

واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة-

The state of knowledge management processes practice in the Algerian economic institutions - the case study of the the Regional Directorate of Algeria Communication in Ouargla-

صديقي أمينة^{1*}، خميس نفيسة²، مجدوب جابرة³

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، seddikiamina@gmail.com

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح العالمي

nafissakhemis@gmail.com،

³ جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي (الجزائر)،

مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية، medjdoub.jabra@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/05/23؛ تاريخ المراجعة: 2019/06/01؛ تاريخ القبول: 2019/10/18

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة أبرز معوقات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، على إعتبار أن مؤسساتنا الجزائرية غير متبينة لهذه الإستراتيجية بمفهومها الواسع، حيث إرتبنا في دراستنا هذه التعرف على مدى إستعداد مؤسساتنا العمومية الجزائرية لتنفيذ إدارة المعرفة، وهذا من خلال معالجة الاشكالية التالية: ماهو واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟، ومن أجل معالجة هاته الاشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة تعالج جوانب الموضوع وتوزيعها على العينة المستهدفة، وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في تحليلها، ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة؛ مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة متوسط؛ مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة مرتفع؛ مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة متوسط؛ ووجود مجموعة من المعوقات التي تعيق تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاح: توليد المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة؛ معوقات إدارة المعرفة.

تصنيف JEL : J53 ؛ O32

Abstract: The aim of this study is to identify the state of knowledge management processes practice and to know the main obstacles of knowledge management strategy's excusion in the Algerian public economic institutions, considering that our Algerian institutions do not adopt this strategy in its broad sense. By this study, we tend to see the extent of aptitude in our Algerian public institutions in applying knowledge management, by addressing the following problematic: What is the state of knowledge management processes practice in the Regional Directorate of Algeria Communication in Ouargla? In order to deal with this problematic, a descriptive analytical approach is adopted, a questionnaire, that addresses the subject's aspects, is done and distributed to the target sample, and the SPSS program is applied on its analysis. Thus, the study reveals the following important findings: a high level of knowledge generating in the institution; the level of knowledge application in the institution is average; the level of knowledge storage in the institution is average; the level of knowledge delivery in the institution is high; and there is a range of constraints that impede the implementation of knowledge management in the institution under study.

Keywords: knowledge generating; knowledge storage; knowledge delivery; knowledge application; knowledge management constraints.

Jel Classification Codes : O32 ; J53

I- تمهيد :

تعد المعرفة من أهم مظاهر القوة في الاقتصاد الجديد، حيث تلعب دورا حاسما في اعداد رأس المال البشري وتحسين الاستفادة منه في العملية الانتاجية، ففي العقدين الأخيرين ظهرت العديد من التحولات على المستوى الاقتصادي، فأصبح العنصر الرئيسي في هذا للاقتصاد هو القدرات الفكرية بدلا من المدخلات المادية والموارد الطبيعية، وتلعب المعرفة دورا مهما في التطور الاقتصادي والاجتماعي، حيث أصبحت التكنولوجيا الجديدة القائمة على انتاج ومشاركة المعرفة ونشرها القوة المحركة للقطاعات الرائدة في الاقتصاديات؛

يعتبر قطاع الاتصال من بين القطاعات الحساسة التي تشهد تحديات كبيرة وهذا نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة الاتصالات، مما يزيد من حدة المنافسة بين المؤسسات في هذا القطاع الذي أضحت فيه المعرفة القوة المحركة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال، حيث أن إنتاج المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها أحدث طفرة غير مسبوق في تطوير المؤسسات في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل خاص، وفي مختلف القطاعات الاقتصادية بشكل عام؛ وأمام هذا الوضع أصبحت المنظمات تفكر في السبيل الذي يمكنها من الصمود أمام هذه التغيرات والمتطلبات وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الآليات و الميكانيزمات والتي لا تتوقف في الحصول على المعرفة فحسب وإنما في كيفية إدارتها من خلال توليدها، تخزينها، نشرها، وتوزيعها على كافة القوى البشرية داخل المؤسسة من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية وتحسين العملية الانتاجية والمساهمة في تحقيق مزايا تنافسية.

ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الكشف عن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة، وهذا من منطلق معرفة مدى إستعدادها لتبني إستراتيجية إدارة المعرفة، من خلال الوقوف على مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد، تخزين، نشر، وتوزيع المعرفة، وكذا الكشف عن أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيقها لاستراتيجية إدارة المعرفة، وهذا ما يقودنا إلى طرح الاشكالية التالية: ماهو واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما مستوى توليد المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟
- ❖ ما مستوى تخزين المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟
- ❖ ما مستوى توزيع المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟
- ❖ ما مستوى تطبيق المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟
- ❖ ما هي أبرز المشاكل والمعوقات التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟

ومن أجل دراسة هذه التساؤلات سنعتمد على الفرضيات التالية:

- ❖ يوجد مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة ؟
- ❖ يوجد مستوى مرتفع لتخزين المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة ؟
- ❖ يوجد مستوى مرتفع لتوزيع المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة ؟
- ❖ يوجد مستوى مرتفع لتطبيق المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة ؟

❖ توجد بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه شاغلي الوظائف القيادية تحول دون تطبيقهم لإدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة، من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية، وهذا من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ معرفة مستوى توليد المعرفة من قبل شاغلي الوظائف القيادية في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
- ❖ معرفة مستوى تخزين المعرفة من قبل شاغلي الوظائف القيادية في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
- ❖ معرفة مستوى توزيع المعرفة من قبل شاغلي الوظائف القيادية في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
- ❖ معرفة واقع تطبيق المعرفة من قبل شاغلي الوظائف القيادية في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة.
- ❖ التعرف على أبرز معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على معرفة الواقع الفعلي لممارسة عمليات إدارة المعرفة، و تحديد أبرز معوقات تنفيذ إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة.

الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على شاغلي الوظائف القيادية في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة.

الحدود الزمانية: تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال توزيع الإستبانة في الفترة الزمانية الممتدة من 2019/01/05 إلى غاية 2019/02/23.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (Ra'ed Masa'deh et al-2019): هدفت الدراسة لمعرفة دور البنى الأساسية لإدارة المعرفة متمثلة في (القدرات التكنولوجية والهيكلي التنظيمي والثقافة التنظيمية) في تعزيز الرضا الوظيفي في البلدان النامية، حيث تمت الدراسة بتوزيع 168 استبانة على الطاقم الأكاديمي في جامعة الزرقاء الأردنية، توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: أن القدرات التكنولوجية لإدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي ذلك لأن الاستثمار في التكنولوجيا يسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل و بطرق أكثر كفاءة وفعالية مما يشعرون بالرضا الوظيفي؛ وأن الثقافة التنظيمية القائمة على العمل الجماعي تجعل الموظفين أكثر رضا وظيفي؛ في حين لم تجد الدراسة أي تأثير للهيكلي التنظيمي على الرضا الوظيفي؛ وجود اختلاف في تأثير البنى الأساسية لإدارة المعرفة على الرضا الوظيفي يعزى للجنس في حين لم تحقق أية فروق تعزى للعمر والخبرة والرتبة الأكاديمية.
2. دراسة (أمال مزوار، 2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المديرين لعملية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في (إكتساب، تخزين، نقل، تطبيق المعرفة)، حيث قامت الباحثة بتوزيع 59 إستبانة على مديري الإدارة العليا والوسطى العاملين في المؤسسات خدمية، حيث تم إجراء الدراسة في 08

مؤسسات خدمية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: لا يوجد تقبل لفكرة إكتساب المعرفة من طرف عمال المؤسسات الخدمية عينة الدراسة، عمال المؤسسات الخدمية لا يقومون بعمليات تخزين ونقل المعرفة بالمستوى المطلوب، وأنه لا تتوفر للعمال الكفاءات اللازمة لتطبيق المعرفة.

3. دراسة (خالد بن سعد السليمي، 2016): هدفت الدراسة إلى تقويم واقع تطبيق شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية لإدارة المعرفة بالجامعات السعودية، أجريت الدراسة في جامعة أم القرى، حيث قام الباحث بتوزيع 130 استبانة على العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: ضعف شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية في إنتاج وتوليد المعرفة الإدارية، وجود بعض المشاكل التي تحول دون تطبيق الوظائف القيادية الأكاديمية لإدارة المعرفة بالجامعة أبرزها الإفتقار إلى ثقافة إدارة المعرفة، و ضعف القناعة بأهمية إدارة المعرفة ودورها في الإدارة، وكذا ضعف الإنفاق على العمل الإداري بشكل عام وغياب التنسيق بين الوحدات الإدارية.

4. دراسة (حسين بركاتي، 2015): هدفت الدراسة إلى تبيان أهم التحديات التي فرضها الاقتصاد المعرفي على المؤسسات، والتعرف على واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي، قام الباحث باستخدام الإستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، حيث وزع 50 إستبانة على الإداريين العاملين في مؤسسات عمومية وخاصة بولاية المسيلة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن عمليات توليد المعرفة وإكتساب المعرفة و تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع، أما عمليتي نشر المعرفة وتطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى متوسط.

5. دراسة (سعود بن عيد العنزي، نيفين حامد الحربي، 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، حيث أجريت الدراسة في جامعتي أم القرى وتبوك، استخدم الباحثان الإستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة حيث قاما بتوزيع 655 إستبانة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: وجود مستوى مرتفع لمعوقات إدارة المعرفة البشرية، بينما وجد تقدير متوسط لمعوقات إدارة المعرفة الفنية والإدارية، كما وجد تقدير متوسط لمعوقات إدارة المعرفة بشكل عام في الجامعات السعودية محل الدراسة.

1.I- الاطار النظري للدراسة :

1. مفهوم إدارة المعرفة:

تباينت آراء الباحثين وتعددت حول مفهوم إدارة المعرفة، فقد قدم الباحثون تعريفات عديدة لهذا المفهوم تبعا لخلفياتهم النظرية والفكرية، وفيمايلي نذكر أبرز التعريفات التي وضعها الباحثون والهيئات الدولية لهذا المفهوم:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: " تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة إستخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار". (عبد الستار علي وآخرون، 2012، ص 26).

ووفقا ل Davenport & Prusak، فإن إدارة المعرفة: " هي عبارة عن نظام بعمليات محددة لاكتساب وتنظيم وإدامة واقتسام وإنتاج المعرفة من العاملين، وتطوير الأداء التنظيمي". (عبد الرحمان الجاموس، 2013، ص 61).

كما عرفها مصرف التنمية الاسوي، بأنها: " الطريقة التي تقوم بها المؤسسات بإنشاء المعرفة، وتعزيزها، وإعادة استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية". (John Girard and JoAnn Girard, 2015, p4).

من خلال عرض أهم التعريفات التي قدمها الباحثون، نستنتج أن أغلب التعاريف تتفق على أن إدارة المعرفة: " هي إستراتيجية تتبناها المؤسسة، حيث تقوم بموجها بإنشاء المعرفة وتخزينها ونشرها واستخدامها مما يسمح لها بتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية والحصول على المزايا التنافسية".

2. عمليات إدارة المعرفة:

تباينت آراء الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة، فاختلف في تسمية وتحديد عدد عملياتها، فمنهم من أسهب ومنهم من إختصر، و يتفق أغلب الباحثين على أن إدارة المعرفة تشمل مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتكاملة، حيث تعتمد كل عملية عن ماقبلها من العمليات؛ وقد قدمت نماذج عديدة من قبل الباحثين لإدارة المعرفة، وفيما يلي نعرض عمليات إدارة المعرفة حسب تصنيفات أهم الباحثين:

الباحث أو المؤسسة	عمليات إدارة المعرفة
Mc Adam and Reid ,2000 تضمنت أربعة عمليات تمثلت في:	إنشاء المعرفة داخل المؤسسة؛ تجسيد المعرفة؛ نشر المعرفة؛ الإستخدام.
McElroy,2000 ، تضمنت أربعة عمليات:	توليد المعرفة؛ توزيعها وتنميتها؛ تطبيقها.
نموذج مؤسسة (Fraunhofer IPK, 2000) تضمنت 06 عمليات جوهرية:	تشخيص المعرفة؛ تحديد أهداف المعرفة؛ توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
Newman, 2000	الخلق؛ الإحتفاظ؛ التحويل؛ الإستفادة.
Martins, K., Hiesig, P., & Varbeck, J., (2001),	توليد المعرفة؛ خزن المعرفة؛ توزيع المعرفة؛ تطبيق المعرفة.
وقد أوجز كثير من الباحثين العمليات في 03 أبعاد منهم: (Darroch,2003)، (Bij and others,2003) ؛	تكوين المعرفة (التوليد)؛ نشر المعرفة (التوزيع)؛ الإستجابة (التطبيق).
Bhatt and others,2005	تكوين المعرفة؛ صيانة المعرفة و الحفاظ عليها؛ توزيع المعرفة؛ مراجعة المعرفة و عملية التنقيح.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

و سنعتمد في هذه الدراسة على نموذج (Martins et al,2001)، الذي حدد عمليات إدارة المعرفة بأربعة العمليات وهي : عمليات توليد، و تخزين، وتوزيع، وتطبيق المعرفة، حيث تم اختيار هذا النموذج كونه شمل أغلب العمليات التي إتفق عليها في أغلب النماذج الأخرى وإن أختلف مع بعضها في التسميات، وفيما يلي سنقدم شرحا لهاته العمليات:

1.2. توليد المعرفة Knowledge Creation: ومن المصطلحات التي أطلقت على هاته العملية: خلق أو إنشاء، إستقطاب، إكتساب، إكتشاف، إمتصاص المعرفة، حيث تشير في مجملها إلى توليد المعرفة و الحصول عليها من مختلف المصادر؛

يشير (Emma.O & al , 2011,p19)، إلى أن إنشاء المعرفة هو عملية تسمح للمؤسسة بإنشاء أو الحصول على المعلومات وتنظيمها ومعالجتها من أجل توليد معرفة جديدة من خلال التعلم التنظيمي، حيث تتيح المعرفة الجديدة التي تم إنشاؤها في ذلك الوقت للمؤسسة تطوير قدرات و إمكانيات جديدة، وإنشاء منتجات وخدمات جديدة، وتحسين الخدمات الحالية وإعادة تصميم عملياتها التنظيمية.

إن إنشاء المعرفة يتطلب وجود تراكم معرفي حقيقي، فتراكم المعرفة هو المصدر الحيوي لعملية النمو على مستوى المؤسسة، والذي يكون مصدره أنشطة البحوث والتطوير أو عملية التعلم وهي عامل أساسي لزيادة عوائد المؤسسة (سعد غالب ياسين، 2007، ص ص 108-109). حيث يعتمد التراكم المعرفي على القدرة التنظيمية لاستيعاب المعرفة، و يشير إلى قدرة مؤسسة ما على التعرف على قيمة معرفة معينة، واستيعابها، وتطبيقها من أجل الحصول على ميزة تنافسية (Martins & Gonzalez, 2017,p 253).

تركز فكرة الباحثين على أن تراكم المعرفة هو عامل أساسي يوسع من عملية توليد المعرفة، وأن المؤسسات بحاجة للتعرف على معرفتها الأساسية لاستيعاب وإستخدام معرفة جديدة.

2.2. خزن المعرفة Knowledge Storage:

تتضمن عملية خزن المعرفة كل النشاطات التي تحفظ المعرفة وتسمح لها بالبقاء في الأنظمة وأدواتها وتحديثها وسهولة استرجاعها من قبل المستفيدين، فعملية الخزن تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية (أريج سعيد خليل، 2008، ص 150). ويقصد بالذاكرة التنظيمية ذلك المستودع الذي تخزن فيه معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المؤسسة فاعلة في استخدام هذا المستودع كان ذلك مؤشرا على التعلم التنظيمي من جهة وتحقيق الأهداف من جهة أخرى (عمر جرادات، 2013، ص 02). و تنقسم الذاكرة التنظيمية إلى قسمين (نجم عبود نجم، 2008، ص 266):

- ذاكرة تنظيمية داخلية: وتنقسم بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة، و تتضمن (الأنظمة الخبيرة، وقواعد البيانات، السجلات، التقارير، والدروس المتعلمة، إضافة إلى السياسات و المنتجات والعمليات التحويلية). و الذاكرة الداخلية الغير مقصودة، وتتمثل في ثقافة المؤسسة بضمنها الأساطير، القصص، اللغة، والرموز إضافة إلى أدوار المهمات والرقابة(المهاكل ونظريات النشاط).
- ذاكرة تنظيمية خارجية: توجد في المعرفة الموجودة في الأرشيف الخارجي، ومع أنها ليست جزءا من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها، إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المؤسسة التي يمكن استرجاعها واستخدامها. و تتضمن المصادر التالية: (التقارير المالية للمؤسسة، الأعضاء السابقون في المؤسسة، المنافسون، وسجلات الحكومة).

تهدف عملية خزن المعرفة إلى الحفاظ على قاعدة المعرفة بالمؤسسة، حيث تواجه المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية من دوران العمل (ترك العمل الطوعي، التقاعد، أو لأسباب أخرى) وكذا المؤسسات التي لديها نسب عالية من التوظيف بصفة عقود العمل المؤقتة خطر فقدان ذاكرتها التنظيمية التي تكونت نتيجة تراكم الخبرات و المعارف و المهارات المكتسبة، أي فقدان الكثير من المعرفة الضمنية والحرجة التي تم تكوينها طول فترة الخدمة عند مغادرة أصحابها، ولذا يجب على المؤسسات أن تسعى للإستفادة من ذاكرتها التنظيمية وتحديثها باستمرار، وهذا من خلال توثيق مختلف تجاربها السابقة التي مرت بها المؤسسة وتحويل المعارف الضمنية إلى صريحة وهذا حتى لا تتأثر المؤسسة عندما يغادرها أحد أفرادها، وتبقى بذلك المعرفة محفوظة بداخلها في النظم والمياكل والعمليات والأدوات.

3.2. توزيع المعرفة

تعتبر عملية توزيع المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة فهي أول خطوة في إستخدام المعرفة فإن لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة يبقى تأثيره محدودا، حيث يتم توزيع هاته المعرفة على أعضاء المؤسسة عبر مختلف الوسائل المتاحة بالمؤسسة كالتدريب، تبادل الأفكار والتجارب من خلال الحوارات والاجتماعات، وسائل التواصل المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وغيرها من الأدوات مما يسمح بوصول المعرفة لكل أعضاء المؤسسة.

فحسب (Huber, 1991)، يشير توزيع المعرفة إلى العملية التي يتم بها تبادل المعلومات الجديدة من مصادر مختلفة، وفي النهاية يمكن أن تقود إلى خلق و إستيعاب معرفة ومعلومات جديدة (Martins & Gonzalez, 2017, p 255).

ويشير (Duffy, 2000)، إلى أن توزيع المعرفة هو قدرة المؤسسة على نشر المعرفة حتى تصل إلى كل نقطة من نقاط العمل، وكل مستوى إداري من المستويات الإدارية وذلك عن طريق الإستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات والتكنولوجيا والبرامج التدريبية عن طريق نظم الإتصالات الرسمية وغير الرسمية والوصول إلى نقطة توزيع مرنة (أمال ياسين المجالي، 2009، ص 142).

وبين (Alavi & Leidner, 2001)، أن المؤسسات تعمل على استخدام قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي مثل: جلسات التدريب والتحوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل: حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوهات وغيرها (جمال يوسف بدير، 2013، ص 67).

4.2. تطبيق المعرفة knowledge Application

إن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تطبيقها، فيعتبر تطبيق المعرفة أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة فكل من عمليات توليد وتخزين ونشر المعرفة لا تعد كافية ما لم يتم تطبيق هاته المعرفة المتاحة في المؤسسة، حيث يسمح التطبيق الفعال للمعرفة بتحسين أداء المؤسسات.

وقد أجمع معظم الباحثين أن التحديد والتوزيع الكفاء للمعرفة لا يكفل نفعاً للمؤسسة ما لم تضعها موضع التطبيق، وهنا يجب التركيز على أهمية استخدام المعرفة وتطبيقها على أفضل وجه وبالشكل الأمثل الذي يجلب الميزة التنافسية (عبد الرحمان الجاموس، 2013، ص 126) حيث استخدمت المؤسسات عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين (صلاح الدين الكبيسي، 2005، ص 79).

ويمكن القول أنه ينبغي للمؤسسات أن تطبق المعرفة على أكمل وجه ممكن، مما يساعدها في تحسين أدائها وتقليل تكاليفها، مما يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية، وعلى المؤسسات التي تسعى إلى إدارة فعالة لمعارفها أن تقوم بإنشاء قسم خاص لإدارة المعرفة شأنها شأن قسم إدارة الموارد البشرية والأقسام الأخرى، وأن تعين مديرا لإدارتها يحرص على تطبيق المعرفة وعلى متابعة تنفيذ برامجها، حيث نجد أنه كبرى الشركات العالمية لديها أقسام خاصة بإدارة المعرفة وهذا مساهم في إدارة معارفهم بفاعلية وسمح لهم بتحقيق العديد من المزايا، ومن بين الشركات العالمية التي عينت مديرين للمعرفة نذكر: (Mckinsey, Microsoft, IBM, Aple, Amazone, Google,...).

4. معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات:

ترتبط إدارة المعرفة بالعنصر البشري في المؤسسة حيث يعتبر عنصر محوري في تنفيذ هذه الإستراتيجية، حيث يواجه تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة عدة صعوبات ومشاكل تحد من نجاح تطبيقها، وفيما يلي سنحدد أهم هاته المعوقات:

أشار Coakes, 2003 إلى أن هناك عدة مؤسسات ومؤسسات أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وقد توصلت إلى مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعوق تنفيذها بشكل فاعل، ويمكن تحديدها فيما يلي (أسامة محمد السيد، 2013، ص 247):

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة؛
- عدم دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة؛
- الافتقار إلى التكامل بين أنشطة المؤسسة المرتبطة بإدارة المعرفة وتعزيز التعلم التنظيمي؛
- الإدراك الغير كافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها؛
- الإفتقار لفهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال الغير فعال والغير كفاء.

كما ركز Fahey & Prusak, 1998 على منظور آخر للمعوقات التي غالبا ما ترتبط بإدارة المعرفة التقليدية، باسم " The Eleven f KM-Deadliest Sins o"، و تتمثل في (Karle Wig, 2004, p235):

1. عدم تطوير مفهوم عمل المعرفة؛
2. التأكيد على تخزين المعرفة وليس على تدفقها؛
3. عرض المعرفة كما يوجد بشكل رئيسي خارج الأفراد؛
4. عدم فهم أن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو إنشاء سياقات مشتركة؛
5. إيلاء القليل من الاهتمام بدور المعرفة الضمنية وأهميتها؛
6. فصل المعرفة عن إستخدامها؛
7. التقليل من الاهتمام بالتفكير والمنطق؛
8. التركيز على الماضي والحاضر، وليس على المستقبل؛
9. عدم الاعتراف بأهمية التجريب؛
10. إستبدال التواصل التكنولوجي لتواجه الأفراد؛
11. السعي لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة.

II - الطريقة والأدوات :

1. **المنهج والعينة:** تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بالمديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة، أما عينة الدراسة فشملت الإطارات منهم من أجل معرفة مدى وعيهم وادراكهم بأهمية إدارة المعرفة.
 2. **الأدوات المستخدمة:** اعتمدنا في جمع البيانات على أداتي المقابلة والاستبيان حيث تم توزيع 50 استمارة موجهة لإطارات المؤسسة. تم استرجاع 35 استمارة (أي بمعدل استجابة 70%)، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 33 استمارة .
- أما عن الأجزاء التي شملتها استمارة الإستبيان هي: الجزء الأول البيانات الشخصية للمستجوبين، الجزء الثاني عمليات إدارة المعرفة حيث تضمنت كل عملية من 05 إلى 06 أسئلة، أما الجزء الثالث تضمن معوقات تطبيق إدارة المعرفة وشمل 11 سؤال. كل أسئلة الاستبيان مصممة وفق سلم ليكرت الثلاثي (موافق - محايد - غير موافق).

الجدول رقم(01): يوضح سلم ليكرت الثلاثي ودلالات فئاته

الوزن	الرأي	المتوسط المرجح
1	غير موافق	من 01 إلى 1.66
2	محايد	من 1.67 إلى 2.33
3	موافق	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الباحثين.

3. **متغيرات الدراسة:** تمثلت متغيرات الدراسة في عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بالإضافة إلى معوقات تطبيق إدارة المعرفة، حيث اعتمدنا في قياس المتغيرات على استبيانات الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.
4. **صدق وثبات الاستبيان:** لقياس ثبات الاستبيان اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ حيث وجدنا قيمته 0.92 وهي قيمة مقبولة جدا للدراسة.
5. **الخصائص الديمغرافية للعينة:** من حيث الجنس أغلبية العينة بنسبة 76% كانت رجال، أما من حيث السن أغلبية العينة بنسبة 52% كانت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، وهذا مؤشر إيجابي يبين أن أغلب اطارات المؤسسة كانت فئة الشباب، ومن حيث المستوى التعليمي أغلبية أفراد العينة بنسبة 64% جامعيين و هذا يبين اهتمام المؤسسة بالمؤهل العلمي لشاغلي المناصب العليا، من حيث الخبرة المهنية أغلبية أفراد العينة أي 46% منهم لديهم خبرة ما بين 10 إلى 15 سنة، وهذا مؤشر إيجابي يبين أنهم أفراد أكفاء لديهم مؤهل جامعي وخبرة مهنية في مجال عملهم.

III - النتائج ومناقشتها :

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم(02): إتجاه إجابات أفراد العينة حول عبارات مستوى توليد المعرفة

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى توليد المعرفة
2	موافق	0,728	2,55	تسعى المؤسسة الى تمكين الموظفين من الإستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها
1	موافق	0,403	2,91	تجري المؤسسة دورات تدريبية لعمالها لإكسابهم معلومات ومهارات جديدة تتعلق بعملهم
5	محايد	0,759	2,09	تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على تحويل معارفهم الضمنية (المتضمنة في عقولهم) إلى معارف صريحة ليستفيد منها من يحتاج إليها.
3	موافق	0,629	2,48	تحرص المؤسسة على تزويد أفرادها بكل ما يحتاجونه من معارف لأداء مهامهم
4	محايد	0,750	2,27	تحتتم المؤسسة بتبادل الأفكار والخبرات مع الخبراء لتطوير وتحديث معارفها باستمرار
6	محايد	0,809	1,97	تقوم المؤسسة بتحفيز الأفراد على إنشاء معارف جديدة (بالإستفادة من العلاوات والمكافآت، الترقيات..)
موافق		2.378		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات موظفي المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة حول مستوى توليد المعرفة بلغ 2.378 فهو يقع ضمن المجال موافق هذا يبين وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة اقامة الدورات التدريبية للعمال في مجال الموافق بمتوسط حسابي 2.91، حيث يبين هذا اهتمام المؤسسة بتدريب عمالها و رسكلتهم وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات التي يشهدها القطاع، تليها عبارة تمكين الموظفين من الإستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لديها بمتوسط حسابي 2.55، وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي، تليها عبارة حرص المؤسسة على تزويد أفرادها بكل ما يحتاجونه من معارف لأداء مهامهم بمتوسط حسابي 2.48، وهذا حتى يتسنى لهم تحسين الخدمة، و جاءت في المرتبة الرابعة عبارة اهتمام المؤسسة بتبادل الأفكار والخبرات مع الخبراء لتطوير وتحديث معارفها باستمرار، في مجال المحايد بمتوسط حسابي 2.27 وهذا يبين الاهتمام المؤسسة المتوسط بهذا الشأن و هذا قد يعود لارتفاع تكلفة جلب الخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات، وفي المرتبة الخامسة عمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على تحويل معارفهم الضمنية(المتضمنة في عقولهم) إلى معارف صريحة ليستفيد منها من يحتاج إليها بمتوسط حسابي 2.09، وهذا مؤشر يعكس ضعف الإهتمام بدور المعرفة الضمنية وأهميتها، كما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة تقوم المؤسسة

بتحفيز الأفراد على إنشاء معارف جديدة (بالإستفادة من العلاوات نظير إنشائهم لمعرف جديدة) بمتوسط حسابي 1.97، هذا يبين أن مستوى رضا الموظفين عن الحوافز متوسط ولا يشجعهم على خلق المعرفة الجديدة.

من خلال ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة.

الجدول رقم(03): إتجاه إجابات أفراد العينة حول عبارات مستوى تخزين المعرفة

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى تخزين المعرفة
1	موافق	0,583	2,73	تمتلك المؤسسة نظام إلكتروني فعال يسمح بحفظ البيانات وسهولة إسترجاعها عند الحاجة إليها
2	موافق	0,621	2,61	لدى الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها
6	محايد	0,730	1,91	تحتّم المؤسسة بتشجيع الأفراد القدامى وذوي الخبرة على توثيق معارفهم قبل خروجهم للتقاعد
4	محايد	0,761	2,24	تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة والمبتكرة
5	محايد	0,731	2,03	تخسر المؤسسة الكثير من معارفها نتيجة لدوران العمل
3	موافق	0,728	2,45	تقوم المؤسسة بعمليات التحديث لقواعد المعرفة الخاصة بما
	محايد	2,33		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات موظفي المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة حول مستوى تخزين المعرفة بلغ 2.33 وهو يقع ضمن المجال محايد هذا يبين أن مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة متوسط، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة إمتلاك المؤسسة لنظام إلكتروني فعال يسمح بحفظ البيانات وسهولة إسترجاعها عند الحاجة إليها بمتوسط حسابي 2.73، وهو ما يبين حرص المؤسسة على إمتلاك ذاكرة تنظيمية مقصودة يمكن اللجوء إليها عند الحاجة، تليها عبارة إمتلاك الموظفين الخبرة الكافية التي تمكنهم من تنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها بمتوسط حسابي 2.61، وهذا لحرص المؤسسة على توظيف الكفاءات البشرية المؤهلة للاستفادة من معارفها، وجاءت في المرتبة الثالثة عبارة قيام المؤسسة بعمليات التحديث لقواعد المعرفة الخاصة بما بمتوسط حسابي 2.45، وهذا لمواكبة آخر المستجدات وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة توثيق الأفكار الجديدة والمبتكرة بمتوسط حسابي 2.24، وهذا ما يبين ضعف الاهتمام بالأفكار المبتكرة والخوف من المخاطرة، تليها عبارة حسارة المعرفة نتيجة لدوران العمل بمتوسط حسابي 2.03، وهذا ما يبين أن

المؤسسة تواجه خطر فقدان ذاكرتها التنظيمية نتيجة ارتفاع معدل دوران العمل، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة اهتمام المؤسسة بتشجيع الأفراد القدامى وذوي الخبرة على توثيق معارفهم قبل خروجهم للتقاعد 1.91، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تترك كما هائلا من المعارف يخرج من الباب بخروج هؤلاء الأفراد للتقاعد دون الاستفادة من 30 سنة خبرة على أقل التي شغلها في المؤسسة، وحرمان خلفاؤهم في العمل من الاستفادة منها.

من خلال ما سبق يمكن نفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود مستوى مرتفع لتخزين المعرفة في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة .

الجدول رقم(04): إتجاه إجابات أفراد العينة حول عبارات مستوى توزيع المعرفة

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى توزيع المعرفة
5	محايد	0,910	2,06	تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع أفرادها في مختلف المستويات الإدارية
1	موافق	0,434	2,88	تمتلك المؤسسة موقعا إلكترونيا تنشر فيه كل المعلومات الضرورية الخاصة بها
3	موافق	0,661	2,70	يتوفر بالمؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة (شبكة اتصال داخلية، بريد إلكتروني، أرشفة إلكترونية).
2	موافق	0,651	2,70	تتاح للأفراد حرية التواصل بوسائل مختلفة (الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الايميل، وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة) بغرض الحصول على المعلومات ونشرها
4	محايد	0,7850	2,27	تعقد المؤسسة جلسات عمل لأفرادها لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها
6	محايد	0,740	2,00	تتبع المؤسسة الشفافية في نشر المعرفة الإدارية لأفرادها
	موافق		2,43	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات موظفي المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة حول مستوى توزيع المعرفة بلغ 2.43، وهو يقع ضمن المجال موافق هذا يبين أن مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة امتلاك المؤسسة لموقع إلكتروني لنشر المعلومات بمتوسط حسابي 2.88، وهذا لنشر المعلومات على نطاق واسع لتشمل موظفيها وزبائنها، وفي المرتبة الثانية عبارة إتاحة للأفراد حرية التواصل بوسائل مختلفة بمتوسط حسابي 2.70 وهذا يدل على وعي المؤسسة بأهمية نشر وتوزيع المعرفة بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة في ذلك، تليها عبارة توفير المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لتوزيع المعرفة بمتوسط حسابي 2.70 وهذا لتسهيل تدفق المعلومات وتحقيق مستويات عالية من الاتصال والتنسيق، وفي المرتبة الرابعة عبارة تعقد المؤسسة جلسات عمل لأفرادها

لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها بمتوسط حسابي 2.27 هذا يبين أن المؤسسة أقل اهتماما بالاجتماعات وجلسات العمل في نشر المعرفة، تليها عبارة عمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع أفرادها في مختلف المستويات الإدارية بمتوسط حسابي 2.06، وهذا يبين أن فرص الحصول على المعرفة ليست متكافئة في مختلف المستويات الإدارية، كما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة تمارس المؤسسة الشفافية في نشر المعرفة الإدارية لأفرادها بمتوسط حسابي 2.00.

من خلال ما سبق يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود مستوى مرتفع لتوزيع المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة.

الجدول رقم(05): إتجاه إجابات أفراد العينة حول عبارات مستوى تطبيق المعرفة

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى تطبيق المعرفة
3	محايد	0,728	2,30	تستخدم المؤسسة الأفراد القدامى ذوي الخبرة في تدريب وتوجيه الموظفين الجدد
5	محايد	0,740	2,12	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة المتاحة لديها إلى خطط عمل
4	محايد	0,834	2,24	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة لديها بصورة فعالة لتعزيز أدائها
1	موافق	0,794	2,36	تعتمد المؤسسة على أسلوب توجيه الأفراد لتطبيق المعرفة الجديدة
2	محايد	0,785	2,33	تعمل الإدارة على متابعة تطبيق المعرفة ودعم الأفكار الجديدة باستمرار
	محايد	2,272		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات موظفي المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة حول مستوى تطبيق المعرفة بلغ 2.27، وهو يقع ضمن المجال المحايد وهذا يبين أن مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة متوسط، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة اعتماد المؤسسة على أسلوب توجيه الأفراد لتطبيق المعرفة الجديدة بمتوسط حسابي 2.36 التي وقعت في المجال الموافق، في حين باقي العبارات جاءت في المجال المحايد حيث جاءت في المرتبة الثانية عبارة عمل الإدارة على متابعة تطبيق المعرفة ودعم الأفكار باستمرار بمتوسط حسابي 2.33، هذا يبين أن مستوى حرص المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة لم يرقى للمستوى المطلوب، تليها عبارة استخدام المؤسسة الأفراد القدامى ذوي الخبرة في تدريب وتوجيه الموظفين الجدد بمتوسط حسابي 2.30، وهذا يبين أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير لخبراتها الداخلية الموجودة لدى الأفراد القدامى، تليها عبارة استخدام المؤسسة المعرفة المتاحة لديها بصورة فعالة لتعزيز أدائها بمتوسط حسابي 2.24، وهذا مؤشر لعدم قدرة المؤسسة على التطبيق الفعال للمعرفة لتحسين أدائها، كما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة عمل المؤسسة على تحويل المعرفة المتاحة لديها إلى خطط عمل بمتوسط حسابي 2.12 وهذا ما يبين أن المؤسسة لم ترقى بعد لمستوى تحويل المعرفة المتاحة إلى خطط عمل.

من خلال ما سبق يمكن نفي صحة الفرضية الرابعة التي تنص على وجود مستوى مرتفع لتطبيق المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة.

وعليه اجمالا فواقع إدارة المعرفة بمختلف عملياتها في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة مبين في الجدول رقم (06):

الملاحظة	المتوسط الحسابي	
موافق	2.378	توليد المعرفة
محايد	2,33	تخزين المعرفة
موافق	2,43	توزيع المعرفة
محايد	2,272	تطبيق المعرفة
موافق	2.35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الإجمالي لعمليات إدارة المعرفة كان 2.35 فهو يقع ضمن المجال الموافق، حيث بين الجدول أن ممارسة المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة كان متباين بحيث أولت اهتمام مرتفع لعمليتي توليد المعرفة وتوزيع المعرفة في حين كان مستوى ممارسة عمليتي تخزين وتطبيق المعرفة كان متوسط.

المحور الثاني: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

الجدول رقم(07): إتجاه إجابات أفراد العينة حول عبارات معوقات تطبيق إدارة المعرفة

الترتيب	الملاحظة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معوقات تطبيق إدارة المعرفة
11	موافق	0,614	1,58	غياب الوعي بإدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات
7	محايد	0,770	1,70	نقص عنصر الثقة بين العاملين فيما يخص تبادل الموارد المعرفية
8	موافق	0,742	1,64	ضعف التدريب في مجال إدارة المعرفة ودورها في الإدارة

9	موافق	0,742	1,64	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيق تدفق المعرفة بين الأفراد ويقيد إبداعهم الإدارية
10	موافق	0,704	1,61	نقص وجود الموارد البشرية المؤهلة التي تطبق إستراتيجية إدارة المعرفة
2	محايد	0,770	1,97	ضعف البنى التحتية المتوفرة التي تدعم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة
5	محايد	0,846	1,82	الافتقار إلى وجود قيم ومبادئ راسخة في المؤسسة تدعم توليد المعرفة وتطبيقها
6	محايد	0,792	1,76	الوسائل المتاحة في المؤسسة ليست بالمستوى المناسب لتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة
4	محايد	0,893	1,88	سيطرة ثقافة حب اكتناز المعرفة من قبل الأفراد في المؤسسة
1	محايد	0,769	2,18	لا يوجد الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام إدارة المعرفة
3	محايد	0,820	1,88	ضعف اهتمام إدارة المؤسسة بانتاج المعرفة وتطويرها داخل مجال العمل
محايد		1.78		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS 21.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط العام لإجابات موظفي المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بورقلة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة بلغ 1.78 وهو يقع ضمن المجال محايد حيث أقر المستجوبين وجود بعض المعوقات التي وقعت متوسطاتها ضمن المجال موافق منها: ضعف التدريب في مجال إدارة المعرفة بمتوسط حسابي 1.64؛ وأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيق تدفق المعرفة بين الأفراد بمتوسط حسابي 1.64 أي تعقد الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته مما يعيق تدفق المعرفة؛ نقص الموارد البشرية المؤهلة التي تطبق إستراتيجية إدارة المعرفة 1.61، بالإضافة إلى غياب الوعي بإدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة 1.58.

كما جاءت باقي العبارات ضمن المجال المحايد منها: لا يوجد الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام إدارة المعرفة بمتوسط حسابي 2.18، تليها عبارة ضعف البنى التحتية التي تدعم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بمتوسط حسابي 1.97، تليها عبارة ضعف اهتمام إدارة المؤسسة بانتاج المعرفة وتطويرها داخل مجال العمل بمتوسط حسابي 1.88، وكذا سيطرة ثقافة حب اكتناز المعرفة من قبل الأفراد في المؤسسة بمتوسط حسابي 1.88، بالإضافة إلى الافتقار إلى وجود قيم ومبادئ راسخة في المؤسسة تدعم توليد المعرفة وتطبيقها 1.82، وأن الوسائل المتاحة في المؤسسة ليست بالمستوى المناسب لتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة 1.76، يليها نقص عنصر الثقة بين العاملين فيما يخص تبادل الموارد المعرفية 1.70.

IV- الخلاصة:

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة أبرز معوقات تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة والمتمثلة في: **ماهو واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية لإتصالات الجزائر بولاية ورقلة ؟**

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- وجود مستوى مرتفع لتوليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؛
- مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة متوسط؛
- مستوى توزيع المعرفة في المؤسسة محل الدراسة مرتفع؛
- مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة متوسط؛

هذه النتائج توضح ان هناك مستوى معقول لممارسة عمليات إدارة المعرفة، إلا أنه هناك عوائق تحد من فعالية هذه الأخيرة والمتمثلة في:

- ✓ ضعف التدريب في مجال إدارة المعرفة ودورها في الإدارة؛
 - ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعيق تدفق المعرفة بين الأفراد ويقيد إبداعاتهم الإدارية؛
 - ✓ غياب الوعي بإدراك مفهوم وأهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات؛
 - ✓ نقص وجود الموارد البشرية المؤهلة التي تطبق إستراتيجية إدارة المعرفة؛
 - ✓ سيطرة ثقافة حب اكتناز المعرفة من قبل الأفراد في المؤسسة، وهذا لاعتقادهم الخاطئ بأن المعرفة التي يمتلكونها هي مصدر لسلطتهم ومكانتهم في المؤسسة، وأن مشاركتها الأفراد تفقددهم هاته المكانة؛
 - ✓ غياب عنصر الثقة بين العاملين فيما يخص تبادل الموارد المعرفية، وقد يعود ذلك للتخوف من كيفية استعمال الموارد المعرفية التي يشاركونها لغيرهم (استعمالها بصورة غير صحيحة)، أو عدم الثقة في محتوى الموارد المعرفية للآخرين؛
- وعليه تم اقتراح مجموعة من الحلول من شأنها أن تخفف من حدة هذه المعوقات والمتمثلة في:

- ضرورة توفير الوسائل والبنى التحتية المتعلقة بتطبيق المعرفة؛
- توفير الوقت اللازم من أجل نشر المعرفة بين كافة الموظفين؛
- ترسيخ أهم المبادئ والمرتكزات المتعلقة بتوليد المعرفة وتطبيقها بين كافة العمال؛
- تحويل المعارف الضمنية الى معارف صريحة لدى صناع القرار حتى يتاح للأفراد الاستفادة من خبرات ومهارات غيرهم من الخبراء؛
- إنشاء ثقافة تنظيمية قوية تشجع الأفراد على عملية نشر ونقل المعرفة والتي تعد من أصعب عمليات إدارة المعرفة؛
- إنشاء نظام حوافز فعال يشجع الأفراد على توليد معارف جديدة، ومشاركة المعرفة ونقلها من الأفراد الخبراء للأفراد الذين يحتاجونها في أداء مهامهم اليومية؛

- الإحالات والمراجع :

- ¹ Ra'ed Masa'deh et al , The Role Of Knowledge Management Infrastructure In Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management · Volume14, 2019.
- ² أ. مزوار، واقع تطبيق المديرين لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية)، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 16، المجلد 01، 2017، ص ص 277-290.
- ³ خ. بن سعد السليمي، واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية من وجهة نظر شاغلي الوظائف القيادية الأكاديمية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 74، 2016، ص ص 323-351.
- ⁴ ح. بركاتي، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015، ص ص 167-181.

- ⁵ س. بن عبد العنزي، نيفين حامد الحربي، إدارة المعرفة: مفهوماها، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في الإمارات العربية المتحدة من . The SLA-AGC 20th Annual Conference Doha, Qatar, 25-27 March 2014، وجهة نظر مديرها،
- ⁶ ع.علي، ع. قنديلجي، غ. العمري، المدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط3، 2012، ص26.
- ⁷ ع. الجاموس، إدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط1، 2013، ص 61.
- ⁸ John Girard and JoAnn Girard.(2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium, *Online Journal of Applied Knowledge Management*,3(1), p 4.
- ⁹ Emma O'Brien & Seamus Clifford & Mark Southern, (2011). Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods, published by Informaton science reference, New York, USA, p 19.
- ¹⁰ س.غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم -النظم- التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط1، 2007، ص ص 108-109
- ¹¹ Martins, M.F. & Gonzalez, R.V.D, (2017). **knowkedge managemant process : a theoretical-conceptual research**, Gest. Prod, São Carlos, Brazil, V. 24, N. 2, p253.
- ¹² أ. سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المؤسسة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2008، ص 150.
- ¹³ ع. جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مداخلة مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المدينة المنورة السعودية أيام 26-27 نوفمبر 2013.
- ¹⁴ ن. عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط2، 2008، ص266.
- ¹⁵ Martins, M.F. & Gonzalez, R.V.D, (2017). **knowkedge managemant process : a theoretical-conceptual research**, Gest. Prod, São Carlos, Brazil, V. 24, N. 2, p255.
- ¹⁶ أ. ياسين المجالي، مدى توفر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي - من وجهة نظر العاملين في سلطنة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 36، العدد 1، 2009، ص 142.
- ¹⁷ ج. يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط1، 2013، ص 67.
- ¹⁸ ع.الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 126
- ¹⁹ ص.الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة(مصر)، 2005، ص 79.
- ²⁰ أ. محمد السيد، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دمشق(سوريا)، ط1، 2013، ص 247.
- ²¹ K.Wiig, (2004), **People-Focused Knowledge Management : How Effective Decision Making Leads to Corporate Success**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA , p235.