

ملتقى وطني بعنوان: الممارسات الإدارية الحديثة في المؤسسات الجزائرية الواقع والتحديات

يوم 07 أفريل 2019.

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جامعة الجزائر 3.

عنوان المداخلة: ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

دراسة حالة: اتصالات الجزائر بمدينة تبسة.

محور المداخلة : المحور الأول: ممارسات الإدارة الحديثة في إدارة الأعمال.

من إعداد الباحثين:

بوخاتم لخضر

دكتورة بوزار صفية

رتبة: طالب دكتوراه

رتبة: أستاذ محاضر "أ"

الجامعة: جامعة الجزائر 3

الجامعة: جامعة الجزائر 3

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

البريد الإلكتروني: [safia.bouzar@yahoo.fr](mailto:safia.bouzar@yahoo.fr) البريد الإلكتروني: [lakhdarboukhatem12@gmail.com](mailto:lakhdarboukhatem12@gmail.com)

رقم الهاتف : 01 51 37 59 05 // 16 52 66 56 06 رقم الهاتف: 0793483411

**ملخص الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وقياس ممارسة إدارة المعرفة باعتبارها واحدة من أهم الممارسات الحديثة في المؤسسات الجزائرية والعالمية، حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS<sub>v23</sub> لتحليل ردود أفعال عينة الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة لعدم وجود تطبيق فعال وأن ممارسات إدارة المعرفة لم ترتقي لمستوى المطلوب في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة.  
**الكلمات المفتاحية:** معرفة، إدارة المعرفة، اتصالات الجزائر، تبسة.

**Abstract** This study aimed to evaluate and measure the practice of knowledge management As one of the most important modern practices in Algerian and international Companies, and we used SPSS program To analyze the answers of the study sample, This study has reached For lack of an effective application, and that knowledge management practices did not reach the required level In the Algerian Telecommunications Tebessa.

**Key words** knowledge, knowledge management, Algerian Telecommunications, Tebessa.

## مقدمة

## 1- تمهيد

لقد شهدت الأساليب الإدارية تطورات هائلة في آخر السنوات وهذا نتيجة لعديد العوامل والتغيرات الحاصلة في بيئة العاملة، على غرار تطور التكنولوجيا وزيادة شدة المنافسة وتوجه المنظمات نحو العولمة، ونتيجة لمختلف هذه الأسباب كان لازما على المنظمات والإداريين إيجاد أساليب أكثر كفاءة وفعالية للاستجابة لهذه التغيرات وجعل المنظمات أكثر مرونة، والخروج من الأساليب الإدارية التقليدية التي أصبحت غير قادرة على مواكبة ما يحصل في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات.

وبرزت إدارة المعرفة كواحدة من أهم الممارسات الحديثة في المنظمات الباحثة عن التميز وتحقيق التفوق التنافسي، وزاد من أهمية إدارة المعرفة تغير النظرة لموارد التي تعتمد عليها المنظمات في القيام بأعمالها، فأصبحت للبيانات والمعلومات أهمية قصوى تتجاوز في كثير من الأحيان الموارد المالية والمادية، حيث بات تشكيل المزايا التنافسية وإنشاء القيمة في الخدمات والمنتجات ينطلق من جودة وحجم المعارف التي تملكها المنظمات مقارنة بمنافسيها في سوق، فكلما استطاعت المنظمة تحقيق جودة في المعرفة وفعالية في استخدامها كلما ساعد ذلك في تحقيق أهدافها وطموحاتها.

ونظرا لضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة سعت عديد المنظمات لزيادة من حجم استثماراتها في البحث عن المعارف و كيفية توليدها واستخدام أبرز التقنيات التكنولوجية التي تساعدها على تخزين وتوزيع المعارف بالطريقة لازمة وفي الوقت المناسب، وسعى لبناء ثقافة ومناخ تنظيمي قائم على استخدام المعرفة لتحقيق التفوق والتميز عبر زيادة من مستوى الإبداع والابتكار الذي يؤدي لرفع من مستوى أرباح المنظمات في كافة الميادين.

## 2- إشكالية الدراسة

شهد العالم ولازال يشهد تغييرات وتطورات مستمرة في بيئة الأعمال فرضتها عديد العوامل لعل أبرزها الانفجار الكبير في مجال المعلومات والمعرفة، فأصبح هناك اهتمام متنامي من طرف المنظمات في الحصول على المعرفة بوصفها المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة وحلقة الوصل بين تخطيط والإنجاز وجودة العمل، وعلى غرار مختلف المنظمات العالمية سعت المنظمة الجزائرية وخاصة تلك الناشطة في المجال الاتصالي والتكنولوجي لتبني أسلوب إدارة المعرفة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة وتحقيق التفوق والاستجابة لرغبات وتطلعات زبائننا، ومما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في ما يلي:

ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة ؟

ولإجابة على الإشكالية تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية على نحو التالي:

- ما مفهوم المعرفة؟ وما هو مفهوم إدارة المعرفة؟
- كيف يتم إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة؟
- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة؟

**3- أهمية الدراسة:** يمكن توضيح أهمية الدراسة كما يلي:

- تسلط الضوء على واحدة من أهم الممارسات الحديثة في المجال الإداري والمتمثل في إدارة المعرفة.
- تحاول هذه الدراسة تشجيع المنظمات الجزائرية لتوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة في كافة النشاطات الخاصة بالمنظمة.
- تتضمن هذه الدراسة دراسة تطبيقية تساعد على تعرف على واقع ممارسات إدارة المعرفة في الجزائر.

**4- أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن توضيحها كمايلي:

- عرض أبرز المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة؛
- قياس ممارسات إدارة المعرفة في المنظمات الجزائرية من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة؛

**5- منهج الدراسة:** من أجل محاولة التعرف على مختلف جوانب هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم تقديم شرح نظري لمختلف عناصر إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها داخل المنظمات، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من أجل قياس ممارسات إدارة المعرفة على أرض الواقع في المنظمات الجزائرية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها عبر برنامج SPSS.

**6- هيكل الدراسة:** من أجل الإحاطة بمختلف الجوانب والأطر لهذه الدراسة، والإجابة على إشكالية الدراسة ومختلف الأسئلة الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين، حيث خصص المحور الأول لإطار النظري والتعريف بمختلف أساسيات إدارة المعرفة، فيما خصص المحور الثاني لدراسة التطبيقية والتي كانت حول تطبيق المعرفة وإدارتها في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة، فيما تم عرض أبرز نتائج المتوصل إليها في خاتمة الدراسة.

**الإطار النظري لدراسة:** سيتم في هذا الجزء من الدراسة تقديم أبرز المفاهيم والجوانب النظرية لإدارة المعرفة، باعتبارها المحور الأساسي لهذه الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

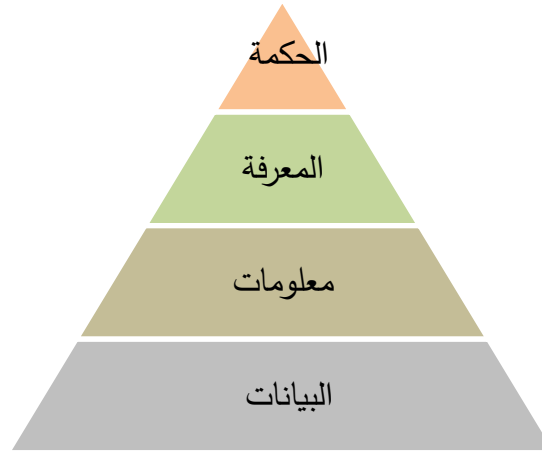
**1- تعريف المعرفة:** تعتبر المعرفة من المفاهيم التي تم تعريفها من عدة زوايا وذلك بسبب تعدد مكونات المعرفة، فهناك من ينظر لمعرفة على أساس تكنولوجي وتقني، وهناك من يركز على الجانب الاقتصادي، وهناك من يركز على الجانب الذهني والمعنوي وربطها بالأفكار وباعتبار المعرفة من المواضيع التي لا تزال تحت البحث لم يتوصل الباحثين إلى تعريف واحد، وبشكل عام تعرف المعرفة على أنها نهج فكري يقوم على مجموعة البيانات والمعلومات المكتسبة التي تساعد في معالجة مجموعة من الظواهر وتساعد على الفهم والتنبؤ بما هو قادم. (Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX, 2006, P15.)

**2- خصائص المعرفة:** تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص تميزها عن بقية موارد المنظمة الأخرى، حيث حددها (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007، ص36-38) على النحو التالي:

- أ- إمكانية توليد المعرفة: المعرفة قابلة لتوليد وتعظيم عبر البحث والتجربة والتحليل والاستعمال.
- ب- إمكانية موت المعرفة: المعرفة قد تموت وتصبح غير مجدية من خلال دخول معارف جديدة أو موت صاحبها أو تقادمها.
- ج- إمكانية امتلاك المعرفة: المعرفة متاحة لجميع وبعده طرق من أجل امتلاكها، فهي تتوقف على رغبة الفرد أو جهة معينة وبذل المجهود اللازم من أجل الاستحواذ عليها.
- د- إمكانية تخزين المعرفة: المعرفة من الموارد التي يمكن تخزينها واستعمالها في الوقت المناسب، فالمعرفة تخزن في عدة وسائل تقليدية على غرار الورق وسائل حديثة على غرار الأدوات التكنولوجية.
- هـ- إمكانية توزيع وتقاسم المعرفة: المعرفة من الموارد التي يجب تشاركها وتقاسمها بين مختلف الجهات والأفراد، وانتشار المعرفة أمر ضروري لكي تحقق أهدافها وفعاليتها الكاملة.
- ي- إمكانية تصنيف المعرفة: يتم تصنيف المعرفة إلى عدة أصناف حسب عدة معايير، على غرار المجال أو النوع أو طريقة وكيفية الاستخدام وتأثير وغيرها .

**3- هرم المعرفة:** قدم الباحث (ACKOFF) كيفية تشكل المعرفة وأطلق عليها هرم المعرفة حيث يرى أن بداية تشكل المعرفة ينطلق من مجموعة من البيانات البسيطة والتي لا يكون لها معنى ومن ثم يتم تحليلها وتنظيمها لكي تصبح معلومات، ومن ثم تتراكم هذه المعلومات لتشكل المعرفة ومجموعة المعارف المكتسبة تؤدي إلى ما يعرف بالحكمة. (ACKOFF, 1998, p08.)

الشكل رقم 1: هرم المعرفة من تصميم (ACKOFF)



- 4- أنواع المعرفة: شهد تقسيم أنواع المعارف إلى عديد الأصناف وذلك باعتماد مجموعة من المعايير، ولكن يعتبر تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية وصریحة هو أشهر تصنيف (Polanyi, M. 1958, P2).
- أ- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الخفية والتي تتجسد في عقول وأذهان الأفراد وتترجم في شكل مهارات وقدرات شخصية ويصعب الحصول عليها وتخزينها.
- ب- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المدونة والمسجلة والتي يمكن تسجيلها وتوثيقها ورقيا وإلكترونيا.
- 5- إدارة المعرفة: يعتبر مفهوم إدارة المعرفة ذات بعد واسع ومتعدد ولهذا تحظى إدارة المعرفة باهتمام متزايد من قبل الباحثين، وهذا ما جعل هناك تعاريف كثيرة لهذا المفهوم، وتعرف إدارة المعرفة بأنها عملية نظامية متكاملة لإدارة ومشاركة البيانات والمعلومات والوثائق والسياسات والإجراءات والخبرات بين العاملين داخل المنظمة لتعظيم قيمة الأصول (Hackett, B. 2003, P6).
- من خلال التعريف السابق نلاحظ أن إدارة المعرفة عملية شاملة تهدف إلى رفع من قيمة المنظمة عبر تعظيم الأصول.
- 6- مجالات تطبيق إدارة المعرفة: تستخدم المنظمات إدارة المعرفة كعملية متكاملة في كافة المجالات التي تنشط فيها من أجل تحقيق التفوق والتميز، وقدم (Wing, 1994, P28) تصنيف لمجالات إدارة المعرفة يعتبر هو الأشهر بين مختلف التصنيفات وحددها في أربعة مجالات.
- أ- مجال موجودات المعرفة: ويتعلق بإدارة المعرفة في حد ذاتها من أجل تطوير الخبرات والمهارات والقدرات وزيادة من حجم الاختراعات.
- ب- مجال نشاطات المعرفة: ويتعلق بعمليات المعرفة من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق والتقييم.

ج- مجال الأفراد: يشمل على قدرات الأفراد وميولهم وطريقة استعمال وتوظيف الأفراد من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة

د- مجال المنظمة: وتتعلق بإدارة المعرفة على المستوى الكلي من خلال التخطيط واختيار الاستراتيجيات اللازمة وبناء ثقافة المنظمة وغيرها.

7- نماذج لإدارة المعرفة: تنافس الباحثين في صياغة نماذج لإدارة المعرفة حيث اتخذت هذه النماذج عديد الأشكال والمراحل ويعتبر النموذج السداسي الذي قدمه (Marquadt, M. 2002, P26) من أشهر النماذج ويمكن توضيحه على النحو التالي :

أ- إكتساب المعرفة: وهي العملية التي يتم فيها البحث عن المعرفة من خلال مختلف المصادر الداخلية والخارجية ومحاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعارف الذي يخدم مصالح المنظمة.

ب- توليد المعرفة: تشير هذه المرحلة على قدرة المنظمة على توسيع القدرات المعرفية من خلال فرق العمل والأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.

ج- تخزين المعرفة: وهنا يتم تخزين المعرفة في عدة أشكال سواء كان ذلك بطريقة تقليدية عبر تخزين الورقي أو التخزين بطريقة حديثة من خلال استعمال الوسائل الإلكترونية، أو عبر تلقين الأفراد وتكوينهم وتخزين المعرفة في سلوكيات وعقول العاملين.

د- استخراج المعرفة: يتم استخراج المعرفة المخزنة من أجل استعمالها في أنشطة المنظمة.

هـ- توزيع المعرفة: تتم في هذه المرحلة عملية توزيع المعرفة على مختلف المستويات الإدارية والأطراف المعنية من أجل القيام بالأنشطة اللازمة ويجب أن توع المعرفة بشكل والوقت المناسبين.

ي- تطبيق المعرفة: وتأتي مرحلة التي يتم تجسيد المعرفة على أرض الواقع ويرتبط نجاح هذه المرحلة بالنجاح في المراحل السابقة.

8- متطلبات إدارة المعرفة: يمر تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة عبر توفير مجموعة من الآليات والقدرات اللازمة والتي تعتبر أمر ضروري في نجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من ممارسات إدارة المعرفة، ويتفق أغلب الباحثين على مجموعة من المتطلبات يمكن تحديدها على النحو التالي:

أ- الهيكل التنظيمي: هو من العناصر الأساسية في نجاح إدارة المعرفة، حيث يجب أن يتميز بالمرونة وعدم المركزية وتوجه لدعم الإبداع والابتكار وتشجيع على سهولة الاتصال وانسياب المعلومات في كافة الاتجاهات. (عادل البغدادي وآخرون، 2010، ص:96).

ب- **طاقم بشري مؤهل:** يجب أن تتمتع المنظمة الباحثة عن تطبيق أسلوب إدارة المعرفة بمورد بشري مؤهلة وذات تكوين علمي مرتفع، من أجل المساهمة في البحث وتوليد المعرفة والقدرة على استخدامها (King, 2000, P: 61).

ج- **البنية التقنية والتكنولوجية:** ويقصد بها مختلف التقنيات والمعدات التكنولوجية والإلكترونية الحديثة والبرامج والنظم التي تدعم العمل بأسلوب إدارة المعرفة وتساعد على تدفق وإدارة المعلومات. (طارق المسند، 2009، ص: 29).

د- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تسيطر على المنظمة، ويجب أن تكون ثقافة التنظيمية تدعم أسلوب إدارة المعرفة وتساعد على بناء مجتمع معرفي لمنظمة من خلال مفهوم التشارك والمبادرة والبحث عن التطوير المستمر والديناميكية. (رجي مصطفى عليان، 2008، ص: 186).

9- **معيقات تطبيق إدارة المعرفة:** يواجه تطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المعيقات، التي يجب تقليل والحد منها من أجل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وسلس (الكبيسي، 2005، ص: 125-126).

- عدم القدرة على تحديد وتعريف المعرفة اللازمة التي يجب توفرها.
- سوء تسيير تدفق المعرفة عبر كافة المستويات الإدارية.
- عدم الاهتمام بالموارد البشرية بشكل لازم خاصة أن أغلب المعارف الجوهرية هي تلك المعارف المخزنة في عقول الأفراد.
- التركيز بشكل كبير على الاتصال التكنولوجي وإغفال التفاعل البشري والعمل الجماعي في شكل فرق عمل.
- كثرة الصراع التنظيمي بين الأفراد مما يؤدي إلى رغبة في احتكار المعارف وتفضيل المصالح الخاصة على المصالح العامة.
- عدم الاستثمار بشكل مناسب في إدارة المعرفة من خلال تخصيص ميزانية محدودة لجذب المعلومات من مصادر خارجية، والتركيز على مصادر الداخلية فقط.

**الإطار التطبيقي لدراسة:** بعد التعرف على أبرز الجوانب النظرية لإدارة المعرفة، سيتم في هذا الجزء اكتشاف تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة.

1- **تعريف بأدوات الدراسة:** من أجل معرفة وقياس ممارسة إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة، تم صياغة استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة وذلك وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.

**جدول رقم(1):** درجات مقياس ليكارت الخماسي (ولي اد عبد الرحمان، 2009، ص:7)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجة

ولتحليل البيانات تم الاعتماد على ثلاثة مستويات لتصنيف توجهات عينة الدراسة وذلك بالاعتماد المعادلة التالية: طول الفئة= الحد الأعلى البديل (5) - الحد الأدنى البديل(1) / عدد المستويات(4)=1.33.

وبناء على ذلك يتم تقسيم المستويات على نحو التالي:

- الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 إلى غاية 2.33.

- الدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 2.34 إلى غاية 3.66.

- الدرجة المرتفعة تأخذ القيمة الأعلى من 3.67 فأكثر.

كم تم الاعتماد على برنامج SPSS<sub>v23</sub> لتحليل مختلف البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان .

**2- تحليل عينة الدراسة :** سيتم عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة وذلك كما يلي:

**الجدول رقم(2):** عرض عناصر الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	9	39.14
	أنثي	14	60.86
	المجموع	23	100
السن	أقل من 30 سنة	11	47.8
	من 30 سنة إلى أقل 35 سنة	6	26.08
	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	1	4.34
	أكبر من 40 سنة	5	21.73
	المجموع	23	100
المستوى التعليمي	ليسانس	10	43.74
	ماستر	2	8.96
	تقني سامي	8	34.78
	أخرى	3	13.04
	المجموع	23	100
المتسوى الوظيفي	أعوان تنفيذ	8	34.78
	إطار	13	56.52
	إطار سامي	2	8.69

100	23	المجموع	
34.78	8	أقل من 5 سنوات	الخبرة
21.73	5	أكبر من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	
26.08	6	من 10 سنوات إلى 15 سنة	
17.39	4	أكثر من 15 سنة	
100	23	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن عينة الدراسة حسب متغير الجنس كان توزيعهم على نحو التالي: 9 ذكور بنسبة (39.14%)، وكان عدد الإناث يقدر ب(60.86%)، ومن خلال الأرقام نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تميل أكثر للاعتماد على الإناث في عملية توظيف مقارنة بالذكور. فيما بين متغير السن لعينة الدراسة أن أغلب العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لمدينة تبسة هم من فئة الشباب الأقل من 30 سنة بنسبة تجاوزت (47%)، وهذا يعتبر أمر إيجابي حيث يعطي قدرة لمؤسسة على التحسن والتطور باستغلال الطاقات الشابة المتواجدة بقوة.

يتميز عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة بمستويات تعليمية جيدة، حيث يعتبر أغلب من (50%) من عمال المؤسسة من حملة شهادات جامعية، فيما بلغ عدد العمال الذات شهادات تكوينية 8 عمال من إجمالي عينة الدراسة وبنسبة بلغت (34.78%)، ويمكن القول أن عمال اتصالات الجزائر بولاية تبسة تمتع بعمال ذات تأهيل علمي مقبول.

من خلال البيانات التي تم الحصول عليها والموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون على مختلف المستويات الإدارية حيث بلغ عدد أعوان تنفيذ 8 عمال بما نسبته (34.78%)، فيما بلغ عدد الإطارات 13 عامل بنسبة قدرت ب(56.52%)، بينما كان عدد الإطارات السامية يقدر ب2 وبنسبة تمثل (8.96%) من إجمالي عينة الدراسة.

وباعتبار أن أغلب عينة الدراسة هم من فئة الشباب فإن مستوى الخبرة يبدو قليل، حيث بلغ عدد العمال الذي لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات في مؤسسة اتصالات الجزائر 8 عمال بنسبة (34.78%)، فيما كان عدد العمال التي تتراوح خبرتهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات 5 أفراد من عينة الدراسة بنسبة تجاوزت (21%)، بينما تجاوزت خبرة 10 عمال من إجمالي عينة الدراسة 10 أفراد.

3- تحليل إجابات أفراد العينة : سيتم في هذا العنصر تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة باعتماد على

نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس واقع إدارة المعرفة

الجدول رقم (3): عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	تعمل المؤسسة على توظيف عاملين ذات تأهيل علمي ومعرفي قوي.	3.122	0.8215	متوسط	4
02	تعمل المؤسسة على منح العاملين فرصة التبرص في الخارج لتوسيع وتكوين معارف جديدة.	1.881	0.933	منخفض	12
03	تعمل المؤسسة بأسلوب فرق العمل لتشكيل معارف جديدة .	2.023	0.628	منخفض	11
04	يقوم العاملون داخل المؤسسة بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.	1.634	1.6425	منخفض	14
05	تشجع سياسة المؤسسة اكتساب المعرفة من المصادر الخارجية.	2.238	1.1135	منخفض	10
06	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على أرشيف وسجلات ورقية.	2.786	0.804	متوسط	7
07	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على أنظمة تخزين الإعلام الآلي.	3.864	0.5275	مرتفع	2
08	تستفيد المؤسسة من المعارف والخبرات التي لدى العاملين بها.	2.967	0.732	متوسط	6
09	تعتمد المؤسسة على جذب معارف جديدة من خلال تعاقد مع خبرات ومراكز غير تابعة لها.	1.512	1.585	منخفض	15
10	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على شبكة معلومات داخلية تساعد الموظفين على الوصول إلى قواعد البيانات بسهولة.	3.033	0.920	مرتفع	5
11	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على القيام بدورات تدريبية للموظفين يشرف عليها ذوي المعرفة والخبرة.	2.463	1.3015	متوسط	9
12	يتم الحصول وتبادل المعرفة بكل سهولة وأريحية في المؤسسة.	4.01	0.3765	مرتفع جدا	1
13	نشر الثقافة والوعي عند الموظفين تدعم تطبيق المعرفة الفعالة.	2.501	1.1605	متوسط	8
14	مناخ المؤسسة يساعد على تطبيق المعرفة	3.162	1.029	متوسط	3
15	لدى المؤسسة نظام رقابي على إدارة المعرفة.	1.806	0.371	منخفض	13

متوسط		2.559	المتوسط الحسابي للمحور
-------	--	-------	------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

جاءت العبارة رقم "12" في ترتيب عبارات الاستبيان في المركز الأول وبمتوسط حسابي قدر ب (4.01) وانحراف معياري قيمته (0.3765)، حيث تدل إجابات أفرا العينة على أن هناك سهولة في الحصول على المعارف اللازمة وهذا قد يعود لنظام الاتصالي الفعال ووضوح الهيكل التنظيمي.

أعطى المتوسط الحسابي و الذي يقدر ب (3.524)، المركز الثاني لعبارة رقم "07"، حيث تشير هذه العبارة إلى أن نظام تخزين المعارف في المؤسسة يعتمد على الجوانب التكنولوجية والرقمية، وهذا ما يسهل من الوصول إلى المعلومة في الوقت المناسب.

حلت العبارة رقم "14" في المركز الثالث وبتقدير متوسط بين مختلف عبارات الاستبيان، وبمتوسط حسابي قدر ب (3.162)، وانحراف معياري يساوي (1.029)، وهذا يدل على تفاوت بين أفراد عينة الدراسة في النظر إلى مناخ المؤسسة ودوره في تطبيق المعرفة.

كان المركز الرابع من بين عبارات الاستبيان لعبارة رقم "01" وبدرجة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي ب (3.122)، حيث يتفاوت أفراد عينة الدراسة في نظر لسياسة المؤسسة في جذب العمال على أساس المعرفة والمؤهلات.

تمركزت العبارة رقم "10" في المركز الخامس وبمتوسط حسابي يساوي (3.033)، وهو تقدير متوسط حيث أن هناك عدم إجماع من طرف العمال حول طريقة إدارة المعرفة من خلال شبكة معلومات داخلية تسهل من الحصول على المعطيات.

جاءت العبارة رقم "08" في المركز السادس حيث ينض محتوى هذه العبارة على فعالية المؤسسة في استغلال كفاءات ومهارات الأفراد في نشاطات المؤسسة، وهذا ما بينته نتائج إجابات أفراد العينة والتي قدر فيها المتوسط الحسابي (2.967)، وهو تقدير متوسط.

وتبين من خلال العبارة "06" أن عملية تخزين المعارف في السجلات الورقية يشهد تراجع في اتصالات الجزائر، وقدر المتوسط الحسابي ب (2.786)، وانحراف معياري يساوي (0.804)، وتقدير متوسط بشكل عام.

احتلت العبارة رقم "13" المركز الثامن والتي تبين رضا العمال على مساهمة المؤسسة في نشر ثقافة والوعي بأهمية تبني العمل بأسلوب إدارة المعرفة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.501)، وانحراف معياري يساوي 1.160، وتقدير متوسط.

جاءت العبارة رقم "11" في ترتيب التاسع بمتوسط حسابي يقدر ب(2.463)، وانحراف معياري بلغ (1.30)، حيث يتبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة، تعتمد بشكل محدود على الدورات التدريبية من أجل توزيع المعرفة وهذا ما بينته ردود عينة الدراسة.

بمتوسط حسابي بلغ (2.238) وانحراف معياري قدر ب(1.113) وتقدير متوسط، نالت العبارة رقم "05" المركز العاشر، حيث يتضح أن إكتاب المعرفة من مصادر خارجية يعتبر متوسط ومحدود.

بتقدير منخفض حصلت العبارة على رقم "03" على المركز الحادي عشر، حيث يتبين من محتوى العبارة أن تشكيل فرق عمل خاصة من أجل البحث وتوليد المعرفة يعتبر محدود، وهذا ما بينته نتائج الإحصائية لعبارة حيث قدر المتوسط الحسابي ب(2.023) وانحراف معياري ب(0.628).

جاءت العبارة رقم "02" بالمركز الثاني عشر وبتقدير منخفض، حيث يتفق أغلب الأفراد المشكلة لعينة الدراسة على أن فرصة تكوين في الخارج من أجل الحصول على معارف جديدة محدودة و ضعيفة جدا في مؤسسة محل الدراسة، وكان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (1.881)، بينما عبر نتيجة (0.933) عن الانحراف المعياري.

احتلت العبارة رقم "15" المركز الثالث عشر، حيث يرى أغلبية أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا تمتلك نظام رقابي فعال على كيفية إدارة المعرفة، وهذا ما برهنت عنه نتائج الإحصائية لهذه العبارة فقدر المتوسط الحسابي ب (1.806)، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.371)، وكان تقدير العام لهذه العبارة منخفض.

نالت العبارة رقم "04" المركز الرابع عشر وبتقدير منخفض، وهذا ما يبين على أن اغلب أفراد عينة الدراسة لا يقرون بوجود دورات دورية خاصة تساهم في نقل المعارف من أجل تبادل الأفكار المعارف لتحقيق المنفعة لصالح المؤسسة والعمال.

وفي المركز الأخير وبتقدير ضعيف جاءت العبارة رقم "09"، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي (1.512)، حيث يرى أغلبية أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا تستعين بمصادر خارجية في عملية توليد وجذب المعارف وهذا قد يعتبر أمر سلبي لمؤسسة في تطوير قدراتها.

وبشكل عام يتضح لنا من خلال عبارات الاستبيان أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة يبدو ضعيف وغير فعال، وهذا قد يعود لعدى أسباب لعل أبرزها المركزية الشديدة التي تتميز بها المؤسسات الجزائرية وخاصة العمومية منها، وعدم القدرة على تطوير بشكل مستمر بالإضافة لمناخ العام لمؤسسات الذي لا يشجع على تبني ممارسات حديثة وفعالة.

### الخاتمة:

تبين من خلال هذه الدراسة أن المنظمات الباحثة عن التميز والتطور ومواكبة التغييرات التي تحصل في بيئة الأعمال اليوم، أصبح لازما عليها ممارسة أساليب إدارية تضمن لها القدرة على التأقلم والتكيف بما يحدث في بيئة الأعمال، ولهذا تعتبر إدارة المعرفة واحدة من أهم الممارسات التي يتم إتباعها من أجل التأثير الفعال على أنشطة المنظمة.

**نتائج الدراسة:** توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج يمكن تقديمها على نحو التالي:

- من خلال تحليل عينة الدراسة يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة تحتوى على خبرات ومستويات علمية جيدة وهذا ما يجعل المنظمة قابلة لتنفيذ إدارة المعرفة بكفاءة.
- توجه مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة على تخزين المعرفة بشكل إلكتروني أكثر من شكل التقليدي.
- محدودية الاستعانة بمصادر خارجية في تشكيل وجذب المعارف الجديدة داخل مؤسسة محل الدراسة وهذا بسبب المركزية التي تعتمد عليها المؤسسة.
- يعتبر استخدام إدارة المعرفة بشكل عام في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة تبسة ذو مستوى محدود ولم يبلغ درجة عالية.

**اقتراحات:** بناء على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

- تعزيز طرق التفاعلية بين الأفراد من أجل بناء ثقافة تبادل وتوسيع المعارف
- تبني أساليب إدارية حديثة تساعد في تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال على غرار التمكين
- التوجه لزيادة و تطوير معارف الأفراد عبر البرامج التدريبية

- زيادة الاستثمار في منظومة إدارة المعرفة من أجل تطوير ممارستها

### قائمة المراجع

#### المراجع باللغة العربية

إبراهيم الخلوف الملكاوي.(2007). إدارة المعرفة. الطبعة الأولى عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.

ربحي مصطفى عليان.(2008). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

صلاح الدين الكبيسي.(2005). إدارة المعرفة، مصر: المنظمة العربية لتنمية الإدارية.

طارق بن صالح المسند.(2009).متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف 2 العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

عادل البغدادى وآخرون.(2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان: دار الوراق لنشر والتوزيع.

وليد عبد الرحمان خالد الفراء.(2009)، تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. دون ذكر البلد: الندوة العالمية للشباب الإسلامي إدارة البرامج والشؤون الخارجية.

#### المراجع باللغة الأجنبية

Ackoff, Russell. L. (1989). **From data to wisdom**. Journal of Applied Systems Analysis 9 (3). UK.

FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon. (2006 ). **Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance**. Paris : Economica

Hackett, Brian (2003) **Beyond Knowledge: New Ways to Work and learn**. The Conference Board. U.S.A.

King W R2000 **PLAYING An Integral Role in Knowledge Management** Information System Management 17 4. UK.

Marquardt, Michael J. (2002) **Building the Learning Organization. Mastering the five Elements for corporate Learning**, Davis- Black Publishing Company: U.S.A.

Polanyi, M. (1958) **Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy**. Chicago: University of Chicago Press. USA.

Wiig, Karl .M (1994) **knowledge Management: The Central Management focus for Intelligent Acting Organization** .Schema press: U.S.A.