

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة

الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج -

أ. لعدور صورية

جامعة برج بوعرييج - الجزائر

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر البيئة التنظيمية المساعدة على زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور. وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى أن البيئة التنظيمية متوفرة وتعتبر قاعدة جيدة للانطلاق نحو تطبيق جيد لعمليات إدارة المعرفة. وأظهرت النتائج كذلك استخدام المؤسسة لإدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة. كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عناصر البيئة التنظيمية وتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

**الكلمات الدالة:** المعرفة، ادارة المعرفة، عمليات ادارة المعرفة، البيئة التنظيمية،

### Abstract

This study aimed to identify the extent of the regulatory environment to help provide leverage to increase the effectiveness of the application of knowledge management processes in the Condor Foundation. After analyzing the results we determined that the regulatory environment is available and is a good base for some good application of knowledge management processes. The results also showed the use of enterprise knowledge management through the exercise of various operations. The results also showed a significant relationship at the level of statistical significance  $\alpha \leq 0.05$  between the regulatory environment and the application of knowledge management processes elements.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management processes, the regulatory environment.

### مقدمة

أصبحت المعرفة من أبرز اهتمامات المنظمات في بيئة الأعمال الحالية حيث تقع على مسؤوليتها البحث عن المعرفة المناسبة والملائمة في الوقت المناسب والعمل على تجديدها وتطويرها بالشكل الذي يعزز من تنافسية المنظمة ويضمن بقاءها في السوق، لهذا وجب إدارة هذا الموجود الحرج باعتبارها الجهد الموجه من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء داخل المنظمة، وهذا لا يتحقق الا

إذا تم توفير البيئة المناسبة من خلال السعي إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف ، وتدعيم التعلم الفردي والجماعي وتشجيع الحوار المتبادل بين الادارة والعاملين وبين العاملين بالإضافة الى توفير كافة الوسائل التكنولوجية لتبادل واكتساب المعارف...الخ. من هذا المنطلق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

**هل لتوفر البيئة المناسبة لإدارة المعرفة دور في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور المنتجة للإلكترونيك في ولاية برج بوعريريج؟**

وللإجابة عن الإشكال المطروح ارتأينا طرح التساؤلات التالية:

1- ما مستوى توفر البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور للإلكترونيك؟.

2- ما مستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة كوندور المنتجة للإلكترونيك؟.

3- هل لعناصر البيئة التنظيمية دور في تطبيق جيد وفعال لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور المنتجة للإلكترونيك ببرج بوعريريج وعلى جميع ومختلف مستوياتها؛ من مستوى صنع الاستراتيجيات إلى مستوى توزيع وبيع منتجاتها؟.

**الفرضيات:** في محاولة للإجابة عن الإشكال المطروح كان لابد من وضع الفرضيات التالية:

1- **الفرضية الاولى:** توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الهيكل التنظيمي للمنظمة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

2- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الثقافة التنظيمية للمنظمة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

3- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

**أهداف الدراسة:** تتركز أهداف الدراسة فيما يأتي:

- السعي لبلورة المفاهيم الأساسية: المعرفة، إدارة المعرفة "KM"، بيئة المنظمة الداخلية.
- تحديد العوائق التي تعرقل أو تعيق التطبيق الفعلي والجيد لعمليات إدارة المعرفة، وتقديم اقتراحات من شأنها تأسيس منظمة قائمة على المعرفة.
- تحليل العلاقة بين عناصر البيئة التنظيمية وزيادة الرفع من فعالية تطبيق عمليات ادارة المعرفة.

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج -

- معرفة الأسس التي حددت مراحل عملية "KM" بالمؤسسات المنتجة للإلكترونيات في ولاية برج بوعريريج.

**أهمية الدراسة:** تتضمن جوانب الأهمية ما يلي:

- التركيز على موضوع "KM" وعملياته وتأثيره على مختلف أنشطة المنظمة، وما يعبر عن يقظة العقل التنظيمي الاستراتيجي رسداً وتفكيراً واستجابةً، ويحقق للمنظمات الفاعلية الاستراتيجية والسمعة والبقاء.

- توجيه تفكير إدارة المؤسسات الجزائرية لاعتماد "KM" واعتبارها كأحد أساسيات المناخ المحفز على الابتكار داخلها.

- حث المنظمات عموماً على دراسة وتفحص أثر "KM" في تدعيم مستويات الأداء لدى العاملين في المنظمات، وأثرها في تبني المنظمة لمفهوم إدارة المعرفة.

**أولاً: الإطار النظري للبحث**

## I. المعرفة

**1- مفهوم المعرفة:** إن أبرز ما جاء في تعريف المعرفة ما يلي:

- **لغة:** المعرفة (KNOWLEDGE) هي اسم مشتق من الفعل "يعرف" وهي تعني إدراك و فهم الشيء على ما هو عليه (علي السلمي، 2001، ص566).

- والمعرفة **اصطلاحاً** تعني: منتج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا قدرة قياسه وهو يخلق الثروة للمنظمة (ميلود تومي، 2005، ص1).

- تعرف المعرفة على أنها: " فهم مكتسب من خلال الخبرة أو الملاحظة أو الدراسة، فالمعرفة هي معلومات مجتمعة مع الفهم و القدرات الموجودة في أذهان الأفراد" ( Lisa mariemangas, 2005, p22).

- كما تم تعريفها على أنها: "مجموع الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام، أساليب العمل، الخبرات والتجارب، المعلومات، البيانات، المفاهيم، الاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة. وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو هذه الحالة" (هيثم علي حجازي، 2005، ص11).

**2- أنواع المعرفة:** لكي يتم الاستفادة من المعرفة بصفة فعالة من هذه المعرفة و تحسين استخدامها يجب القيام بتصنيفها وأشهر نموذج لذلك ما قدمه نوناكا (فريد كورتل، 2005، ص4-5):

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز، المعبر عنها كميًا، و قابلة للنقل والتعليم. والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونًا وبراءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية . كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة و خدماتها، إجراءات العمل، وخطتها ومصفوفات تقييم أعمالها إلى غير ذلك .

- **المعرفة الضمنية:** تتجسد من خلال العبارة: "**نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول** " فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة. وبالتالي فهي تلك المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة والتي تتصف بالمهارات والقدرات الشخصية التي لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة والتي يصعب الرقابة عليها (ياسر الصاوي، 2007، ص 27).

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوبًا من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية ، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم ان هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها .

- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها، و منافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة ، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

## II. إدارة المعرفة:

### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

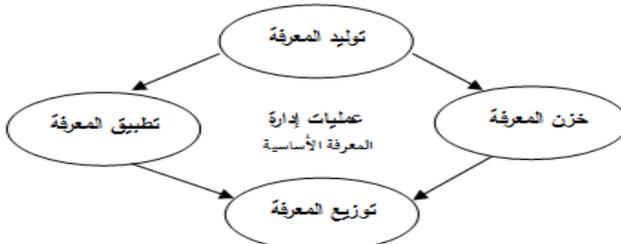
- إدارة المعرفة هي: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر، وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها " (رحي مصطفى العليان، 2008، ص136). إن إدارة المعرفة في هذا التعريف هي نشاط إنساني تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها.

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج -

- وينظر لإدارة المعرفة أيضا على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة " ( Wiig, karl, , 2002, p 13).

2- **عمليات إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة في الممارسات التطبيقية تحتاج إلى المعرفة وتقوم بتنظيمها لتمكين الأفراد من الحصول عليها والاستفادة منها في اتخاذ القرارات، ورغم الاختلاف في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أن هناك أربع عمليات جوهرية تتمثل في: توليد المعرفة، خزنها، حفظها، توزيعها وتطبيقها كما يوضحها الشكل رقم (01)

الشكل رقم (01): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار ثراء للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص28.

أ- **توليد المعرفة:** يقصد بتوليد المعرفة عملية الانشاء الواعي والعمدي للمعرفة في ظل مبادرات وأنشطة معينة تقوم بها المنظمات من أجل زيادة مخزونها من المعرفة. (حمد تركي البطينة، 2007، ص 46) ولقد أشار العديد من الباحثين إلى وجود مصدرين لاكتساب المعرفة وهي المصادر الداخلية ( تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة) والمصادر الخارجية (الصحف والمجلات والمواد المنشورة في شبكة المعلومات العالمية، جمع المعلومات عن الزبائن والمنافسين والمشاركة في المؤتمرات.. وغيرها) (عبد الستار العلي وآخرون، 2005، ص295).

ب- **تخزين المعرفة:** ويقصد بتخزين المعرفة؛ احتفاظ المؤسسة بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة لكي تستخدم في تطبيقات مختلفة منها الإبداع والابتكار ( ربحي مصطفى عليان، ص 197).

ج- **توزيع المعرفة (المشاركة أو نقل المعرفة):** إن نشر المعرفة وتشاركها داخل المنظمة يعد أمرا حيويا، فحسب (San) المشاركة بالمعرفة فعالية اجتماعية تحتم على الأفراد الاتصال

بعضهم ببعض واستعمال ما يعرفونه في حل المشكلات بشكل جيد (San, 2002, P 05). أما التدريب فيلعب دورا مهما في تقاسم المعرفة بالإضافة إلى عمليات الاتصال التي تتقاسم المعلومات القيمة بسرعة وانسيابية عبر حدود المنظمة بالإضافة إلى الشبكات الإنسانية حيث يتبادل الأفراد الآراء حول مواضيع يهتمون بها كثيرا، وفي اغلب الأحيان تقود إلى بناء علاقات شخصية قوية تسهم في تطوير تفكيرهم (McChan & Glinow, 2000.P24).

**د- تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية ما لم تحول هذه المعرفة إلى التنفيذ، ولقد أشار (Burk) إلى أن التطبيق الجيد للمعرفة يتطلب تعيين مدير للمعرفة الذي يقع على عاتقه الحث على التطبيق الجيد، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. ولقد استخدمت عدت أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين (Burk, 1990, P 103).

### III. البيئة التنظيمية لإدارة المعرفة:

إن الأخذ بمنهجية الإدارة بالمعرفة يتطلب فتح قنوات الاتصال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من أجل تحصيل الكم الأكبر من المعرفة وإتاحتها لأعضاء المنظمة لتداولها وتمييتها بالاستخدام والتطبيق (علي السلمي، 2005، ص220). وتزداد حاجتها إلى نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة، نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، نظم إدارة الأداء توفر للقائمين بالعمل المعلومات الأساسية عن الأهداف والنتائج المطلوبة، تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة في أداء المهام والأعمال المختلفة، والعمل بنظم المتابعة وتقويم الأداء على أساس النتائج والإنجازات (علي السلمي، 2005، ص222). وتتكون بيئة المنظمة التنظيمية من العناصر التالية:

**1-الهيكل التنظيمي:** إن المحور الجوهرى للمنظمات يقوم على ذلك الهيكل التنظيمي العضوي والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالجمود أو التعقيد، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية التنظيمية ذات قيمة وظيفية، ووضع أهداف طموحة للتنظيم تنفذ على خطوات ومراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج -

السابقة. وتعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث توجد العديد من الأبعاد له، وهي: هرمية الهيكل التنظيمي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة وعلى العلاقات فيما بينهم، من الممكن ان تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة، تستطيع الهياكل التنظيمية من تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة (علي عبد الستار واخرون،2005، ص 303-304).

**2-الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي يمكن من خلالها التمييز بين مختلف المنظمات بالنظر الى تنوع وتعدد العناصر التي تتضمنها، فحسب (Wheelen) يمكن النظر إليها " مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة"،(بوعزيز شيشون، 2011، ص 61). ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي (حريم حسين، 2004، ص 335):

- الثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي؛
- الثقافة التنظيمية تطور الإحساس بالعضوية والانتماء وتعطي استقرارا وظيفيا؛
- زيادة التبادل بين الأعضاء من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

**2- تكنولوجيا المعلومات:** من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة استخدام تقنية المعلومات والاتصال من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل: البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني، بوابات المواقع أو مكامن العمل الافتراضي (إبراهيم خروف الملكاوي،2007، ص85). وتوفر تكنولوجيا المعلومات الكثير من الامكانيات لادارة المعرفة كتوفير شبكة المعلومات والشبكة الداخلية الانترنت، وبرامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات والبرمجيات مما يسهل عمليات ادارة المعرفة في المنظمة (راند اسماعيل عابنة وماجد أحمد حتاملة،2013، ص 657).

**ثانيا: الدراسة التطبيقية**

**I. تقديم عينة الدراسة:**

لأجل اختبار الفرضيات اخترنا مؤسسة كوندور لإنتاج الالكترونيات كمجتمع دراسة، فالمؤسسة تحوي مجموعة متداخلة من الوسائل المادية والمالية والبشرية، كما أن المورد البشري يتوزع داخل المؤسسة بين المصالح والأقسام وذلك حسب التخصصات المسطرة، لكن الفئة التي تخدم أهداف البحث هي مجموعة الإداريين والأفراد المسؤولين العاملين بالمؤسسة، وقد تم اعتبار هذه الفئة عينة الدراسة المقصودة بالاستبيان.

## II. أدوات جمع البيانات ومتغيرات الدراسة:

1- أدوات جمع البيانات وتحليلها: لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة مكونة من جزئين، استهدف الجزء الأول معرفة البيئة المناسبة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، بينما ركز الجزء الثاني على معرفة مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة. ولقد تم اختيار عينة قصدية تمثلت في الأفراد المدراء والمسؤولين بمؤسسة كوندور، حيث تم توزيع 40 إستبانة استرجع منها (36) وتم اعتمادها بنسبة 100%. واعتمدنا فيتحليل بيانات الاستبيان على برنامج الإحصاء (SPSS).

أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت وفق مقياس Likert الذي يحتوي على خمس درجات (غير موافق بشدة ولها درجة واحد (1)، غير موافق ولها درجة اثنان (2)، محايد ولها درجة ثلاثة (3)، موافق ولها درجة أربعة (4)، موافق بشدة ولها درجة (5)). وحسب الدراسات السابقة تم تقسيم مقياس ليكرت كما يلي:

### تقسيم مقياس ليكرت

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
1 - 1.79	غير موافق اطلاقا	منخفض جدا
1.80-2,59	غير موافق	منخفض
2,60 - 3,39	محايد	متوسط
3,40-4,19	موافق	عالية
4,20-5	موافق بشدة	عالية جدا

### 2- متغيرات الدراسة والمؤشرات البحثية:

أ- المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة): ويقصد بإدارة المعرفة تلك العملية المنتظمة التي تبدأ بالاكتساب والتوليد ثم التخزين والتوزيع وأخيرا التطبيق، وعمدنا إلى قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد التالية:

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.دراسة حالة  
مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج -

- **توليد المعرفة:** وتم قياسها في الدراسة من خلال: الفهم والاستيعاب للمعرفة الموجودة في المنظمة والحلول المقدمة للمشاكل التي واجهت المنظمة، شراء المعرفة المتخصصة من البيئة الخارجية، إبداع العاملين في المنظمة، اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة، الحصول على المعرفة من مصادر خارجية.

- **خزن المعرفة:** وتم قياس هذا البعد من خلال: التدريب والحوار لحفظ المعرفة الضمنية، التوثيق لحفظ المعرفة الصريحة، الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في خزن المعرفة، يتم خزن المعرفة على أساس انتقائي.

- **توزيع المعرفة:** وتم قياس هذا البعد من خلال: تبني أسلوب العمل الجماعي، الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات، الاتصالات غير الرسمية، استخدام فرق الخبرة وحلقات المعرفة.

- **تطبيق المعرفة:** وتم الاعتماد في قياس هذا المتغير على الأبعاد التالية: تعيين مدير المعرفة لضمان تطبيق جيد للمعرفة، إعطاء الحرية اللازمة للعاملين لتطبيق معارفهم، تستفيد إدارة المنظمة من المعرفة العملية.

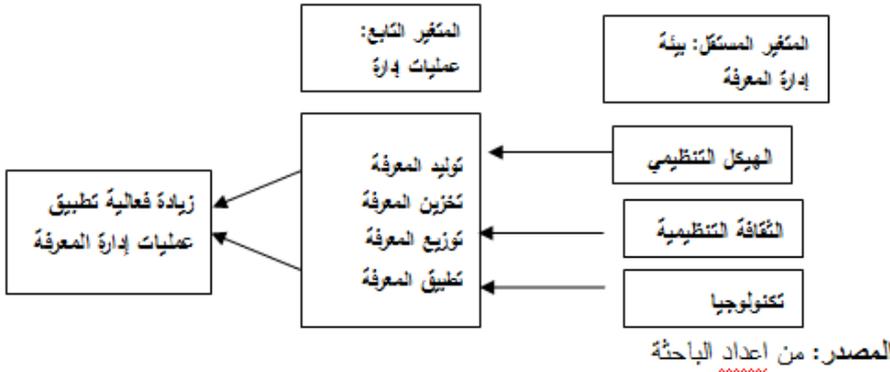
ب- **المتغير المستقل (البيئة المساعدة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة):** يقصد بها بيئة العمل الداخلية التي قد تسهل أو تعيق تطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة، وتم تحديدها بالأبعاد التالية:

- **الهيكل التنظيمي:** وتقيسه الدراسة من خلال: تقوم العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة على مساعدة العاملين على تبادل المعارف والمعلومات بدون تعقيدات بيروقراطية، توفر المنظمة نوعا من اللامركزية الذي يساعد على طرح الأفكار الجديدة، تتبنى المنظمة العلاقات الأفقية وتعتبرها ذات أولوية على العلاقات العمودية، تسود المنظمة العلاقات غير الرسمية التي تسمح للتبادل المستمر للمعرفة.

- **الثقافة التنظيمية:** ولقد تم قياس أبعاد هذا المتغير من خلال: مدى تشجيع المنظمة واهتمامها بالعلاقات بين الإدارة والعمال وفيما بين العمال، مدى اكتشاف الأخطاء والاعتراف بها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم؛ تتقبل المنظمة مقترحات العاملين الإبداعية وتعمل على تنفيذها.

- تكنولوجيا المعلومات: ولقد تم قياس أبعاد هذا المتغير من خلال: مدى اعتماد المنظمة على شبكات اتصال داخلية وخارجية من أجل كسب وتبادل المعارف، مدى توفير المنظمة لكافة الوسائل التكنولوجية المساعدة على توليد واكتساب المعرفة.

### 3- نموذج البحث:



### III. تحليل نتائج أسئلة الدراسة:

1- مستوى توافر البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة:

أ- الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (01): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات عينة البحث

حول الهيكل التنظيمي في مؤسسة كوندور للإلكترونيك

العبارة	اتفق تماماً		اتفق		محايد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت		
1	38.9	14	61.1	22	0	0	39.4	0.49
2	38.9	14	58.3	21	2.8	1	4.36	0.54
3	38.9	14	58.3	21	2.8	1	4.36	0.54
4	41.7	15	50	18	8.3	3	4.33	0.63
الوسط الحسابي العام							4.36	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.دراسة حالة

مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج -

ما نلاحظه من خلال نتائج الجدول رقم (01) هو أن مؤسسة كوندور للإلكترونيك تعمل على توفير الهيكل التنظيمي المناسب لتوليد وتبادل الأفكار الجديدة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة البحث 4.36 وهي قيمة مرتفعة. كما نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث تراوحت بين 4.33 و 4.39 بدرجة موافقة عالية حسب مقياس ليكرت المعتمد في البحث، حيث نجد كل المبحوثين (100%) يؤكدون بأن مؤسسة كوندور تتميز بالعلاقات غير الرسمية التي تسمح بالتبادل المستمر للمعرفة بمتوسط حسابي بلغ 4.39 ، وهذا ما أدى الى أن العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة تتم بدون تعقيدات بيروقراطية ويتوفر لدى المؤسسة نوع من اللامركزية التي تساعد على طرح الأفكار الجديدة، وهكذا فالمؤسسة تتبنى العلاقات الأفقية وتعتبرها ذات أولوية على العلاقات العمودية وفقا لأراء أفراد عينة البحث.

ب- الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث

حول الثقافة التنظيمية في مؤسسة كوندور للإلكترونيك

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		اتفق تماماً		البيانات
		%	ت	%	ت	
0.50	4.53	47.2	17	52.8	19	5
0.50	4.50	50	18	50	18	6
0.50	4.53	47.2	17	52.8	19	7
0.47	4.33	66,7	24	33,3	12	8
	4.47					الوسط الحسابي العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح لنا من نتائج الجدول رقم (02) أن المؤسسة تسعى إلى خلق ثقافة تنظيمية مشجعة للإبداع وتبادل المعارف والخبرات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة البحث 4.47 بدرجة موافقة عالية حسب مقياس ليكرت المعتمد في البحث. والذي ساهم في ايجابية هذا المتغير العبارتين ( 7و5) بوسط حسابي بلغ ذروته ب 4.53 حيث تعمل المؤسسة على اكتشاف الأخطاء والاعتراف بها واعتبارها مصدرا للتعلم، واهتمامها الكبير للعمل الجماعي وتشجيع العلاقات الجيدة بين مختلف الوحدات والأقسام من أجل تبادل المعارف والخبرات.

## ت- تكنولوجيا المعلومات:

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة كوندور للإلكترونيك.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محايد		اتفق		اتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.52	4.31	2.8	1	63.9	23	33.3	12	9
0.33	4.06	2.8	1	88.9	32	8.3	3	10
	4.18							الوسط الحسابي العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن (97.2%) من عينة البحث يؤكدون ويشكل كبير على أن المؤسسة تعتمد على شبكات اتصال داخلية وخارجية من أجل اكتساب وتبادل المعارف بمتوسط حسابي بلغ 4.31، واتفقت نفس النسبة بأن المؤسسة تعمل على توفير كافة الوسائل التكنولوجية المساعدة على توليد واكتساب المعرفة بمتوسط حسابي 4.06. إن هذه الإجابات تعبر عن إدراك المؤسسة لأهمية تكنولوجيا المعلومات في توليد واكتساب المعارف، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة البحث حول هذا المتغير 4.18 .

## 2- مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة

## أ- توليد واكتساب المعرفة:

الجدول رقم (04): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث حول توليد المعرفة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.46	4.11	0	0	5.6	2	77.8	28	16.7	6	11
0.36	4.08	0	0	2.8	1	86.1	31	11.1	4	12
0.44	4.03	2.8	1	0	0	88.9	32	8.3	3	13
0.33	4.06	0	0	2.8	1	88.9	32	8.3	3	14
0.28	4.08	0	0	0	0	91.7	33	8.3	3	15
0.31	4.11	0	0	0	0	88.9	32	11.1	4	16
0.42	4.22	0	0	0	0	77.8	28	22.2	8	17
	4.09									الوسط الحسابي العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج -

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة كوندور تولي اهتماما واضحا لعملية توليد واكتساب المعرفة حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث على فقرات هذه العملية بين 4.03 و 4.22 ، بدرجة موافقة عالية جدا حسب مقياس ليكرت المعتمد في البحث. والذي ساهم في ايجابية هذه العملية العبارة (17) حيث تعتمد المؤسسة على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة بأكثر متوسط حسابي بلغ4.22، تليها في المرتبة الثانية العبارتين (11و16) بمتوسط حسابي 4.11 أين تمتلك المؤسسة القدرة على تحليل المعرفة المتاحة لديها ويتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة. ومنه نستنتج بأن مؤسسة كوندور للإلكترونيك تتبنى عملية توليد واكتساب المعرفة والتشارك فيها، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي العام 4.09.

ب- تخزين المعرفة:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة

الدراسة حول تخزين المعرفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	محايد		اتفق		اتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.54	4.39	2.8	1	55.6	20	41.7	15	18
0.49	4.61	0	0	38.9	14	61.1	22	19
0.49	4.61	0	0	38.9	14	61.1	22	20
	4.53							الوسط الحسابي العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم (06) اهتمام مؤسسة كوندور بعملية تخزين واسترجاع المعرفة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذه العملية بين 4.39 و 4.53 بدرجة موافقة عالية حسب مقياس ليكرت المعتمد في البحث. والذي ساهم في ايجابية هذه العملية العبارتين (19و20)، حيث نجد نسبة ( 100%) من المبحوثين يوافقون بأن المؤسسة تعتمد على الحاسبات لتخزين المعرفة واسترجاعها نظرا لكفاءتها ودقتها بالإضافة إلى الأرشفة

والمستندات الورقية، بمتوسط حسابي 4.61. وبصفة عامة مؤسسة كوندور للإلكترونيك تتبنى عملية تخزين المعرفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 4.53 وهي قيمة مرتفعة جدا.

### ج- توزيع المعرفة:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية توزيع المعرفة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		اتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	
0.50	4.42	58.3	21	41.7	15	21
0.50	4.56	44.4	16	55.6	20	22
0.50	4.44	55.6	20	44.4	16	23
0.50	4.44	55.6	20	44.4	16	24
0.50	4.44	55.6	20	44.4	16	25
	4.46					الوسط الحسابي العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

تشير إجابات عينة البحث إلى أن مؤسسة كوندور للإلكترونيك تهتم وتتبنى توزيع المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذه العملية بين 4.44 و4.56 بدرجة موافقة عالية حسب مقياس ليكرت المعتمد في البحث. والذي ساهم في ايجابية هذه العملية العبارة (22) أين تعتمد المؤسسة في نقلها ونشرها للمعرفة على عقد المؤتمرات والندوات الداخلية بدرجة أولى بمتوسط حسابي 4.56، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة تتبنى وتطبق عملية توزيع المعرفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 4.46 وهي قيمة مرتفعة.

### د- تطبيق المعرفة:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية تطبيق المعرفة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		اتفق تماماً		العبارات
		%	ت	%	ت	
0.48	4.36	63.9	23	36.1	13	26
0.48	4.36	63.9	23	36.1	13	27
0.37	4.17	83.3	30	16.7	6	28
0.37	4.17	83.3	30	16.7	6	29
	4.26					الوسط الحسابي العام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.دراسة حالة  
مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج -

أظهرت نتائج البحث كما يظهره الجدول رقم (08) بأن المؤسسة تتبنى عملية تطبيق المعرفة، حيث أكدت نسبته ( 100%) موافقتهم بان المؤسسة تعتمد على الفرق المتعددة الخبرات الداخلية ومقترحات الخبير الداخلي بمتوسط حسابي 4.36 بالنسبة للعبارتين (26 و 27). ومن جانب آخر اتفقت نفس النسبة ( 100%) أن المؤسسة تعتمد على التدريب ضمن فرق خبراء متمرسين وتعمل على نشر ثقافة تدعو إلى التطبيق الفعال للمعرفة بالنسبة للعبارتين (28 و 29) على التوالي بمتوسط حسابي 4.17. ونتيجة لما سبق نجد مؤسسة كوندور تتبنى وتطبق عملية تطبيق المعرفة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.26 وهي قيمة مرتفعة.

#### IV. اختبار الفرضيات:

1- اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي وفعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة (الفرضية الأولى): تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة معنوية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور. ولفحص هذه الفرضية فقد تم استخراج قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين، حيث يتضح من الجدول أدناه، أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت(0.582) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن القول أن الفرضية تحققت، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهريّة) بين الهيكل التنظيمي وفعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

#### جدول(08): نتائج اختبار الفرضية الأولى

عمليات إدارة المعرفة	الهيكل التنظيمي		
0.582 (**)	1	معامل ارتباط بيرسون	الهيكل التنظيمي
0.000		مستوى الدلالة	
36	36	العدد	
1	0.582 (**)	معامل ارتباط بيرسون	عمليات إدارة المعرفة
	0.000	مستوى الدلالة	
36	36	العدد	

\*\* دال احصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

2- اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة (الفرضية الثانية): تنص الفرضية الثانية على وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور. وتم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة المتغيرين، حيث يتضح من الجدول أدناه أن قيمة معامل

ارتباط بيرسون بلغت (0.687) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن القول أن الفرضية تحققت، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهرية) بين الثقافة التنظيمية وتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

### جدول (09): نتائج اختبار الفرضية الثانية

عمليات إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية		
0.687 (**)	1	معامل ارتباط بيرسون	الثقافة التنظيمية
0.000		مستوى الدلالة	
36	36	العدد	
1	0.687 (**)	معامل ارتباط بيرسون	عمليات إدارة المعرفة
	0.000	مستوى الدلالة	
36	36	العدد	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

### 2- اختبار العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وفعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة

(الفرضية الثالثة): تنص الفرضية الثالثة على وجود علاقة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور. واختبار صحة هذه الفرضية من عدمها تم استخراج قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين. حيث يتضح من الجدول أدناه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.444) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن القول أن الفرضية تحققت، وهذه النتيجة تؤكد وجود علاقة معنوية (جوهرية) بين تكنولوجيا المعلومات وفعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

### جدول (10): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

عمليات إدارة المعرفة	تكنولوجيا المعلومات		
0.444 (**)	1	معامل ارتباط بيرسون	تكنولوجيا المعلومات
0.007		مستوى الدلالة	
36	36	العدد	
1	0.444 (**)	معامل ارتباط بيرسون	عمليات إدارة المعرفة
	0.007	مستوى الدلالة	
36	36	العدد	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

### V. النتائج والتوصيات:

1- إن إدارة المعرفة أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات.

دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.دراسة حالة  
مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج -

2- إن مؤسسة كوندور للإلكترونيك تطبق جميع عمليات إدارة المعرفة من توليد واكتساب وتخزين واسترجاع وتنفيذ (تطبيق) للمعرفة وبدرجات متفاوتة.

3- إن أفراد عينة البحث متفقون في الرأي حول أهمية توفير البيئة المناسبة وكل المستلزمات التي تضمن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة من خلال:

- وجود هيكل تنظيمي ونظام إداري مرن يجعل من العملية التنظيمية ذات قيمة وظيفية.
- خلق ثقافة تنظيمية ايجابية داعمة للمعرفة، وتأسيس منظمة قائمة على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.
- توفر بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة في مؤسسة كوندور المنتجة للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج.

- تنمية الطاقة البشرية، وتوفير الأجهزة الالكترونية وتطوير برامج الإنترنت كوسيلة لاكتساب المعرفة وتبادلها وغير ذلك.

4- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين توفير البيئة التنظيمية وفعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة، فالمنظمة التي توفر المناخ المناسب لتطبيق معارفها واستخدامها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقدرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى. وفي ضوء ما تم طرحه من استنتاجات، تم التوصل إلى التوصيات الآتية :

- 1- يستحسن أن تنشأ المنظمة إدارة خاصة للمعرفة ( يتولاها مدير إدارة المعرفة او مدير المعرفة) متخصصة في تطوير أنشطة إدارة المعرفة والعمل على متابعة تطبيق عملياتها.
- 2- على المؤسسة توفير الموارد البشرية اللذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالانشطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها، وتوزيعها.

3- أن تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتشجيع كل أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة.

4- العمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهان العاملين إلى معرفة صريحة من خلال تبادل المعرفة بين العاملين بوسائل متعددة.

5- يستحسن أن تتبادل المؤسسات المعرفة فيما بينها من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات وتبادل الخبرات.

## قائمة المراجع:

- 1- السلمي علي ، إدارة التمييز - نماذج وتقنيات عصر العولمة-، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005.
- 2- السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، ط1، مصر، 2001.
- 3- الصاوي ياسر ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار سحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
- 4- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2005.
- 5- العليان رحي مصطفى ، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 6- تومي ميلود، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، جامعة بسكرة، 2005.
- 7- حجازي هيثم علي ، إدارة المعرفة مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان، الأردن، 2005.
- 8- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 9- شيشون بوعزيز، أهمية الاسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق ادارة المعرفة (دراسة تحليلية لاراء اطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة)، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد العاشر، ديسمبر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2011.
- 10- عبابنة رائد اسماعيل وماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد (9)، العدد (4)، 2013.
- 11- كورنل فريد، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005.
- 12- Burk.M, "Knowledj Management Everyone Benefits By Sharing Information", Publi Roods, 1990.
- 13- Lisa mariemangas: "an assesment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiative" , doctoral dissertation, cappela university, 2005.
- 14- McChan&Glinow, Organizational Of Behavior, McGraw- Hill Co.Inc. U.S.A, 2000.
- 15- San T, Knowledge Management Practices In Singapor, International Business Ressource Center Regional New, -21 Vol.6. No.1, 2002.
- 16- Wiig, karl : "knowledge management", foundation thinking about thinking, schima press, arlington, 2002 .