توفر المؤسسة قاعدة بيانات تساعد على تلقي انشغالات ومشاكل الموظفين من اجل معالجتها" بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغ 4.48 وانحراف معياري 0.34 تم جاء العبارة " تعتمد مؤسسة في اكتساب المعرفة على مصادرها الداخلية" بمتوسط حسابي مرتفع ولكن أقل حيث بلغ (3.74) وانحراف بلغ 0.90 تم جاءت العبارتين " تقوم الإدارة بالملاحظة وفحص المنتظم لتحديد الاحتياجات المعرفية" تقوم المؤسسة بتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها وتخفيضها في قواعد بيانات. " بمتوسط حسابي مرتفع حيث بلغا (4.15) و (4.10) وانحرافها (0.78) و(0.75).

وهذا ما يفسر للمؤسسة رقابة عن المعرفة المتواجدة بالمؤسسة والاهتمام بها أكثر وباكتسابها وصقلها.

2. نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد تخزين المعرفة

الجدول رقم (14): يوضح بدائل الاستبيان لبعده تخزين المعرفة بالمؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (المستوى)
01 يوجد لدى الإدارات بنك معلومات يتم استناد عليه عند الحاجة.	3.79	0.782	مرتفع
02 تولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية الرشفة سواء الكترونية أو الورقية وتحرص على تنظيمها.	3.99	0.62	مرتفع
03 توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخزين المعرفة.	4.02	0.85	مرتفع
04 توفر المؤسسة برامج محددة لتخزين المعارف والحفاظ عليها.	3.99	0.57	مرتفع
البعده التخزين المعرفة	3,97	0,44	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج SPSS26

من الجدول أعلاه يتضح لنا بدائل الاستبيان وإجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل فقرة بالتفصيل، والوسط الحسابي بعد تحديد قيمته في الجدول يبين أين تمحورت أغلبية إجابات أفراد العينة. حيث جاء بعد تخزين معرفة بدرجة مرتفعة حيث ينحصر المتوسط الحسابي بين (3.79-4.02) وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي بين (0.57-0.85) وبلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.44.

حيث جاءت " توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخزين المعرفة. " بمتوسط حسابي (4.02) (0.85)

جاءت بدرجة مرتفع وفي مرتبة الأولى تم تليها العبارة تولى "المؤسسة أهمية بالغة لعملية الرشفة سواء الكترونية أو الورقية وتحرص على تنظيمها" توفر المؤسسة برامج محددة لتخزين المعارف والحفاظ عليها. " حيث بلغت متوسطهما 3.99 وانحراف 0.62 و 0.75 تم العبارتين " يوجد لدى الإدارات بنك معلومات يتم استناد عليه عند الحاجة. " وهذا ما يفسر الإهتمام بتخزين المعرفة من قبل المؤسسة ومن قبل الموظفين فيها.

3. نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد توزيع المعرفة

الجدول رقم (15): يوضح بدائل الاستبيان لبعده توزيع المعرفة بالمؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (المستوى)
01 يتم تداول المعرفة بين الموظفين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة.	3.74	0.87	مرتفع
02 تهتم المؤسسة بتوزيع المعرفة على الموظفين وجعلها متاحة للجميع.	3.94	0.63	مرتفع
03 تستخدم المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتبادل المعرفة بين مختلف المستويات.	4.16	0.58	مرتفع
البعده بتوزيع المعرفة	4,03	0,54	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج SPSS26

يوضح الجدول بدائل الاستبيان يوضح إجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل فقرة بالتفصيل، والوسط الحسابي بعد تحديد قيمته في الجدول يبين أين تمحورت أغلبية إجابات أفراد العينة. حيث جاء بعد توزيع معرفة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 4.03 وانحراف معياري 0.54.

حيث جاءت العبارة " تستخدم المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتبادل المعرفة بين مختلف المستويات. " حيث جاء المتوسط مرتفع حيث بلغ متوسط الحسابي 4.16 وانحراف 0.58 تم تليها العبارتين في مرتبتين الأخيرتين يتم تداول المعرفة بين الموظفين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة "تهتم المؤسسة بتوزيع المعرفة على الموظفين وجعلها متاحة للجميع" بمتوسط حسابي بلغ 3.94 و 3.74 وانحراف معياري 0.63 و 0.87.

وهذا ما يفسر قيام المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل متناسق مع وظائف المؤسسة من أجل زيادة تطابق مع مختلف العمليات الإدارية.

4. نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة

الجدول رقم (16): يوضح بدائل الاستبيان لبعده تطبيق المعرفة بالمؤسسة:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (المستوى)
01	4.84	3.99	مرتفع جدا
02	4.34	0.57	مرتفع جدا
03	4.21	0.62	مرتفع جدا
04	4.19	0.58	مرتفعة
	4,23	0,51	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على برنامج SPSS26

يوضح الجدول بدائل الاستبيان يوضح إجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل فقرة بالتفصيل، والوسط الحسابي بعد تحديد قيمته في الجدول يبين أين تمحورت أغلبية إجابات أفراد العينة. حيث جاء بعد تطبيق معرفة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 4.23 وانحراف معياري 0.54.

حيث جاء العبارة "تعقد المؤسسة لموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق اهداف محددة." بمتوسط حسابي بلغ 4.84 وانحراف بلغ 3.99 جاء بدرجة مرتفعة في المرتبة الأولى لتليه العبارة لدى المؤسسة "قاعدة معلومات فعالة تساعد في عملية صناعة القرارات." بمتوسط حسابي بلغ 4.34 وانحراف معياري 0.57 تم تليه العبارة يدرك الموظفين في المؤسسة اهمية ادارة المعرفة في دعم أنشطة التشغيلية. بمتوسط حسابي بلغ 4.21 وانحراف معياري 0.62

وفي الأخير جاءت العبارة " يتوفر لدى المسؤولين في المؤسسة رؤية واضحة حول استراتيجية ومداخل تنفيذ ادارة المعرفة. «بمتوسط حسابي بلغ 4.19 وانحراف معياري 0.58.

وهذا ما يفسر سعي المؤسسة أكثر بالحرص على تطبيق المعرفة بشكل منظم ومنسق.

نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الذاكرة التنظيمية.

الجدول (17) يوضح بدائل الاستبيان لمحور الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة (المستوى)
1. الانظمة وتعليمات المتطبقة تدعم وتشجع الموظفين على تقديم الافكار والمقترحات لتطوير العمل	4,05	0,59	مرتفع
2. يساعد الهيكل التنظيمي المعمول به على انتقال المعلومات بشكل منظم وسهل بين الموظفين	3,99	0,73	مرتفع
3. توثق المؤسسة قواعد العمل والأحداث التي تعرضت لها	3,91	0,57	مرتفع
4. يوجد في المؤسسة وصف وظيفي مفصل لأداء كل وظيفة يحدد طرق اداء العمل	3,96	0,53	مرتفع
5. توفر المؤسسة اجرات واساليب مناسبة لنشر وتوزيع المعرفة بين العاملين	4,12	0,60	مرتفع
6. تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تخزن فيها معرفتها الكمية والنوعية	4,02	0,49	مرتفع
7. تهتم المؤسسة بالمعلومات المخزنة على تاريخها للمساعدة في قراراتها الحالية	3,70	0,83	مرتفع
8. يتوفر لدى المؤسسة (اجهزة، برمجيات، موارد بشرية، اتصالات، بيانات (لبناء الذاكرة التنظيمية	4,04	0,87	مرتفع
9. تعمل المؤسسة على الاهتمام بالمعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة ضاهرية (وثائق وتقارير)	4,01	0,78	مرتفع
10. تهتم المؤسسة بعمليات ادارة المعرفة اكتساب وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة	4,20	0,61	مرتفع جدا

مرتفع	0,67	3,99	تشجع ادارة المؤسسة على اللقاءات الرسمية والغير الرسمية لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات	11
مرتفع	0,54	4,16	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في عملية توثيق لتسهيل الوصول والاسترجاع لأعاد استخدامها	12
مرتفع	0,62	4,05	يوجد سهولة في تبادل المعلومات بين المستويات الادارية	13
مرتفع	0,54	3,97	تهتم المؤسسة بتطوير المعارف حول ادارة علاقات الزبون واستراتيجيات التسويق	14
مرتفع	0,50	3,97	تهتم المؤسسة بالمعارف المتعلقة بالبحث والتطوير	15
مرتفع	0.30	4.01	محور الذاكرة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج برنامج SPSS26

الجدول اعلاه يوضح بالتفصيل عدد إجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل فقرة بالتفصيل، والوسط الحسابي بعد تحديد قيمته في الجدول يبين أين تمحورت أغلبية إجابات أفراد العينة محور الذاكرة التنظيمية. حيث جاءت بدرجة مرتفع بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.30

حيث جاءت العبارة " تهتم المؤسسة بعمليات ادارة المعرفة اكتساب وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ 4.20 وانحراف معياري 0.61

تم تليها العبارة " تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في عملية توثيق لتسهيل الوصول والاسترجاع لأعاد استخدامها" بمتوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.54 تم تليها العبارة توفر المؤسسة اجرات واساليب مناسبة لنشر وتوزيع المعرفة بين العاملين بمتوسط حسابي بلغ 4.12

" يوجد سهولة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية" الانظمة وتعليمات المتطبقة تدعم وتشجع الموظفين على تقديم الافكار والمقترحات لتطوير العمل" 4.05

أما العبارتين " تهتم المؤسسة بالمعارف المتعلقة بالبحث والتطوير" تهتم المؤسسة بتطوير المعارف حول ادارة علاقات الزبون واستراتيجيات التسويق" جاءت بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.57 في مرتبة الأخيرة أما باقي العبارات جاء بمتوسط حسابي محصور بين 4.02 و3.98 وانحراف معياري محصور 0.53- 0.73

وهذا ما يفسر تعزيز الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة والاهتمام بتطويرها أكثر.

الفرع الخامس: اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

أولاً: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

H0: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

H1: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

سيتم دراسة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل ادارة المعرفة والمتغير التابع الذاكرة التنظيمية من خلال معامل برسون كما يوضح الجدول التالي :

Corrélations			
		الأول محور	الثاني محور
الأول محور	Corrélation de Pearson	1	,305**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	100	100
الثاني محور	Corrélation de Pearson	,305**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ ان معامل الارتباط برسون بين المتغير المستقل ادارة المعرفة والمتغير التابع الذاكرة التنظيمية قد بلغ قيمة 0.305 أي 30.5% عند القيمة المعنوية 0.002 وهي اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وبما ان القيمة موجبة فهي علاقة ارتباطية طردية.

وهذا ما يفسر صحة الفرضية الأولى.

ايضا من اجل اختبار علاقة التأثير سنستخدم معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12) يوضح معاملات الانحدار واختبار t:

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحث الثابت B ₀	27,049	4,906	,000
M1	1,555	2,237	,028
M2	2,311	2,747	,007
M3	1,252	1,798	,075
M4	2,056	2,805	,006
معامل الارتباط R	0.485a		
معامل التحديد R ²	0.2360		
اختبار F	7.324		
مستوى الدلالة	0,000 ^b		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

إن معامل التحديد R² يقدر بـ (0.485) هذا يعني أن النموذج يجل ما نسبته 48% من العوامل المؤثرة في الذاكرة التنظيمية، أما 52% المتبقية فهي عوامل أخرى غير موجودة في نموذج الدراسة لكنها تؤثر. من خلال النتائج التي توضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن أبعاد أخلاقيات الأعمال تؤثر على الأداء المتميز لدى عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسة

$$Y : \alpha + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4$$

$$Y = 1.55X_1 + 2.31X_2 + 1.252X_3 + 2.056X_4 + 27.049$$

حيث: Y: تمثل ذاكرة التنظيمية.

X : تمثل بعد إدارة المعرفة.

X₁ : اكتساب المعرفة

X₂ : تخزين المعرفة

X₃ : توزيع المعرفة.

X₄ : تطبيق المعرفة.

الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم (18) يوضح مناقشة الفرضيات الفرعية

معلومات النموذج	متوسطات الحسابية	انحرافات المعيارية	ارتباطات برسون	Sig
اكتساب المعرفة	4,14	0,56	**0.85	0.04
تخزين المعرفة	3,97	0,44	*0.22	0.02
توزيع المعرفة	4,03	0,54	*0.248	0.01
تطبيق المعرفة	4,23	0,51	**0.96	0.03

المصدر: من اعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بلغت بدرجة موافق بشدة حيث بلغت "بعد تطبيق المعرفة" متوسط الحسابي وانحراف معياري 4.23 و 0.51 تم "اكتساب المعرفة" متوسط حسابي 4.14 وانحراف معياري و 0.56 تم تليها "توزيع المعرفة" متوسط الحسابي وانحراف المعيارى 4.03 متوسط الحسابي وانحراف معياري تم في الأخير بعد التخزين بمتوسط الحسابي وانحراف معياري 3.97. 0.44.

بالنسبة الارتباطات لاحظنا علاقة ارتباطية موجبة حيث بلغت اكتساب المعرفة 0.85 ** علاقة طردية موجبة ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 وبالنسبة للبعد تخزين المعرفة بلغ 0.22* علاقة طردية متوسطة وموجبة ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 بالنسبة للبعد توزيع بلغ 0.248* علاقة طردية متوسطة وموجبة ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05 وبالنسبة للبعد تخزين المعرفة بلغ 0.96* *علاقة طردية وموجبة ذو دلالة إحصائية أقل من 0.05

كما لاحظنا بعد تطبيق المعرفة جاء في المرتبة الأولى ذو علاقة ارتباطية موجبة طردية مرتفعة بعدها اكتساب المعرفة في المرتبة الثانية تم البعدين تخزين وتوزيع في مرتبة الثالث والرابع ذو علاقة ارتباطية موجبة طردية منخفضة ذو دلالة إحصائية أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها توجد علاقة ذو دلالة إحصائية إدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

الفرضية الأولى:

يوجد مستوى مرتفع من تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية

الجدول رقم (19) يوضح مناقشة الفرضيات الفرعية الأولى

معلومات النموذج	متوسطات الحسابية	انحرافات المعيارية
اكتساب المعرفة	4,14	0,56
تخزين المعرفة	3,97	0,44
توزيع المعرفة	4,03	0,54
تطبيق المعرفة	4,23	0,51

المصدر: من اعداد الطالبتان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

يوضح الجدول بدائل الاستبيان يوضح إجابات أفراد العينة والنسبة المئوية لكل فقرة بالتفصيل، والوسط الحسابي بعد تحديد قيمته في الجدول يبين أين تمحورت أغلبية إجابات أفراد العينة. حيث جاء بعد اكتساب معرفة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 4.14 وانحراف معياري 0.65. . حيث جاء بعد تخزين معرفة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 3.97 وانحراف معياري 0.78. حيث جاء بعد توزيع معرفة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 4.03 وانحراف معياري 0.54. . حيث جاء بعد تطبيق معرفة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا البعد 4.23 وانحراف معياري 0.54. حسب آراء الباحثين لاحظنا أن بعد تطبيق المعرفة مطبق في المؤسسة والبعد اكتساب المعرفة والبعد توزيع المعرفة تم التخزين المعرفة

وبالتالي نقبل ونثبت الفرضية يوجد تطبيق لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية.

الفرضية الثانية:

يوجد مستوى مرتفع للذاكرة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE " بغرداية

الجدول رقم (20) يوضح مناقشة الفرضيات الفرعية الثانية

معلومات النموذج	متوسطات الحسابية	انحرافات المعيارية
الذاكرة التنظيمية	4.01	0.30

المصدر: من اعداد الطلبتان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS 26

بعد تحديد قيمته في الجدول يبين أين تمحورت أغلبية إجابات أفراد العينة محور الذاكرة التنظيمية. حيث جاءت بدرجة مرتفع بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.30

وبالتالي نقبل ونثبت الفرضية يوجد مستوى مرتفع للذاكرة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب . ALFAPIPE

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) لدى عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية.

الجدول رقم(21): يوضح تحليل التباين الأحادي ANOVA

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0,227	2	0,114	0.82	0.44
	-داخل المجموعات	13,187	96	0.137		
	-التباين الكلي	13,414	98			
العمر	بين المجموعات	32.47	20	1.624	4.32	0.00
	-داخل المجموعات	49.63	79	0.375		
	-التباين الكلي	62.11	99			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	298,64	20	14,93	10,52	0.00
	-داخل المجموعات	112,10	79	1,419		
	-التباين الكلي	410,75	99			
المستوى	-بين المجموعات	61,582	20	2,185	2,669	0.01

		0.819	79	53,978	-داخل المجموعات	الوظيفي
			99	115,56	-التباين الكلي	
0.00	4,507	0,683	20	61,582	بين المجموعات	الخبرة
		3,079	79	53,978	-داخل المجموعات	المهنية
			99	115,560	-التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل ب spss26

نلاحظ من الجدول اعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha 0.05 \geq$ حيث بلغت قيمة F عند مستوى المعنوية (2.51، 10.52)، على التوالي وهي أقل من 0.05 أي غير دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية.

ومنه يمكننا القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha 0.05 \geq$ في إجابات أفراد عينة الدراسة وبالتالي يتم قبول الفرضية الرابعة

خلاصة الفصل :

قمنا في الفصل الثاني بالدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية من خلال توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين الإداريين على مستوى المؤسسة و من بعد تفريغ البيانات و وضع قاعدة المعطيات، ثم الاستعانة ببرنامج spss26 للتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المقترحة على أفراد العينة. ووجدنا انه هناك مستوى مرتفع للمتغير بالمؤسسة إضافة الى وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

خاتمة

خاتمة:

أثارت هذه الدراسة العديد من التساؤلات، و صيغت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة، وقد توصلنا الى عدة نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

■ نتائج الدراسة:

وفي هذا سنشير الى أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة:

النتائج النظرية:

من خلال هذه المذكرة توصلنا إلى أن إدارة معرفة المنظمة و الحفاظ عليها أصبح ضرورة و ليس خيار متاحا أمامها فحدة المنافسة التي تشهدها الأسواق الحالية وسرعة تقدم المنتجات التي أصبحت سمة هذه الأسواق، ألزمت المنظمات في يومنا هذا ببناء ذاكرة تنظيمية فعالة تحافظ على معارفها و خبراتها وعلى هويتها، إذ تتجسد ذاكرة المنظمة في أربعة عناصر رئيسية هي: الذاكرة الوثائقية التي هي عبارة عن نظام توثيق لمختلف المعارف الصريحة للمنظمة الممثلة في الوثائق المتداولة فيها، الذاكرة القائمة على الحالة التي هي نموذج إيجاد حلول لمشاكل المنظمة من خلال إعادة استخدام حل تم تخزينه المشكلة مشابها للمشكلة الحالية، العمل الجماعي (الجميع) و هو طريقة عمل تربط الأفراد داخل المنظمة بحواسب و تطبيقات خاصة، وأخيرا ذاكرة قاعدة المعرفة و تتمثل هذه الأخيرة في أنها قاعدة يتم فيها مدجة المعرفة الصريحة لبعض الخبراء في المنظمات. هذا و تلعب عمليات إدارة المعرفة (الاكتساب، التخزين، النقل و التطبيق) دور مهما في بناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة، إذ أن هذه العمليات بمثابة الروح التي تحرك الذاكرة التنظيمية من حيث تحديثها أو فعاليتها، ولا تظهر هذه الأهمية بصورة بارزة إلا عند زيادة أداء المنظمة أو زيادة درجة الإبداع فيها.

النتائج التطبيقية:

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق عمليات إدارة المعرفة و كذا توفر مستوى مرتفع من الذاكرة التنظيمية في المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل لإدارة المعرفة و المتغير التابع للذاكرة التنظيمية.
- توفر المؤسسة قاعدة بيانات تساعد على تلقي انشغالات ومشاكل الموظفين من أجل معالجتها.
- تعتمد المؤسسة في اكتساب المعرفة على مصادرها الداخلية.
- توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تخزين المعرفة.
- توفر المؤسسة برامج محددة لتخزين المعارف و الحفاظ عليها.
- تستخدم المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتبادل المعرفة بين مختلف المستويات.
- تعقد المؤسسة لموظفين دورات تدريبية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة.
- قاعدة معلومات فعالة تساعد في عملية صناعة القرارات بالنسبة للمؤسسة.

- تهتم المؤسسة بعمليات ادارة المعرفة اكتساب و تخزين وتوزيع و استخدام المعرفة.
- تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في عملية التوثيق لتسهيل استرجاعها بغية استخدامها.
- بناءا على ما سبق ذكره بالتفصيل استنتجنا أنه يوجد مستوى مرتفع لكل المتغيرين و بالتالي العلاقة التي تجمعهما علاقة ارتباطية.

● الاقتراحات و التوصيات:

- وضع و تعزيز الذاكرة التنظيمية، و ضرورة أن تقوم المؤسسة بتحديد ثقافات تنظيميه و توزيعها على مستوى المنظمة أو المؤسسة، و بالتالي تدريب جميع الأفراد على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة.
- ضرورة منح إدارة المعرفة اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات و هذا من خلال تعزيز أبعادها وفق العاملين للعمل.
- استحداث وحدات خاصة تعنى بإدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية و متابعة العمل بها عند العاملين في المؤسسة.

■ أفاق الدراسة:

- دور أبعاد الذاكرة التنظيمية في أداء المورد البشري.
- دور أبعاد إدارة المعرفة في التقليل من السلوك العدواني للعمال.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أسامة مُجّد سيد علي، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013.
2. حمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-2008.
3. سعد غالب اسن، إدارة المعرفة -المفاهيم، النظم والتقنيات- دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-2007.
4. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2005.
5. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2015.
6. هاني علي راشد، إدارة المعرفة، دار المجتمع الثقافي المصري للنشر، القاهرة، 2016.
7. مُجّد جردات، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2019.
8. مُجّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-2008.

أ/- الأطروحات والرسائل والمذكرات:

1. إيثار خلف الهمسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط-الأردن، 2014.
2. بن عامر داهيني، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر-2016-2017.
3. بلقاسم جوادى، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل دراسة عمى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، كية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، 2019-2020.
4. بن عامر داهينين، الذاكرة التنظيمية: بن الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2017.
5. خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم مُجّد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهوما، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها، المكتبات العامة، قسم المكتبات والمعلومات، جامعة صنعاء، قطر، 2014.
6. ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013-2014.

7. نضال مُجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، قدمت هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011،
8. كمال عبد الوهاب أحمد، أحمد إبراهيم سلمي، تحسيف أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية، مجلة كلية التربية، جامعة العريش.
9. مُجد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. 2010.

ب/ المجلات

- 1- عادل بادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مقال بمجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والتون، كلية التقنية الإدارية، الكوفة .
- 2- نسيم حمودة، علي دبي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 32، جامعة زيان عاشور الجلفة.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

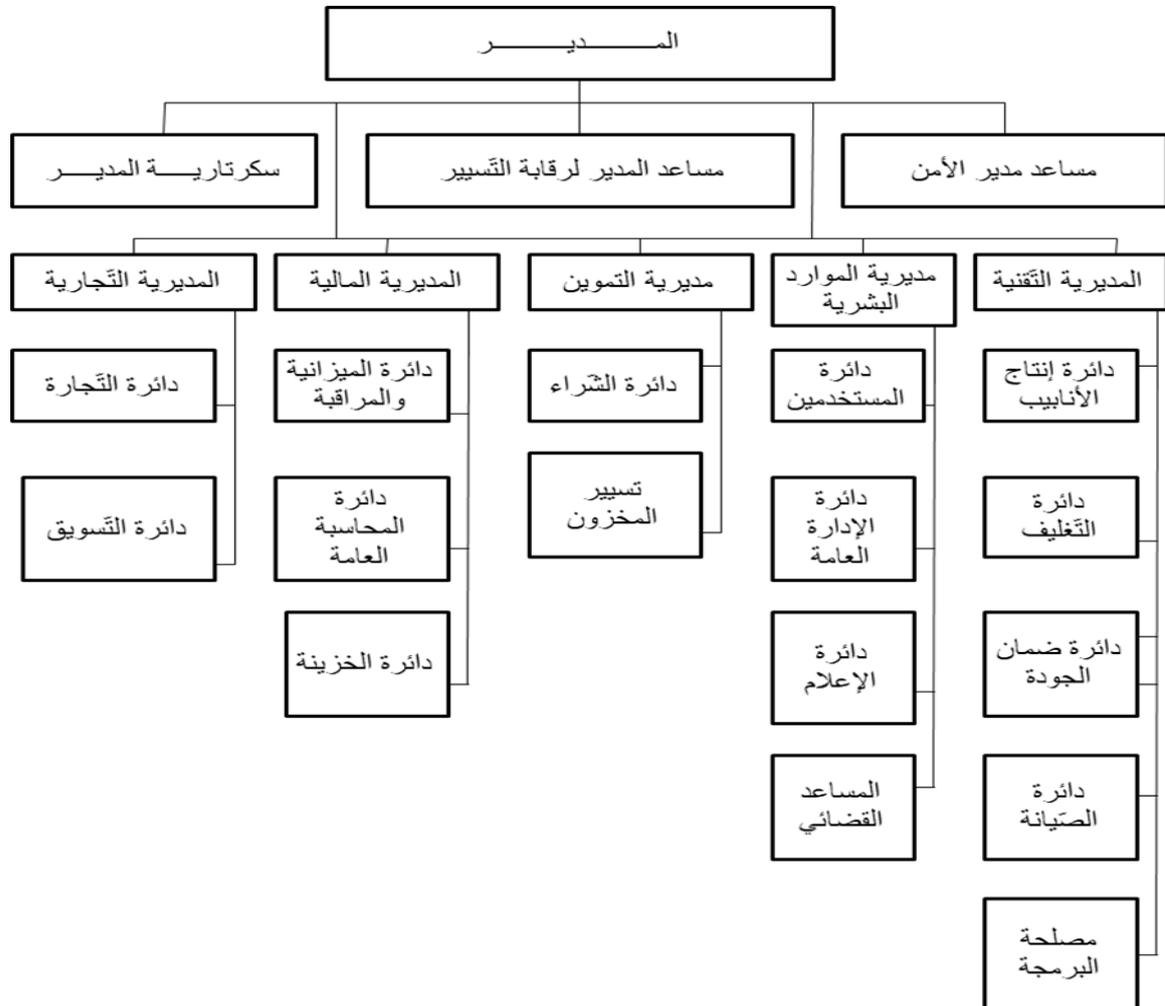
1. Malhotra, Yogesh (2000): "Knowledge Assets in the Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information.
2. Murray Jennex, What is Knowledge Management?, San Diego State University, USA, 2007.
3. Mark S. Ackerman 'Organisationnel Memory: Professes 'Boudry Object 'and Trajectoire 'Information and Computer Science 'Université of Californie ' Irvine.
4. Mohsen Gourami 'Knowledge Management 'The Faculty of Applied Science of Post and Communications 'International Journal of Computer Science and Information Security 'Tehran 'Iran, 2010.
5. Rodrigo Valois Dominguez Gonzalez 'Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development 'journal of technology management et innovation 'volume 9, 20.

الملاحق

ملحق رقم (1) : قائمة أسماء محكمين الاستبيان

الجامعة	اسماء المحكمين
غرداية	طالب أحمد نور الدين
غرداية	بالعربي مُحمَّد
غرداية	بن شاعة وليد
غرداية	مُحمَّد كسنة

الملحق 02: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



ملحق 03: الاستبيان ومخرجاته.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان



سيدي الكريم، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

تقوم الباحثتان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " دور إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية " ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يرجى تكرمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل إهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط وذلك بوضع علامة (x) في الحالة المناسبة

تعريف إدارة المعرفة: هي عملية خلق وإكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها وإستخدامها من أجل تحقيق الأهداف.

تعريف الذاكرة التنظيمية: هي عبارة عن النتائج المعلومات و المعارف المكتسبة عبر السنين في المؤسسة وتخزينها وإعادة إستخدامها.

من اعداد :

سراج هاجر

قشوش بشرى

السنة الجامعية: 2021/2022

الجزء الأول البيانات الشخصية :

ذكر أنثى

أقل من 25 سنة من 25 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

ثانوي بكالوريا تقني تقني سامي مهندس جامعي

رئيس مقاطعة رئيس دائرة مساعد مدير رئيس مصلحة موظف أخرى

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الأول: إدارة المعرفة

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: إكتساب المعرفة						
01	تقوم الإدارة بالملاحظة والفحص المنتظم لتحديد الإحتياجات المعرفية للمؤسسة.					
02	تقوم المؤسسة بتدوين الآراء والخبرات والتجارب التي تمر بها وتحفظها في قواعد بيانات.					
03	توفر المؤسسة قاعدة بيانات تساعد على تلقي إنشغالات ومشاكل الموظفين من أجل معالجتها					
04	تعتمد المؤسسة في إكتساب المعرفة على مصادرها الداخلية					
05	تعتمد المؤسسة في إكتساب المعرفة على المصادر الخارجية (منافسون موردون، مؤتمرات خارجية... إلخ).					
البعد الثاني: تخزين المعرفة						
06	يوجد لدى الإدارة بنك معلومات يتم الإستناد عليه عند الحاجة.					
07	تولي المؤسسة الأهمية البالغة لعملية الأرشفة سواء إلكترونية أو ورقية وتحرص على تنظيمها.					
08	توظف المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخزين المعرفة.					
09	توفر المؤسسة برامج محددة لتخزين المعارف والحفاظ عليها					
البعد الثالث: توزيع المعرفة						
10	يتم تداول المعرفة بين الموظفين في المستويات العليا والدنيا من مصادرها المختلفة.					
11	تهتم المؤسسة بتوزيع المعرفة على الموظفين وجعلها متاحة للجميع.					
12	تحرص المؤسسة على تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين وذلك من خلال توفير الجو والوقت المناسبين.					
13	تحتوي المؤسسة على نظام إداري مرن يساعد على توزيع المعارف بين الموظفين بشكل جيد.					

14	تستخدم المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتبادل المعرفة بين مختلف المستويات.				
البعد الرابع: إستخدام المعرفة (تطبيق المعرفة).					
15	تعقد المؤسسة للموظفين دورات تدريبية حول كيفية إستخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة.				
16	لدى المؤسسة قاعدة معلومات فعالة تساعد في عملية صناعة القرارات.				
17	يدرك الموظفون في المؤسسة أهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية.				
18	يتوفر لدى المسؤولين في المؤسسة رؤية واضحة نحو إستراتيجيات ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة.				

الجزء الثالث: الذاكرة التنظيمية

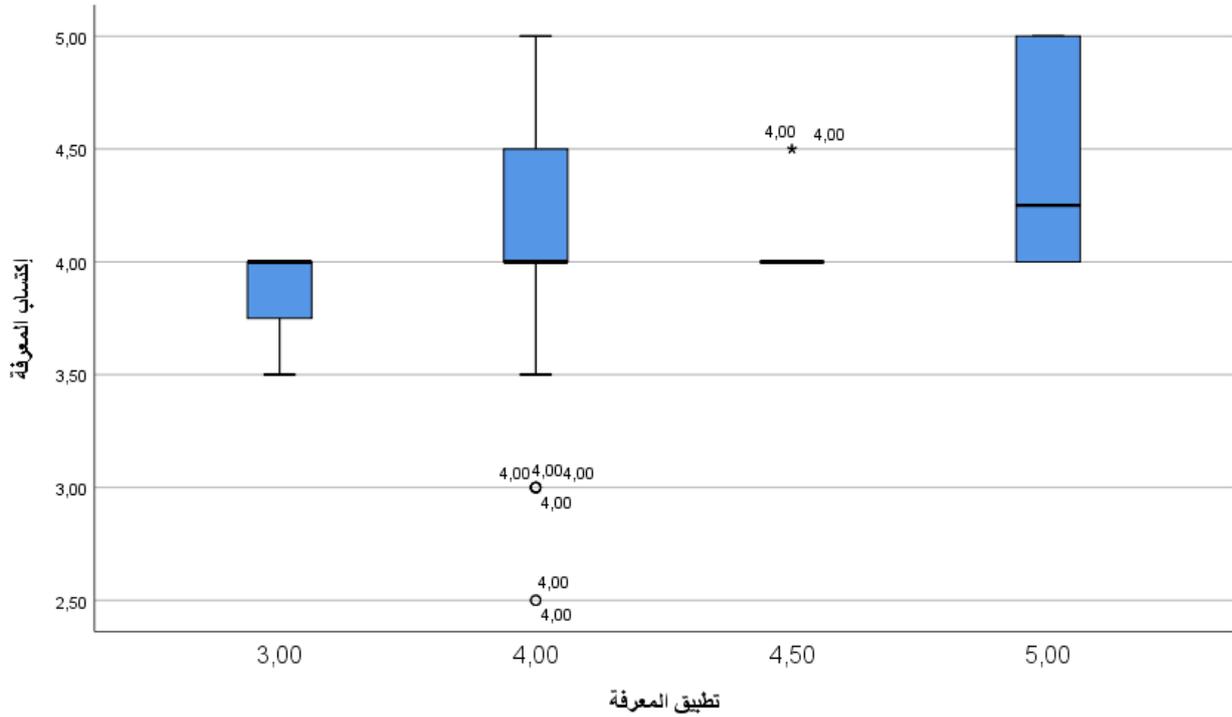
الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	الأنظمة والتعليمات المطبقة تدعم وتشجع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات لتطوير العمل.					
02	يساعد الهيكل التنظيمي المعمول به على إنتقال المعلومات بشكل منظم وسهل بين الموظفين					
03	توثق المؤسسة قواعد العمل والأحداث التي تعرضت لها.					
04	يوجد في المؤسسة وصف وظيفي مفصل لأداء كل وظيفة يحدد طرق أداء العمل.					
05	توفر المؤسسة إجراءات وأساليب مناسبة لنشر وتوزيع المعرفة بين العاملين.					
06	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تخزن فيها معرفتها الكمية و النوعية..					
07	تهتم المؤسسة بالمعلومات المخزنة عن تاريخها للمساعدة في قراراتها للمساعدة في قراراتها الحالية.					
08	يتوفر لدى المؤسسة (أجهزة، برمجيات، موارد بشرية، إتصالات، بيانات) لبناء الذاكرة التنظيمية.					
09	تعمل المؤسسة على الإهتمام بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرية (وثائق وتقارير...)					
10	تهتم المؤسسة بعمليات إدارة المعرفة إكتساب وتخزين وتوزيع و استخدام المعرفة.					
11	تشجع إدارة المؤسسة على اللقاءات الرسمية وغير الرسمية لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات.					
12	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات في عملية التوثيق لتسهيل الوصول والإسترجاع وإعادة إستخدامها.					
13	يوجد سهولة في تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية.					
14	تهتم المؤسسة بتطوير المعارف حول إدارة علاقات الزبون وإستراتيجية التسويق.					
15	تهتم المؤسسة بالمعارف المتعلقة بالبحث والتطوير.					

Descriptives

	المعرفة تطبيق		Statistiques	Erreur standard		
المعرفة إكتساب	3,00	Moyenne	3,8571	,09221		
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,6315 4,0828		
		Moyenne tronquée à 5 %		3,8690		
		Médiane		4,0000		
		Variance		,060		
		Ecart type		,24398		
		Minimum		3,50		
		Maximum		4,00		
		Plage		,50		
		Plage interquartile		,50		
		Asymétrie		-1,230	,794	
		Kurtosis		-,840	1,587	
		4,00	4,00	Moyenne	4,0962	,09417
				Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,9071 4,2852
Moyenne tronquée à 5 %				4,1282		
Médiane				4,0000		
Variance				,461		
Ecart type				,67909		
Minimum				2,50		
Maximum				5,00		
Plage				2,50		
Plage interquartile				,50		
Asymétrie				-,510	,330	
Kurtosis				-,130	,650	
4,50	4,50			Moyenne	4,0476	,03282
				Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,9792 4,1161
		Moyenne tronquée à 5 %		4,0251		
		Médiane		4,0000		
		Variance		,023		
		Ecart type		,15040		
		Minimum		4,00		
		Maximum		4,50		
		Plage		,50		
		Plage interquartile		,00		

		Asymétrie	2,975	,501
		Kurtosis	7,562	,972
5,00		Moyenne	4,4500	,10822
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	4,2235 4,6765
		Moyenne tronquée à 5 %	4,4444	
		Médiane	4,2500	
		Variance	,234	
		Ecart type	,48395	
		Minimum	4,00	
		Maximum	5,00	
		Plage	1,00	
		Plage interquartile	1,00	
		Asymétrie	,217	,512
		Kurtosis	-2,035	,992
المعرفة تخزين	3,00	Moyenne	4,0000	,00000
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	4,0000 4,0000
		Moyenne tronquée à 5 %	4,0000	
		Médiane	4,0000	
		Variance	,000	
		Ecart type	,00000	
		Minimum	4,00	
		Maximum	4,00	
		Plage	,00	
		Plage interquartile	,00	
		Asymétrie	.	.
		Kurtosis	.	.
	4,00	Moyenne	4,0000	,03884
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	3,9220 4,0780
		Moyenne tronquée à 5 %	3,9786	
		Médiane	4,0000	
		Variance	,078	
		Ecart type	,28006	
		Minimum	3,50	
		Maximum	5,00	
		Plage	1,50	
		Plage interquartile	,00	
		Asymétrie	1,393	,330
		Kurtosis	5,779	,650

4,50	Moyenne		4,0000	,05976
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,8753	
		Borne supérieure	4,1247	
	Moyenne tronquée à 5 %		4,0000	
	Médiane		4,0000	
	Variance		,075	
	Ecart type		,27386	
	Minimum		3,50	
	Maximum		4,50	
	Plage		1,00	
	Plage interquartile		,00	
	Asymétrie		,000	,501
	Kurtosis		,994	,972
5,00	Moyenne		3,8750	,19151
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,4742	
		Borne supérieure	4,2758	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,8889	
	Médiane		4,0000	
	Variance		,734	
	Ecart type		,85648	
	Minimum		2,50	
	Maximum		5,00	
	Plage		2,50	
	Plage interquartile		1,50	
	Asymétrie		-,336	,512
	Kurtosis		-,962	,992



Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المعرفة إكتساب	المعرفة تخزين	المعرف توزيع	المعرفة تطبيق	الذاكرة محور
N		100	100	100	100	100
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,1400	3,9750	4,0350	4,2350	4,0100
	Ecart type	,56443	,44594	,54705	,51959	,30134
Différences les plus extrêmes	Absolue	,288	,372	,276	,264	,463
	Positif	,288	,348	,276	,264	,463
	Négatif	-,282	-,372	-,224	-,256	-,447
Statistiques de test		,288	,372	,276	,264	,463
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c				

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الأول محور	التاني محور
N		100	100
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	66,0628	56,4347
	Ecart type	8,09803	4,10505
Différences les plus extrêmes	Absolue	,228	,110
	Positif	,228	,091
	Négatif	-,143	-,110
Statistiques de test		,228	,110
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,004 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
 b. Calculée à partir des données.
 c. Correction de signification de Lilliefors.

Corrélations

		الأول محور	الثاني محور
الأول محور	Corrélation de Pearson	1	,305**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	100	100
الثاني محور	Corrélation de Pearson	,305**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	100	100

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
الأول محور	66,0628	8,09803	100
الثاني محور	56,4347	4,10505	100
المعرفة إكتساب	4,1400	,56443	100
المعرفة تخزين	3,9750	,44594	100
المعرف توزيع	4,0350	,54705	100
المعرفة تطبيق	4,2350	,51959	100
الذاكرة محور	4,0500	,21904	100

ANOVA

الجنس

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,227	2	,114	,827	,440
Intragruppes	13,187	96	,137		
Total	13,414	98			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمر	Intergruppes	32,475	20	1,624	4,329	,000
	Intragruppes	29,635	79	,375		
	Total	62,110	99			
الدراسي المستوى	Intergruppes	298,646	20	14,932	10,523	,000
	Intragruppes	112,104	79	1,419		
	Total	410,750	99			

المهنة	Intergruppes	43,695	20	2,185	2,669	,001
	Intragruppes	64,665	79	,819		
	Total	108,360	99			
المهنية الخبرة	Intergruppes	61,582	20	3,079	4,507	,000
	Intragruppes	53,978	79	,683		
	Total	115,560	99			

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,642	25

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
الأول محور	66,0628	8,09803	100
الثاني محور	56,4347	4,10505	100
تدريبية دورات لموظفين المؤسسة تعقد لتحقيق المعرفة استخدام كيفية حول محددة اهداف	4,8400	3,99929	100
تساعد فعالة معلومات قاعدة المؤسسة لدى القرارات صناعة عملية في	4,3400	,57243	100
ادارة اهمية المؤسسة في الموظفين يدرك التشغيلية أنشطة دعم في المعرفة	4,2100	,62434	100
رؤية المؤسسة في المسؤولين لدى يتوفر تنفيذ مداخل و استراتيجية حول واضحة المعرفة ادارة	4,1900	,58075	100
و تدعم المتطبقة تعليمات و الانظمة و الافكار تقديم على الموظفين تشجع العمل لتطوير المقترحات	4,0500	,59246	100
على به المعمول التنظيمي الهيكل يساعد بين سهل و منظم بشكل المعلومات انتقال الموظفين	3,9900	,73161	100
الاحداث و العمل قواعد المؤسسة توثق لها تعرضت التي	3,9100	,57022	100
مفصل وظيفي وصف المؤسسة في يوجد العمل اداء طرق يحدد وظيفة كل لاداء	3,9600	,53029	100
مناسبة اساليب و اجرات المؤسسة توفر العاملين بين المعرفة توزيع و لنشر	4,1200	,60769	100

فيها تخزن بيانات قواعد المؤسسة تمتلك النوعية و الكمية معرفتها	4,0200	,49196	100
على المخزنة بالمعلومات المؤسسة تهتم الحالية قراراتها في للمساعدة تاريخها	3,7000	,83485	100
، برمجيات ، اجهزة) المؤسسة لدى يتوفر لبناء (بيانات ، اتصالات ، بشرية موارد التنظيمية الذاكرة	4,0400	,87525	100
بالمعرفة الاهتمام على المؤسسة تعمل (ضاهرية معرفة الى تحويلها و الضمنية (تقارير و وثائق	4,0100	,78490	100
اللقاءات على المؤسسة ادارة تشجع لتبادل الرسمية الغير و الرسمية الخبرات و المعارف و المعلومات	3,9900	,67412	100
في المعلومات تكنولوجيا المؤسسة تستخدم و الوصول لتسهيل توثيق عملية استخدامها لاعداد الاسترجاع	4,1600	,54532	100
بين المعلومات تبادل في سهولة يوجد الادارية المستويات	4,0500	,62563	100
حول المعارف بتطوير المؤسسة تهتم استراتيجيات و الزبون علاقات ادارة التسويق	3,9700	,54039	100
بالبحث المتعلقة بالمعارف المؤسسة تهتم التطوير و	3,9700	,50161	100
المعرفة إكتساب	4,1400	,56443	100
المعرفة تخزين	3,9750	,44594	100
المعرف توزيع	4,0350	,54705	100
المعرفة تطبيق	4,2350	,51959	100
الذاكرة محور	4,0100	,30134	100

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الأول محور	150,3497	123,459	,493	,697
الثاني محور	159,9778	191,825	,608	,556
تدريبية دورات لموظفين المؤسسة تعقد لتحقيق المعرفة استخدام كيفية حول محددة اهداف	211,5724	211,908	,428	,598

فعالة معلومات قاعدة المؤسسة لدى القرارات صناعة عملية في تساعد	212,0724	271,595	,311	,635
ادارة اهمية المؤسسة في الموظفين يدرك التشغيلية انشطة دعم في المعرفة	212,2024	268,636	,428	,631
رؤية المؤسسة في المسؤولين لدى يتوفر تنفيذ مداخل و استراتجية حول واضحة المعرفة ادارة	212,2224	269,538	,415	,632
و تدعم المنطبقة تعليمات و الانظمة و الافكار تقديم على الموظفين تشجع العمل لتطوير المقترحات	212,3624	270,421	,360	,634
على به المعمول التنظيمي الهيكل يساعد بين سهل و منظم بشكل المعلومات انتقال الموظفين	212,4224	268,997	,344	,632
الاحداث و العمل قواعد المؤسسة توثق لها تعرضت التي	212,5024	272,307	,274	,637
مفصل وظيفي وصف المؤسسة في يوجد العمل اداء طرق يحدد وظيفة كل لاداء	212,4524	272,813	,268	,637
مناسبة اساليب و اجرات المؤسسة توفر العاملين بين المعرفة توزيع و لنشر	212,2924	272,105	,265	,636
فيها تخزن بيانات قواعد المؤسسة تمتلك النوعية و الكمية معرفتها	212,3924	270,206	,454	,633
على المخزنة بالمعلومات المؤسسة تهتم الحالية قراراتها في للمساعدة تاريخها	212,7124	267,261	,360	,630
، برمجيات ، اجهزة) المؤسسة لدى يتوفر لبناء (بيانات ، اتصالات ، بشرية موارد التنظيمية الذاكرة	212,3724	275,907	,039	,643
بالمعرفة الاهتمام على المؤسسة تعمل (ضاهرية معرفة الى تحويلها و الضمنية (تقارير و وثائق	212,4024	265,088	,473	,627
اللقاءات على المؤسسة ادارة تشجع لتبادل الرسمية الغير و الرسمية الخبرات و المعارف و المعلومات	212,4224	272,382	,223	,637
المعلومات تكنولوجيا المؤسسة تستخدم و الوصول لتسهيل توثيق عملية في استخدامها لاعاد الاسترجاع	212,2524	272,085	,301	,636
بين المعلومات تبادل في سهولة يوجد الادارية المستويات	212,3624	271,193	,301	,635
حول المعارف بتطوير المؤسسة تهتم استراتيجيات و الزبون علاقات ادارة التسويق	212,4424	272,378	,287	,636
بالبحث المتعلقة بالمعارف المؤسسة تهتم التطوير و	212,4424	274,406	,189	,639

المعرفة إكتساب	212,2724	270,872	,355	,634
المعرفة تخزين	212,4374	272,715	,331	,637
المعرف توزيع	212,3774	272,979	,250	,637
المعرفة تطبيق	212,1774	270,488	,412	,634
الذاكرة محور	212,4024	274,198	,351	,638

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المعرفة إكتساب	المعرفة تخزين	المعرف توزيع	المعرفة تطبيق	الذاكرة محور
N		100	100	100	100	100
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,1400	3,9750	4,0350	4,2350	4,0100
	Ecart type	,56443	,44594	,54705	,51959	,30134
Différences les plus extrêmes	Absolue	,288	,372	,276	,264	,463
	Positif	,288	,348	,276	,264	,463
	Négatif	-,282	-,372	-,224	-,256	-,447
Statistiques de test		,288	,372	,276	,264	,463
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c				

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Corrélations

		الأول محور	الثاني محور
الأول محور	Corrélation de Pearson	1	,305**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	100	100
الثاني محور	Corrélation de Pearson	,305**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2101,546	4	525,387	11,368	,000 ^b
	de Student	4390,692	95	46,218		
	Total	6492,239	99			

a. Variable dépendante : الأول محور

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة إكتساب , المعرفة تخزين , المعرف توزيع , المعرفة تطبيق , (Constante)

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المعرفة إكتساب	100	4,1400	,56443	,05644
المعرفة تخزين	100	3,9750	,44594	,04459
المعرف توزيع	100	4,0350	,54705	,05471
المعرفة تطبيق	100	4,2350	,51959	,05196
التاني محور	100	56,4347	4,10505	,41050

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 0		
				Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المعرفة إكتساب	73,348	99	,000	4,14000	4,0280	4,2520
المعرفة تخزين	89,137	99	,000	3,97500	3,8865	4,0635
المعرف توزيع	73,759	99	,000	4,03500	3,9265	4,1435
المعرفة تطبيق	81,506	99	,000	4,23500	4,1319	4,3381
التاني محور	137,476	99	,000	56,43467	55,6201	57,2492

Corrélations

		التاني محور	المعرفة إكتساب	المعرفة تخزين	المعرف توزيع	المعرفة تطبيق
التاني محور	Corrélation de Pearson	1	,285**	,224*	,248*	,296**
	Sig. (bilatérale)		,004	,025	,013	,003
	N	100	100	100	100	100
المعرفة إكتساب	Corrélation de Pearson	,285**	1	-,116	,213*	,248*
	Sig. (bilatérale)	,004		,249	,033	,013
	N	100	100	100	100	100
المعرفة تخزين	Corrélation de Pearson	,224*	-,116	1	,117	-,083
	Sig. (bilatérale)	,025	,249		,244	,410
	N	100	100	100	100	100
المعرف توزيع	Corrélation de Pearson	,248*	,213*	,117	1	,024
	Sig. (bilatérale)	,013	,033	,244		,812
	N	100	100	100	100	100
المعرفة تطبيق	Corrélation de Pearson	,296**	,248*	-,083	,024	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,013	,410	,812	
	N	100	100	100	100	100

- ** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
- * . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).