

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبين:  
بن ندير إسلام  
العيورات بن عمارة  
بعنوان:

دور ادارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

-دراسة حالة مؤسسة الانايب ALFA PIPE بنورة - غرداية-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قلبازة آمال	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
حجاج مراد	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
فيها خير مريم	أستاذ محاضر - ب -	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة الأعمال  
من إعداد الطالبين:  
بن ندير إسلام  
العيورات بن عمارة  
بعنوان:

دور ادارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة

-دراسة حالة مؤسسة الانابيب ALFA PIPE بنورة - غرداية-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قلبازة آمال	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
حجاج مراد	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
فيها خير مريم	أستاذ محاضر - ب -	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم  
والحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان  
إلى يوم الدين

أما بعد

فإني أحمدُ اللهَ جلَّ وعلا على ما آتاني من فضله  
فقد هيا لي كل الظروف ويسر لي إنجاز هذا العمل  
بفضله العظيم وكرمه العميم  
فله الحمد أولاً وآخراً على كل شيء سبحانه وتعالى

كما أوجه شكري الخاص للمشرف "حجاج مراد" نظير مجهوداته المبذولة من اجل انجاح  
هذا العمل

كما أشكر اللجنة المكلفة بالتقييم كل باسمه  
وجميع الأساتذة الذين مدوا لي أيدي المساعدة خلال هذه الفترة وكل من ساهم من قريب  
ومن بعيد

حفظهم الله ومتعهم بالصحة والعافية ونفع الجميع بعلمهم وعطائهم

كما أوجه شكري أيضا للقائمين على الجامعة جميعاً وفقهم الله تعالى لما يحبه ويرضاه

# الإهداء

الحمد لله فالحق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار.

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعيدة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي)  
إلى أرواح من فارقناهم من الأقارب رحمهم الله

الآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة  
وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم  
وأحبوني (أصدقائي).

إسلام

# الإهداء

الحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار  
الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع

إلى من أشتاق إليه بكل جوارحي .....وطني الغالي

إلى مثال التفاني والإخلاص..... أبي الحبيب

إلى من قدمت سعادتني وراحتي على سعادتها .....أمي الفاضلة

إلى أولادي فلذات الأبداء، وإلى زوجتي أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب

إلى من آثروني على أنفسهم، وعلموني علم الحياة، وأظهروا لي ما هو أجمل من الحياة  
إخوتي

إلى من جعلهم الله أخوتي بالله ..... ومن أحببتهم بالله طلبة قسم علوم التسيير

إلى من يجمع بين سعادتني وحزني ومن لم أعرفهم ولن يعرفوني

بن عمارة

تهدف الدراسة الى ابراز مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانايب ALFA PIPE بغرداية، حيث تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وقمنا باستهداف عينة عشوائية بحجم (90) مفردة من مجتمع الدراسة المتمثل في الإطارات الإدارية العاملة في الإدارة العليا والوسطى، كما تم استخدام أداة الاستبيان من اجل جمع البيانات اللازمة، ثم معالجتها بواسطة برنامج Spss نسخة 24 ومجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- وجود مساهمة لإدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانايب ALFA PIPE غرداية.
- وجود مساهمة لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانايب ALFA PIPE غرداية.
- عدم وجود مساهمة لأبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانايب ALFA PIPE غرداية.
- عدم وجود فروق بين إجابات افراد عينة الدراسة على محوري إدارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى للمتغيري (عدد سنوات الاقدمية، المستوى الدراسي)
- وجود فروق بين إجابات افراد عينة الدراسة على محوري إدارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** معرفة، إدارة معرفة، استراتيجية، خيارات استراتيجية، بدائل استراتيجية، ميزة تنافسية.

### Abstract:

The study aims to highlight the extent of the contribution of knowledge management in achieving the strategic options of ALFA PIPE in Ghardaia, where the descriptive approach and the analytical approach were followed, and we targeted a random sample of (90) singles from the study community represented by the administrative frameworks working in the upper and middle management, and the Using the questionnaire tool in order to collect the necessary data, and then processing it using the Spss program version 24 and a set of statistical methods, and the study reached a set of results, the most important of which are the following:

- A contribution to knowledge management in achieving the strategic options of ALFA PIPE Ghardaia.
- There is a contribution to the dimensions of knowledge management (knowledge diagnosis, knowledge application) in achieving the strategic options of ALFA PIPE Ghardaia.



-There is no contribution to the dimensions of knowledge management (knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution) in achieving the strategic options of ALFA PIPE Ghardaia.

-There are no differences between the answers of the study sample members on the axes of knowledge management and strategic options due to the two variables (number of years of seniority, academic level.)

-There are differences between the answers of the study sample members on the axes of knowledge management and strategic options due to the variable of the job position.

**key words:** Knowledge, knowledge management, strategy, strategic choices, strategic alternatives, competitive advantage.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
I	شكر وعرفان .....
II	الاهداء .....
III	الملخص .....
IV	قائمة المحتويات .....
VI	قائمة الجداول .....
VIII	قائمة الأشكال .....
X	قائمة الملاحق .....
أ	المقدمة .....
<b>الفصل الأول : الاطار النظري والدراسات السابقة</b>	
02	تمهيد .....
03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للخيار الاستراتيجي .....
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخيار الاستراتيجي .....
03	الفرع الاول: مفهوم الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي .....
05	الفرع الثاني: مستويات الاستراتيجية .....
06	الفرع الثالث: أهمية الخيار الاستراتيجي .....
07	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي .....
08	المطلب الثاني: مراحل وهيكل صنع الخيار الاستراتيجي ومتطلبات تطويره .....
08	الفرع الاول: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي .....
08	الفرع الثاني: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي .....
09	الفرع الثالث: متطلبات تطوير الخيار الاستراتيجي .....
10	المبحث الثاني : الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة .....
10	المطلب الأول: مدخل نظري حول ادارة المعرفة .....
10	الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأنواعها .....
12	الفرع الثاني: نشأة إدارة المعرفة .....
13	الفرع الثالث: مفهوم إدارة المعرفة .....
15	الفرع الرابع: أهمية وأهداف إدارة المعرفة .....

## قائمة المحتويات

16	المطلب الثاني: عمليات ونماذج ومتطلبات إدارة المعرفة، والتحديات التي تواجهها.....
16	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة .....
18	الفرع الثاني: نماذج إدارة المعرفة .....
22	الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....
24	الفرع الرابع: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة .....
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية .....
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية .....
30	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية .....
32	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية</b>	
34	تمهيد.....
35	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية .....
35	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة.....
35	الفرع الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة.....
36	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة .....
37	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي.....
37	الفرع الأول: أهمية وأهداف المؤسسة .....
39	الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي.....
42	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.....
42	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
42	الفرع الأول: أسلوب الدراسة .....
42	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
43	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة.....
43	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
44	الفرع الثاني: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها.....
51	الفرع الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة.....
52	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.....
52	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.....

## قائمة المحتويات

57	المطلب الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الاستبيان.....
57	الفرع الاول: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ادارة المعرفة.....
60	الفرع الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الخيارات الاستراتيجية.....
61	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.....
61	الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
62	الفرع الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.....
63	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
68	خلاصة الفصل.....
70	خاتمة.....
74	قائمة المراجع.....
81	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
12	المقارنة بين المعرفة الضمنية والصرحية	01
30	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	02
43	متغيرات الدراسة	03
43	توزيع استثمارات الاستبيان	04
44	درجات مقياس ليكارت الخماسي	05
45	قيم تقديرية لفئات المتوسط المرجح والدرجة الموافقة لكل فئة	06
46	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تشخيص المعرفة	07
47	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد اكتساب المعرفة	08
47	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد توليد المعرفة (انتاج المعرفة)	09
48	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تخزين المعرفة	10
48	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد توزيع المعرفة	11
49	الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة	12
49	الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الخيارات الاستراتيجية	13
50	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد ومحاور الاستبيان	14
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
53	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	16
54	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	17
55	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الاقدمية	18
56	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الاقدمية	19
57	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المعرفة	20
60	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المعرفة	21
62	نتائج اختبار كولومجروف-سيمينوف للتوزيع الطبيعي	22
62	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	23
64	نتائج تحليل الانحدار البسيط	24
65	نتائج تحليل الانحدار المتعدد	25
66	نتائج اختبار كريسكال-واليس	26
66	نتائج اختبار كريسكال-واليس	27
67	نتائج اختبار مان وتني	28

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
9	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	02
11	مخطط توضيحي لمفهوم المعرفة	03
18	عمليات إدارة المعرفة	04
19	نموذج ويج	05
20	نموذج ديفي	06
21	نموذج ماركرت	07
22	نموذج ليونارد بارتون	08
24	متطلبات إدارة المعرفة	09
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الانايب	10
52	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
53	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	12
54	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	13
55	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الاقدمية	14
56	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	15

## قائمة الملحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان	01
قائمة المحكمين	02
صدق الاتساق الداخلي	03
معامل ألفا كرونباخ	04
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة	05
اختبار فرضيات الدراسة	06

# المقدمة



## 1- توطئة:

إن الاهتمام بالمعرفة أخذ أبعاداً جديدة منذ عقد ثمانينات القرن العشرين نتيجة مجموعة عوامل منها التطور الاقتصادي في الدول المتقدمة نحو اقتصاد قائم على المعرفة والتخصص المتميز بالإبداعات، والأفكار الخلاقة والثورة العلمية التي رفعت من معدلات الإبداعات والاختراعات، والثورة التكنولوجية في مختلف أوجه الحياة الشخصية والمنظمية، بالإضافة للنظرة العصرية والجديدة لمفاهيم النظريات الاقتصادية التقليدية، فضلاً عن ظهور مجتمعات المعرفة، وهجرة القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقال مزايا الإبداع والتنافس إلى الموجودات المعرفية والفكرية.

تعد إدارة المعرفة واحدة من المجالات المعاصرة والتي استقطبت اهتمام الباحثين والمختصين في حقل إدارة الأعمال، والذي أصبح التوجه الحقيقي للباحثين والمنظمات المعاصرة نحوها على حد سواء، إن إدراك أهمية المعرفة كأصل من أصول المنظمة المعاصرة، وبالتالي جعلت المهتمين بالإدارة يهتمون بالمعرفة كمورد ووظيفة مهمة مستقلة عن الوظائف التقليدية الأخرى (الإنتاج والتسويق وغيرها) تحت اسم "إدارة المعرفة"، والتي تمثل إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، والقدرة على التكيف والتعلم وزيادة العملية الإبداعية والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول.<sup>1</sup>

أصبحت إدارة المعرفة حتمية لازمة تعتمد عليها المؤسسات بشكل كبير في جميع نشاطاتها نتيجة للانفجار المعرفي الذي يشهده العالم في عصرنا الحالي والتحول إلى صناعة المعرفة من خلال ما نراه من النمو السريع في الكثير من المعارف من حولنا، ونظراً لتعاظم دور المعرفة وأهميتها بدأت المؤسسات تهتم بشكل أكبر بإدارة وتفعيل مخازن المعرفة من خلال تشخيصها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتوظيفها في تحقيق أهدافها المنشودة وتجميع العوامل المساعدة في إعداد الخيارات الاستراتيجية المناسبة والبديلة التي تحدد المسارات المستقبلية للمؤسسة.

وتعتبر الخيارات الاستراتيجية من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسات بهدف تحقيق النجاح الذي ينقلها من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد حسب متطلبات البيئة التنافسية التي تعيش فيها، حيث تمثل أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية المهمة التي تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واقتناص الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، فينجم عن ذلك ظهور مجموعة من البدائل الاستراتيجية، حيث تقوم المؤسسات بالمفاضلة بين هذه البدائل من أجل تحقيق أهدافها وتحديد أفضل الخيارات الاستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحالي.

يرتبط دور إدارة المعرفة بتحقيق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات، في أن تحقيق الخيارات الاستراتيجية تحتاج إلى وجود إدارة معرفية فعالة، فمتخذ الخيار الاستراتيجي لا بد له أن يمتلك مجموعة من المعلومات والمعارف حول

<sup>1</sup>رسل صلاح الدين النوري، أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الاسراء، عمان-الأردن، 2018، ص2.

هذه الخيارات ومدى أهميتها والدور الذي تلعبه في اعطاء مكانة مرموقة للمؤسسة في السوق، وهذا لا يمكن تحقيقه الا من خلال قاعدة معرفية ذات كفاءة.

## 2- مشكلة الدراسة:

بناء على ما ذكرناه سابقا، نقوم بطرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانايبب ALFA PIPE بغرداية؟ وفي ضوء ذلك نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الاول: ما مدى مساهمة أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانايبب ALFA PIPE بغرداية؟.

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (عدد سنوات الاقدمية، المستوى الدراسي، المركز الوظيفي)؟

## 3- فرضيات الدراسة:

لغرض الاجابة على التساؤلات السابقة نقوم بصياغة فرضيات الدراسة انطلاقا من فرضية رئيسية، على النحو التالي:

توجد مساهمة لإدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانايبب ALFA PIPE بغرداية؟ وتندرج من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد مساهمة لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانايبب ALFA PIPE بغرداية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( عدد سنوات الاقدمية، المستوى الدراسي، المركز الوظيفي).

## 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- اضافة علمية جديدة بحكم ندرة الدراسة على المستوى المحلي.
- الامام بكل جوانب الموضوع بصفة عامة نظرا للجوانب المختلفة التي تطرقت لها الدراسات السابقة
- تتناول الدراسة واحدة من المشكلات التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق.
- الكشف عن قدرة أفراد العينة على تحقيق الخيارات الاستراتيجية من خلال ممارسة ادارة المعرفة.

## 5- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية.
- معرفة ما اذا كانت هناك فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( عدد سنوات الاقدمية، المستوى الدراسي، المركز الوظيفي).

## 6- مبررات اختيار الموضوع:

من المبررات التي دفعتنا الى اختيار موضوع الدراسة، نذكر منها ما يلي:

- طبيعة مجال التخصص.
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- أهمية الموضوع بالنسبة للجانب العملي والعلمي.

## 7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في مؤسسة الانابيب ALFA PIPE ببنة - غرداية.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مجتمع متكون من الاطارات الادارية العاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بحجم 90 مفردة.
- الحدود الزمانية: امتدت دراستنا خلال فترة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.

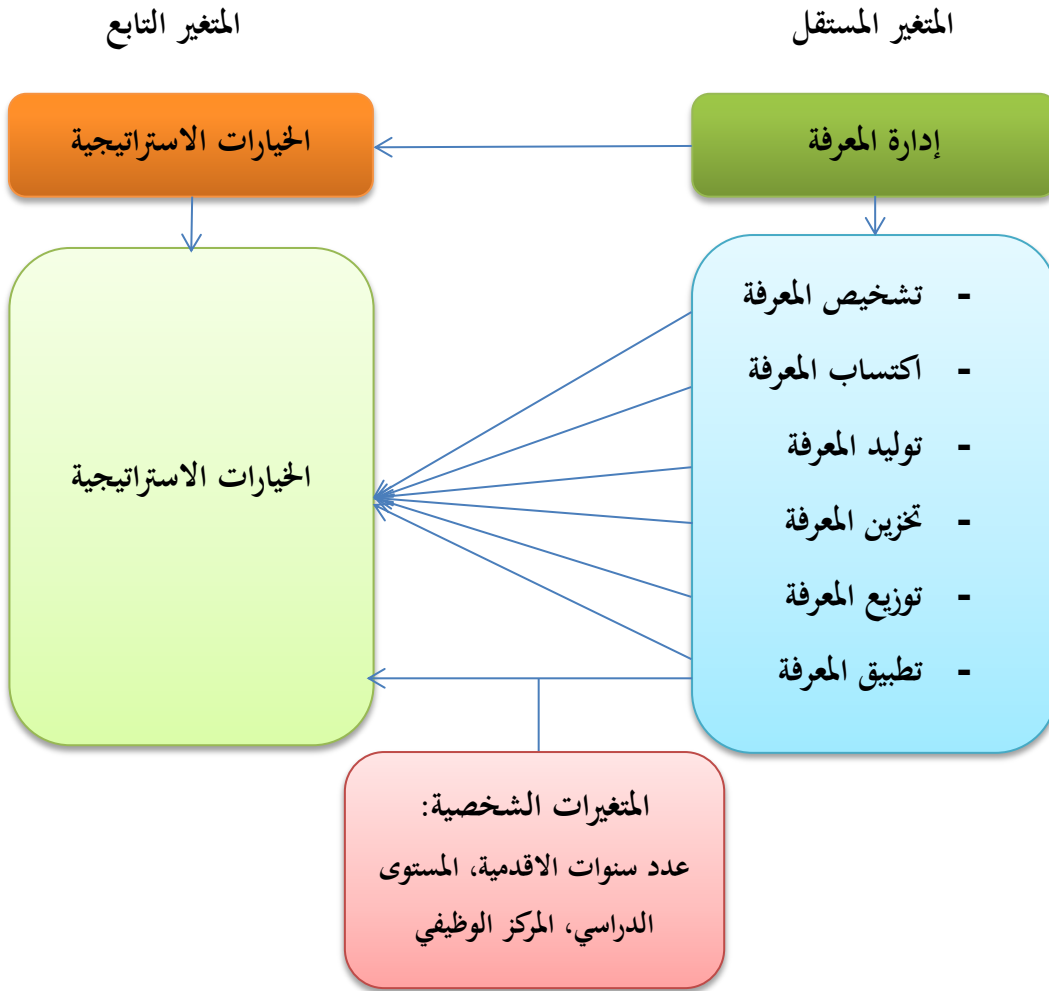
## 8- منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف أهم المفاهيم ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، اضافة الى استعراض الادبيات التطبيقية المتعلقة بالموضوع، والمنهج التحليلي لمعالجة النتائج وتحليلها بالاعتماد على الاستبيان وبرنامج Spss.

9- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يمثل: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين

## 10- صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراستنا ما يلي:

- حداثة موضوع الدراسة.
- عدم وجود العدد الكافي للمراجع المتعلقة بالموضوع الدراسة لا سيما متغير الخيارات الاستراتيجية.
- عدم وجود العدد الكافي للدراسات السابقة المتعلقة بشكل مباشر بموضوع الدراسة.
- انحصار مجال تطبيق موضوع الدراسة، أي لا يمكن تطبيق الدراسة في اي مؤسسة فلا بد أن تكون مؤسسة لها استراتيجية خاصة بها، كالمؤسسات الانتاجية مثل: سوناطراك، سونلغاز، ...
- عدم توفر العدد الكافي لأفراد العينة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

## 11- هيكل الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها تم الموضوع الى فصلين:

- **الفصل الاول:** يشمل الاطار النظري والدراسات السابقة، وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، تناول المبحث الاول الاطار المفاهيمي للخيار الاستراتيجي، والمبحث الثاني فقد تناول الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فقد تناول الدراسات السابقة المتعلقة الموضوع.
- **الفصل الثاني:** شمل الدراسة التطبيقية للموضوع، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث، بدأ بالمبحث الأول الذي تضمن تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، ثم المبحث الثاني فقد تضمن الاطار المنهجي للدراسة، بينما المبحث الثالث فقد تضمن اختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الأول:

الاطار النظري والدراسات السابقة

## تمهيد:

تعد ادارة المعرفة أحد أحدث الاساليب في مجال الادارة، وتعاضم دورها بعد أن ادرك أن بناء الخيارات الاستراتيجية يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وأصول المعرفة واستثمارها بما يعزز من الابداع المستمر وتحقيق التفوق التنافسي.<sup>1</sup>

وفي هذا الفصل نتطرق إلى مفهوم الخيار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة في تحديده وهيكل صنعه اضافة الى ذلك مراحل الوصول اليه ومتطلبات تطويره ثم مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها واهدافها وعملياتها وأهم النماذج المتعلقة بها وصولا الى متطلباتها والتحديات التي تواجهها، وقد تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث وهم:

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للخيار الاستراتيجي؛

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع العربية والاجنبية.

<sup>1</sup> حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013، ص2، بتصرف.

## المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للخيار الاستراتيجي

يعد الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصلة من العمليات والخطوات المتسلسلة والمرتبطة والذي من خلاله تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها وتلبية طموحاتها وإرضاء كافة الأطراف المرتبطة بها، ومن هذا السياق سوف نتعرف في هذا المبحث على ماهية الخيار الاستراتيجي والمفاهيم المتعلقة به.

### المطلب الأول: مفاهيم اساسية حول الخيار الاستراتيجي

قبل التعرف عن مفهوم الخيار الاستراتيجي وجب علينا الحديث عن مفهوم الاستراتيجية أولاً:

#### الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي

##### 1- تعريف الاستراتيجية:

للاستراتيجية عدة تعاريف ومفاهيم مختلفة حسب توجهات الكتاب والباحثين، نذكر منها ما يلي:

اتفق معظم الباحثين على أن الاستراتيجية عبارة عن لفظة مشتقة من الكلمة اليونانية من ستراتيجوس (strategos) وتعني فن إدارة الحرب أو فن الجنرال (Art of the General) وتعني فن ادارة وقيادة الحروب. بصفة عامة تعني الخطة الحربية، أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، وفي نفس الوقت فن إدارة تلك العمليات عقب نشوب الحروب.<sup>1</sup>

تعرف الاستراتيجية بأنها " خطة منفردة، وشاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة. فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها ".<sup>2</sup>

الاستراتيجية هي نمط الأهداف والغايات، كما أنها السياسات والخطط الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وعلى هذا، فالاستراتيجية هي التي تحدد الوضع الذي يجب أن تكون عليه الشركة.<sup>3</sup>

وفي سياق الأعمال، يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها سلسلة من القرارات والإجراءات الموجهة نحو الهدف والتي تتطابق مع مهارات المنظمة ومواردها ومع الفرص والتهديدات في بيئتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ارادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرنجي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، 2021، ص14.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص31.

<sup>3</sup> جيمس سي كراج، روبرت إم جرنيت، مترجم من طرف خالد العامري، الادارة الاستراتيجية، الطبعة العربية الاولى والثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 - 2008، ص10.

<sup>4</sup> Nitish sengupta, JS chandan, **strategic management**, first edition, vikas publishing house, india, 2011, p 5.



عرف الفرد شاندلر الاستراتيجية بأنها " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبنى طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف ".<sup>1</sup>

وعرفها **PORTER** على أنها: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف.<sup>2</sup>

تعريف **PEACE and ROBINSON**: خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الادارة العليا على تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

كما تعرف الاستراتيجية عند مينتزبرغ من منظور شمولي متكامل بأنها مفهوم شمولي يتضمن 5ps، فهي خطة plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، ومناورة play يقصد منها التعامل وخداع المنافسين، ونموذج pattern متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع position مستقر بالبيئة، ومنظور perspective يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقتها الصحيحة. وعليه فالاستراتيجية هي نقطة الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها.<sup>4</sup>

ومما سبق من تعاريف يمكن أن نضع تعريفا للاستراتيجية وهي: عبارة عن خطة تحدد المسار المستقبلي للمؤسسة تكون موحدة وتمتاز بالشمول والتكامل بحيث تندرج ضمن قرارات واجراءات وسياسات لازمة تستخدمها للدفاع ومواجهة المنافسين والحفاظ على استقرار الحصة السوقية من اجل تحقيق اهدافها طويلة الأجل بانسجام والتكيف مع البيئة المحيطة بها.

## 2- تعريف الخيار الاستراتيجي

تعددت واختلفت آراء الباحثين والمفكرين في ايجاد مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي ويمكن تعريفه فيما يلي:

تعد عملية الخيار الاستراتيجي مسارا للوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة، والتي تتناسب مع ظروف المنظمة، وذلك على أساس قيامها بتحليل بيئتها التي تواجهها في ميدان أعمالها، وكذا تحليلها لبيئتها الداخلية من خلال تقييم كل من الأنشطة الوظيفية والنشاط الاداري بها، وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الصبري، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008، ص18.

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الاولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص44.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص16-17.

<sup>5</sup> قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019، ص73.

يرى Thompson أن الخيار الاستراتيجي هو " ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها -من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه- أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح".<sup>1</sup>

ويعرفه Glueck & Jauch على أنه قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو مستوى الأعمال أو مستوى الوظائف.<sup>2</sup>

ويعرفه أيضاً كل من Macmillan & Tampoe على أنه مفتاح تحقيق نجاح المنظمة، فهو الخيار الاساسي الذي تتبناه المنظمة والذي يضمن نجاحها في المستقبل.<sup>3</sup>

رأى كل من McGleshan & Singleton الخيار الاستراتيجي أنه عملية ناتجة عن تفاعل العوامل الخارجية والداخلية.<sup>4</sup>

يرى كل من Johnson & Scholes أن الخيار الاستراتيجي هو مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ترافقها معايير متعددة.<sup>5</sup>

ومن خلال ما سبق نقول أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة أو القرار النهائي والفاصل لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة المرفقة بمعايير محددة، من اجل اختيار البديل الاستراتيجي الامثل، بحيث يكون متوافق مع متطلبات وأولويات واحتياجات المنظمة، مما يضمن نجاحها والوصول الى تحقيق أهدافها وتحديد العناصر التي تساهم في تسهيل مسارها المستقبلي، وذلك من خلال استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخل المنظمة لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة.

### الفرع الثاني: مستويات الاستراتيجية

عند الحديث عن الخيار الاستراتيجي، يجب توضيح المستوى الذي يعمل فيه ذلك الخيار، فالفشل في التمييز بين مستويات الاستراتيجية يعد من أكثر الأخطاء شيوعاً عند تحديد الاستراتيجية.

<sup>1</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص19.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص292.

<sup>3</sup> عادل عباس عبد حسين، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية بالعراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2005، ص26.

<sup>4</sup> خالدية مصطفى عطا، الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، بغداد، 2015، ص146.

<sup>5</sup> محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص20.

ويختلف الكتاب والباحثون في تحديد عدد مستويات الاستراتيجية، وينبع ذلك الاختلاف من تباين وجهات نظر ورؤى الباحثين ومن اختلاف طبيعة وحجم وتعدد أنشطة المنظمات التي يجرّون بحوثهم عليها.<sup>1</sup> عموماً تقسم الاستراتيجية إلى ثلاث مستويات وهي:<sup>2</sup>

- الاستراتيجية على مستوى المنظمة **Corporate Strategy**: تتركز هذه الاستراتيجيات في تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وكيفية الدخول إلى هذه النشاطات.

- الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي **Strategic Business Unit (SBU)**: تعرف وحدة العمل الاستراتيجية بأنها: تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس.

حيث توضع استراتيجية الأعمال على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية أو على مستوى المنتج، وتتركز على كيفية تحسين الوضع التنافسي للسلع أو خدمات المنظمة في صناعة معينة، أو قطاع من قطاعات السوق التي تخدمها وحدة الأعمال هذه.

- الاستراتيجية على المستوى الوظيفي **Functional Level Strategies**: هي أكثر تفضيلاً وتحديدًا للمجالات الوظيفية في المنظمة من تسويق، تمويل، عمليات، إدارة الموارد البشرية، والبحث والتطوير. وهي تركز بصورة عامة على التكامل والمشاركة بين الوظائف المختلفة، والتأكد من أن هذه الوظائف تعمل بصورة مشتركة لتحقيق التوجهات الاستراتيجية العامة الخاصة بالمنظمة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث: أهمية الخيار الاستراتيجي<sup>4</sup>

أين تكمن إذن أهمية الخيار الاستراتيجي؟ إنها تكمن في الرؤيا القائلة، أن الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية، نتيجة اعتماد خيار استراتيجي معين ثم اختياره من بين مجموعة البدائل التي تم إنتاجها، واستحضارها، وفق ظروف ومتغيرات المؤسسة، لمعرفة مدى تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها عند اعتماد خيار استراتيجي معين. مما تقدم فإن الخيار الاستراتيجي بالرغم من تعدد مفاهيمه، إلا أنه بالنسبة للمؤسسة ما هو إلا قراراً أو بديلاً استراتيجياً يتم اختياره من ضمن البدائل المتوفرة وفقاً للفلسفة الإدارية للمؤسسة وقدراتها

<sup>1</sup> محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة **K-PLAST** سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص32-33.

<sup>3</sup> محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>4</sup> وكال نور الدين، عرابي مباح الحاج، دور المعرفة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد1، جامعة بشار، 2020، ص36.

وإمكانياتها والأهداف المراد الوصول إليها، لكونه البديل الأكثر تناسبا لوضعها المالي وأفاق التطور المستقبلي وقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية بمختلف تغيراتها وظروفها المحيطة.

### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

- حدد الباحثون والمفكرون عددا من العوامل التي تؤثر في التوجه نحو الخيار الاستراتيجي، أهمها:<sup>1</sup>
- **الأهداف:** تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها والتي سبق تحديدها في المرحلة الاولى لصياغة الاستراتيجية وتعد احد أهم العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة أي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر الى امكانية أو مقدرته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
  - **المعلومات:** قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وكلتا الحالتين، تتأثر البدائل المتوفرة، وبالتالي فان استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي تبدو امرا غير مناسب.
  - **العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة:** إن اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة من العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة ونمط الادارة وهيكلها وميول الأفراد العاملين والقيم والثقافة التنظيمية السائدة والعوامل السلوكية. كذلك موقف الادارة العليا من المخاطرة من ان الأخذ بها أو تجنبها ومدى تمسكها بالماضي والاستراتيجيات السابقة.
  - **عامل الوقت:** فهذا العامل يعد هاما لنجاح الاستراتيجية واستمرارها أو فشلها ، فالجال الزمني يعد من الامور التي تؤثر على اختيار الاستراتيجية المناسبة، وهناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تحديد الخيارات الاستراتيجية، ومن أهم هذه الجوانب ( الموعد النهائي للقرار، الأوقات التي سوف تحتاج فيها المنظمة الى الاموال لإنفاقها على الانشطة المختلفة، ومتى سوف تولد هذه الانشطة دخلا أو عائدا ).<sup>2</sup>
  - **موارد المنظمة:** تلعب موارد المنظمة الدور الأكبر في تحدد الخيار الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى أن المنظمة ستكون حريصة على تبني الخيار الاستراتيجي الذي يناسب إمكانياتها المالية والمادية والبشرية، فالخيار إذا كان فوق إمكانيات المنظمة سيؤدي ذلك بالطبع إلى فشل المنظمة في الاستفادة منه.<sup>3</sup>
  - **العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات:** عند دراسة البدائل لابد الأخذ بنظر الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية نتائج والتقاط الفرص واستثمارها بالتكامل مع نقاط الداخلية للوقوف امام تهديدات او مخاطر البيئة الخارجية والتقليل من أثارها.

<sup>1</sup> سامي احمد عباس، ذكاء الاعمال واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية (مجلة الدنانير سابقا)، المجلد 1، العدد 2، العراق، 2018، ص259.

<sup>2</sup> فريك يحيى، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص21.

<sup>3</sup> ابن مصطفى العموطي، دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة عمان العربية، عمان، 2011، ص95.

- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف: عند دراسة وتحليل الخيار الاستراتيجي لابد من الاخذ بنتائج نقاط القوة والضعف الداخلية لحلها من تأثير مباشر في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي.

### المطلب الثاني: مراحل وهيكل صنع الخيار الاستراتيجي ومتطلبات تطويره

بعد أن قمنا بالتعرف على مفهوم الخيار الاستراتيجي واهميته وما يتعلق به من مفاهيم، نتطرق في هذا المبحث الى الهيكل الذي يعتمد عليه في صنع هذا الخيار وكذلك أهم المراحل التي يتم من خلالها الوصول الى الخيار الاستراتيجي اضافة الى المتطلبات اللازمة لتطويره.

#### الفرع الاول: مراحل صنع الخيار الاستراتيجي

لكي يتم صنع الخيار الاستراتيجي لابد من المرور بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

- مرحلة اعداد وتوليد البدائل الاستراتيجية: توضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة وممكنة التطبيق والتي تتناسب مع الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. والتي تساعد على سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، بالإضافة الى تحديد ملامح الميزة التنافسية. فالمنظمة قد تختار استراتيجية واحدة أو عدة استراتيجيات وعادة ما تتميز كل استراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية موازنة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- تقويم البدائل الاستراتيجية: تقوم المنظمة بتقويم كل بديل منها، وذلك لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي. وتكون عملية التقويم بالاعتماد على معايير كمية ومعايير نوعية (غير كمية)... وغاية تقويم البدائل الاستراتيجية إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل، وإيجاد مشاركة متعددة المستويات في العمليات التخطيطية، وتطوير المنظمة حيث تتألق خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد القيام بعملية التقويم للبدائل الاستراتيجية فإنه يتم اختيار البديل الذي يحقق الاهداف وفق توجهات ادارة المنظمة. فلكل بديل إيجابيات وسلبيات ويتم ترجيح البديل المناسب بعد اجراء عملية الموازنة العامة. وهي ما تسمى (بمرحلة الاختبار الاستراتيجي) وهي ان تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل.

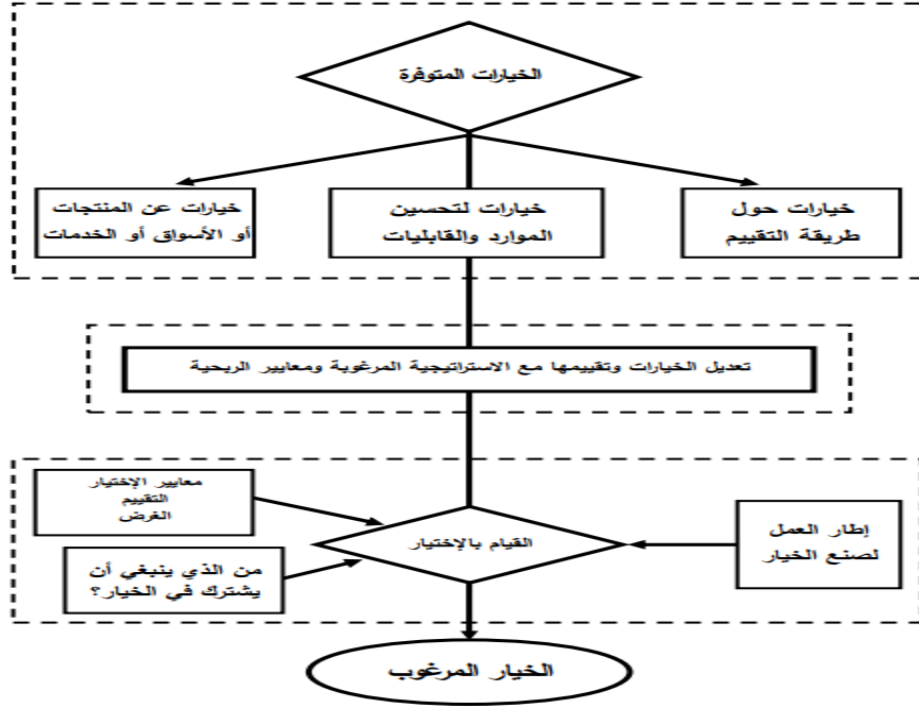
#### الفرع الثاني: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي

يبتدئ هيكل صنع وتحديد الخيار الاستراتيجي بالاستفسار حول البدائل المتوفرة بشكل عام، والتي يجب أن يتم تحديدها من خلال عدة محاور. فهناك بدائل تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق وحاجاته من المنتجات والخدمات، وهناك بدائل قادرة على تحسين الموارد والامكانيات، بالإضافة الى وجود خيارات أخرى

<sup>1</sup> شروق محمد العلاوي، أثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الاستخراجية في الاردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2014، ص 13 - 14.

تتعلق بكيفية التقدم، وتتقاطع هذه البدائل ليتم اختيار منها على اساس معايير محددة.<sup>1</sup> وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02 يمثل: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: عادل عباس عبد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 36.

### الفرع الثالث: متطلبات تطوير الخيار الاستراتيجي

عند تحديد الخيار الاستراتيجي وتنفيذه تسعى المنظمات بعد ذلك الى تطوير هذا الخيار من خلال توفر المتطلبات اللازمة، نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- الإبداع في عملية توليد البدائل، بحيث تتميز المنظمة عن منافسيها عند اختيارها لأحد هذه البدائل.
- المرونة في استغلال الموارد والقابلية لتحقيق الميزة التنافسية.
- أن تتلاءم الخيارات المنفذة مع الظروف التي تعمل فيها المنظمة وتستجيب لشروط التكيف مع التوجيهات والتغيرات المستقبلية.
- أن تكون هذه الخيارات ضمن استراتيجية مقبولة لدى مختلف فئات المتعاملين.
- أن تؤدي الخيارات المنفذة إلى تقليل المخاطر إلى أقصى ما يمكن، مقارنة الازياح والعوائد المنتظرة.

<sup>1</sup> قاصب حسين، مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 76.

- القدرة على تنفيذ الخيارات بالشكل الملائم، حيث يتطلب ذلك توفر الموارد والإمكانات اللازمة لها.
- تطابق الخيارات مع رسالة المنظمة، وبيئتها الداخلية، وثقافتها، ومواردها.

## المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تعد ادارة المعرفة من بين أهم الاساليب الادارية الحديثة التي تسعى المنظمات الى تطبيقها والاهتمام بها حيث أنّها لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وللتعرف أكثر على ادارة المعرفة سوف نتطرق في هذا المبحث الى كل التعاريف والمفاهيم ذات الصلة بالمعرفة وادارة المعرفة، أهميتها وأهدافها، إضافة إلى ذلك عملياتها ومتطلبات تطبيقها في المنظمة.

### المطلب الاول: مدخل نظري حول إدارة المعرفة

من خلال التمعن الجيد في مصطلح ادارة المعرفة نجد أنه يحتوي على الثنائي "ادارة" و "المعرفة"، وعليه فإنه يجب التطرق الى مفهوم المعرفة والاحاطة به بشكل دقيق من اجل الوصول الى مفهوم ادارة المعرفة وهذا ما يتم تناوله في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأنواعها

#### 1- مفهوم المعرفة

توجد عدة مفاهيم ومصطلحات متعلقة بمفهوم المعرفة وجب علينا التعرف عليها والتمييز بينها فيما يلي:  
**البيانات:** وهي المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمه وغير مفهومه للجنس البشري حيث أنّها تمثل أحداث وقعت في الشركة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب.<sup>1</sup>

**المعلومات:** هي البيانات التي تم جمعها، وتم ايجاد العلاقات فيما بينها بشكل يضيف لها قيمة ومعنى، وهي بيانات تم تفسيرها ومعالجتها بشكل يساعد على اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

**المعرفة:** تعددت تعاريفها واختلفت حسب وجهة نظر كل كاتب، نذكر من بينها:  
 تعرف المعرفة على أنّها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومه، محللة، ومطبقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص20.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص41.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص25.

وتعرف أيضا على أنها الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

وقصد دراكر (Druker) بالمعرفة: القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.<sup>2</sup>

ولقد عرفها نوناكا (Nonaka) بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وبما تتضمنه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد، وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة هي عبارة عن مجموعة من المعلومات والبيانات والمعاني والتصورات والحقائق المفهومة والمطبقة والمحللة تتكون لدى الفرد من خلال توظيفه لمهاراته وخبراته في حل المشكلات وفهم ما يتعلق بالبيئة المحيطة به.

ولتوضيح هذا المفهوم أكثر نقوم بعرضه في الشكل الآتي:

### الشكل رقم 03 يمثل: مخطط توضيحي لمفهوم المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا التعاريف السابقة

## 2-أنواع المعرفة

هناك عدة أنواع وتصنيفات للمعرفة حسب توجهات المفكرين وأكثرها شيوعا تصنيف Nonaka وهو:

- **المعرفة الصريحة:** تنتج المعرفة الصريحة من الأنشطة الموضحة والمحفوظة في التقارير والكتيبات والأدلة الإرشادية ورسائل البريد الإلكتروني، على سبيل المثال، ومن الأسهل نقلها وإتاحتها للآخرين باستخدام التكنولوجيا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص22.

<sup>2</sup> رافع حسن، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء المؤسسي وفق النموذج الاوربي للمتميز EFQM : دراسة ميدانية، في مؤسسة اتصالات الجزائر (فروع: الجلفة، غرداية، وورقلة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص4.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.



وهي المعرفة الواضحة التي تستطيع تلقينها للآخرين وتوجد على شكل قواعد، إجراءات... إلخ والتي يمكن الوصول إليها بسهولة، وتداولها من شخص لآخر شفهايا أو كتابيا (كتب، وثائق...)<sup>2</sup>.

- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخفية، وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة المهارات الموجودة في عقل كل فرد، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية.<sup>3</sup> وللتوضيح أكثر يمكن عرض مقارنة بين هذين النوعين في الجدول أسفله:

الجدول رقم 01 يمثل: المقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مرمزة	غير مرمزة
موضوعية	ذاتية
غير شخصية	شخصية
سياق مستقل	سياق محدد
سهولة المشاركة	صعوبة المشاركة

المصدر: لعطوي جلول، شيخاوي محمد، دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من ادارة العلاقة مع الزبون (CRM)، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد2، جامعة الجلفة، 2016، ص52.

### الفرع الثاني: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة ببيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Sylvie couture, michéle fisette, pascale lavoie, **le management des connaissances en mode multiprojet**, séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, université de sherbooke, 2013, p6.

<sup>2</sup> أفتيني عقيلة، ادارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص63.

<sup>3</sup> ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الاحمر، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص17.

<sup>4</sup> الدرديري أحمد اسماعيل مدني، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد5 العدد4، جامعة حمه لخضر، الوادي، ديسمبر2017، ص152.

ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار ادوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.<sup>1</sup>

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge management) هو Don marchan في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الانتاجية والخدمية ستتكون من صناعات المعرفة Knowledge Workers الذين يواجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء، وارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985 وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر. لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه لاحقاً بدأ الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ مكافئتها.<sup>2</sup>

وفي العام 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة الأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الادارة، وظهرت مجالات كبيرة من المؤلفات في هذا المجال، حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الاعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه إجمالاً، كيف تستخدم ما تعرفه بفعالية.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: مفهوم ادارة المعرفة

لإدارة المعرفة عدة مفاهيم متعددة ومختلفة وبعضها متشابه إلا أن كل مفكر أو باحث له وجهة نظر وأسلوب في تحديده للمفهوم، ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:  
تعرف إدارة المعرفة على أنها عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يسري رسمي عبد العزيز بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم ادارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010، ص57.

<sup>2</sup> ربا جزا جميل المحاميد، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص20.

<sup>3</sup> يسري رسمي عبد العزيز بدر، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> عبد الله حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الاولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص22.

ادارة المعرفة هي عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في اطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم الى خطوات متعددة ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.<sup>1</sup>

إدارة المعرفة هي النظام الأساسي لاستحداث بيئة عمل وتعلم مزدهرة تعزز الاستحداث المستمر والتجميع واستخدام وإعادة استخدام المعرفة التنظيمية والشخصية على حد سواء في الدعوى المطلقة لقيمة الأعمال الجديدة.<sup>2</sup>

عرف Jennex إدارة المعرفة على أنها ممارسة التطبيق الانتقائي للمعرفة من التجارب السابقة لصنع القرار على أنشطة صنع القرار الحالية والمستقبلية بهدف صريح هو تحسين فعالية المنظمة.<sup>3</sup>

ويرى كل من العتيبي والزامل أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.<sup>4</sup>

ويعرف wiig إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف الى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الايجابية منها والسلبية، في مختلف انواع العمليات، وادارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز ادارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الاهداف الاخرى المراد تحقيقها.<sup>5</sup>

أما Skyrme فيعرفها على أنها أساس الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الاولى، دار الوفاء لندنيا، الاسكندرية، 2013، ص173.

<sup>2</sup> Herbert Robinson, Patricia Carrillo, Chimay J.Anumba and Manju Patel, **Governance & Knowledge Management for Public-Private Partnerships**, first edition, WILEY- BLACKWELL, United Kingdom, 2010, p124.

<sup>3</sup> Murray E. Jennex, **Knowledge Management in Modern Organizations**, , idea group publishing, United States of America and United Kingdom, 2007, p4.

<sup>4</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص55.

<sup>5</sup> محمد خالد ابو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الاولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، 2021، ص24.

<sup>6</sup> سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية راس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، يومي 13/14/ديسمبر

2011، ص4، على الرابط: <https://iefpedia.com/arab/?p=30629>

- إدارة المعرفة هي المهمة الشاملة لإدارة عمليات إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها، فضلاً عن الأنشطة ذات الصلة.<sup>1</sup>
- إدارة المعرفة هي الطريقة التي تنشئ بها المنظمات المعرفة و تلتقطها وتعيد استخدامها لتحقيق الاهداف التنظيمية.<sup>2</sup>
- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تحكم إنشاء ونشر واستخدام المعرفة في المنظمة.<sup>3</sup>

ومما سبق يتم استخلاص تعريف لإدارة المعرفة في السياق التالي: هي عبارة عن مجموعة من الانظمة والعمليات والانشطة التي تساعد المؤسسة على اكتساب وتوليد وتجميع وتخزين وتوزيع المعرفة بهدف تحقيق أهدافها وصنع واتخاذ القرارات التي تساهم في تحسين فعاليتها وأدائها وجعلها أكثر انسجاماً مع بيئة العمل.

## الفرع الرابع: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

### 1- أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>4</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد ادارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

<sup>1</sup> Timo Kucza, **Knowledge Management Process Model**, Technical Research Centre of Finland, VTT PUBLICATIONS 455, Espoo 2001, p16.

<sup>2</sup> Filemon A, uruarte, jr, **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, japan, 2008, p28.

<sup>3</sup> isola Ajferuke, **Role of information professionnels in knowledge management programs : Empirical Evidence from Canada**, Informing Science Journal, volume 6, University of Western Ontario, London, Canada, 2003.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار السيسبان، بغداد، 2005، ص 42 - 43.

- تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.<sup>1</sup>
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

## 2 - أهداف إدارة المعرفة

- تمثل أهداف إدارة المعرفة في ما يلي:<sup>2</sup>
- الحصول على المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس المال الفكري بشكل أكبر لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل أفراد المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معارفهم.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال توظيف الذكاء البشري.
- العمل على تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
- نقل المعرفة الشخصية لدى الافراد الى قواعد المعلومات.
- فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة، وتنظيمها في قاعدة بيانات من أجل السماح لأفراد المنظمة بالحصول عليها بسهولة، وتقديم المعرفة التي يحتاجها العاملين في المنظمة إليهم في الوقت المناسب.

## المطلب الثاني: عمليات ونماذج ومتطلبات إدارة المعرفة، والتحديات التي تواجهها

يتم الحديث في هذا المطلب عن أهم العمليات التي تعتمد عليها إدارة المعرفة والنماذج التي تقوم بعرضها، إضافة الى متطلبات تطبيقها والتحديات التي تشكل عائقاً لها.

### الفرع الاول: عمليات إدارة المعرفة

- تتضمن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة والمتتابعة فيما بينها، وتتمثل في:
- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لان من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد المعرفية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> تمانى فيصل ابو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، 2017، ص25.

<sup>2</sup> أحمد عدنان الطييط، سرى إبراهيم العايد، دور ادارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد37، العدد1، جامعة الدول العربية، 2017، ص24 - 25.

- **اكتساب المعرفة:** وتكمن مصادر هذه العملية من خلال مستودعات المعرفة، وتبادل الخبرات بشتى الوسائل المتاحة سواء التقليدية كورش العمل والمؤتمرات، أو الالكترونية كالفديو والاجتماعات عبر الانترنت وغيرها، ويعد استقطاب العاملين الجدد والمبدعين، والتعاون مع وحدات البحث والتطوير سواء على مستوى المنظمة أم خارجها أحد أهم قنوات اكتساب المعرفة.<sup>2</sup>
- **توليد المعرفة:** يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب. ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.<sup>3</sup>
- **تخزين المعرفة:** تمثل عملية تخزين المعرفة حلقة وصل بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمات، والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، وكذا المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع هذه المعلومات والمعارف المخزنة.<sup>4</sup>
- **توزيع المعرفة:** يقصد بعملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة بالشكل الكافي وفي الوقت المناسب للأفراد الذين يحتاجونها في المنظمة، ذلك أن المنظمة لن تتحصل على عائد من الجهود المبذولة في تشخيص وتوليد المعرفة، وكذا الجهود المبذولة في العمليات السابقة، ما لم يتم وضع المعرفة في متناول من يحتاجونها داخل المنظمة، وتشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظام واجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بما أمرا حيويا للمنظمة.<sup>5</sup>
- **تطبيق المعرفة:** وتعني جعل أنشطة المنظمة أكثر ملائمة للاستخدام وأكثر ارتباطا بالمهام التي يقوم بها، أي أنه من المفترض أن تكون المنظمة بالتطبيق المفصل بالمعرفة والاستفادة منها بعد ايداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها الى العاملين.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص60.

<sup>2</sup> أحمد عدنان الطيط، سري إبراهيم العايد، مرجع سبق ذكره، ص25.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص67.

<sup>4</sup> أحمد طرطار، سارة حليمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الابداع في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس: الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13/14/2011 ديسمبر، ص7.

<sup>5</sup> محمد كنوش، نبيل كنوش، دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الاليكترونيك في ولاي سطيف و برج بوعرييج، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 4، العدد 6، جامعة سكيكدة، 2016، ص26.

<sup>6</sup> شاهر عبيد، سائد ربايعه، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المؤتمر العلمي الاول: منظمات الاعمال - الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، 2015، ص8، على الرابط: <http://search.mandumah.com/Record/678371>

وعليه نضع هذه العمليات في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04 يمثل: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات السابقة

### الفرع الثاني: نماذج ادارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة<sup>1</sup>، ونظراً لتعدد هذه النماذج وكثرتها نقدم لكم البعض منها في ما يلي:

#### - نموذج ويج Wiig:

اعتمد ويج في نموده على أربعة أهداف رئيسية، وهي:<sup>2</sup>

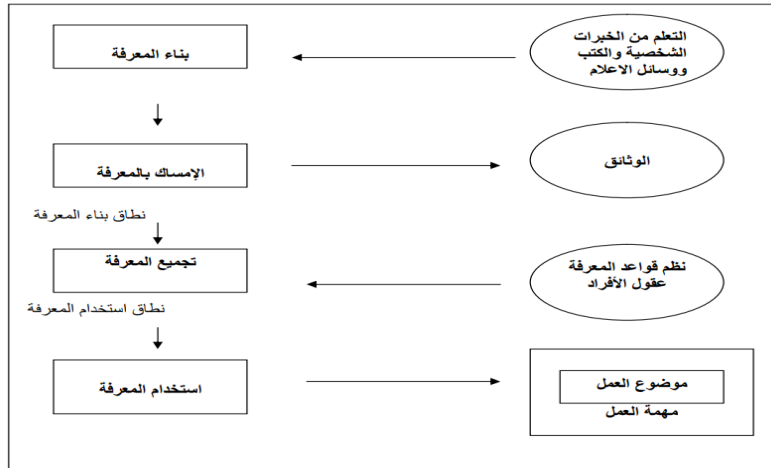
- بناء المعرفة: من خلال هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة أي أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها.
- الاحتفاظ بالمعرفة: في عقول الأفراد وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل يمكن من خلاله حفظ المعارف.
- تجميع المعارف: من خلال الحوارات التي تتم بين أفراد المنظمة في كافة المناسبات، وشبكات الخبرة، وفرق العمل.

<sup>1</sup> بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012، ص 21.

<sup>2</sup> محمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2011، ص 32 - 33.

- استخدام المعرفة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام المعرفة في كافة عمليات المنظمة لتحقيق كافة أهدافها، وذلك اعتمادا على الموقف.
- ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف التي تنهك بها المنظمة والافراد لإنتاج المنتجات والخدمات، وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 05 يمثل: نموذج ويج



المصدر: محمد احمد سلمان الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 33.

#### - نموذج ديفي Duffy<sup>1</sup>:

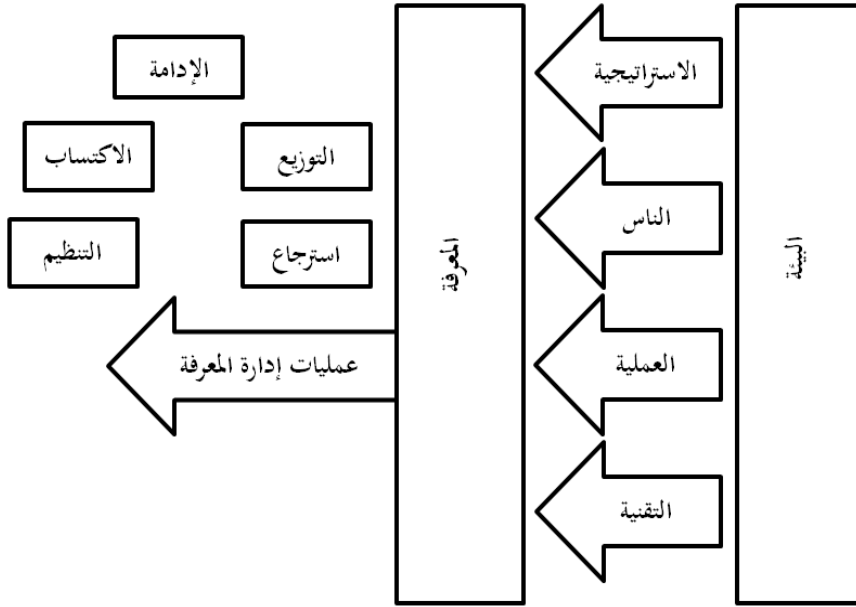
- قدم النموذج منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك (الاستراتيجية، الأفراد، العمليات، والتقنية) تتحول المعلومات والطاقة الى معرفة وعمليات وهياكل والتي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة.
- والعمليات التي يتكون منها هذا النموذج على النحو التالي:
- الحصول على المعرفة تشمل (الأسر، الشراء، والتوليد).
  - عملية تنظيم المعرفة تشمل (التصنيف، التوبيغ، والرسم).
  - عملية استرجاع المعرفة تشمل (البحث، والوصول).
  - عملية النشر تشمل (المشاركة، والنقل).
  - عملية الادامة تشمل (التنقيح، النمو، والتغذية).

<sup>1</sup> محمود أحمد ابراهيم علي، نموذج مقترح لدور ادارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة، المجلد 8، العدد2، كلية التجارة الاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2017، ص725 - 726.



والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 06 يمثل: نموذج ديفي



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 134.

#### - نموذج ماركوردت Marquardt<sup>1</sup>:

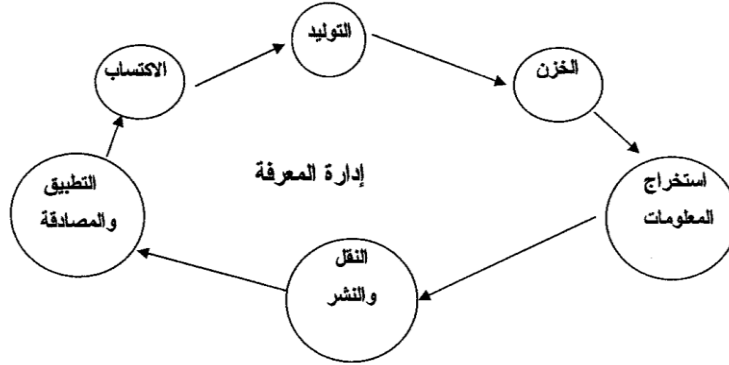
اقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة يتألف من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير على التسلسل:

- الاكتساب.
- التوليد.
- الخزن.
- استخراج المعلومات وتحليلها.
- النقل والنشر.
- التطبيق والمصادقة.

<sup>1</sup> حسن بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص 15.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 07 يمثل: نموذج ماركيت



المصدر: وهيبة حسين داسي، ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية

السورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص 47، على الرابط:

<https://moga.ahlamontada.net/t318-topic>

رابط التحميل: <http://www.mediafire.com/?su0bagjs8ub>

#### - نموذج ليونارد بارتون L.Barton<sup>1</sup>:

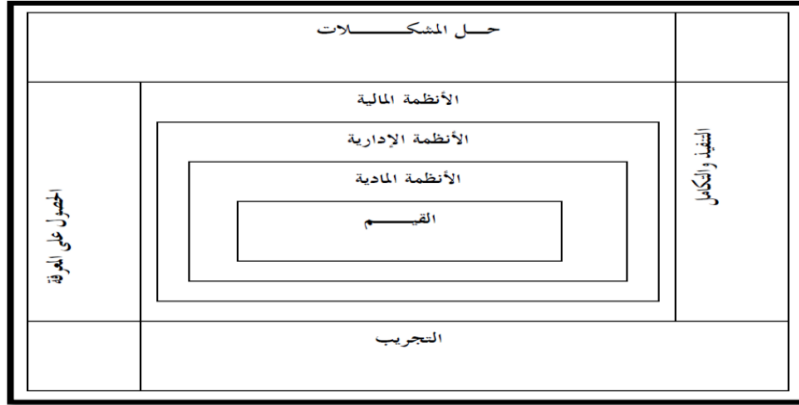
يقوم على أساس أن الشركات تمثل مقدرة جوهرية وأن المعرفة المقدرة توجد في أربعة أشكال:

- على شكل مادي كبراءات الاختراع.
- مجسدة في أنظمة الإدارة كطرق التعلم لعمل الأشياء.
- تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين كالقدرات الفردية.
- على شكل قيم صغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل (الثقافة التنظيمية).

ويتم عرض هذا النموذج في الشكل رقم 08:

<sup>1</sup> عطيات الله ربيع، دور عمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الابداعي لدى القيادات: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص 31.

الشكل رقم 08 يمثل: نموذج ليونارد بارتون



المصدر: جوير محمد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك الاغواط، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021، ص17.

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لكي يتم تطبيق إدارة المعرفة لابد من وجود مجموعة من المتطلبات التي تلعب دورا هاما في ذلك، وتتمثل في العناصر الآتية:

- **الثقافة التنظيمية:** وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المؤسسة، وتعد احد العوامل المساندة الرئيسة والضرورية لإدارة المعرفة في المؤسسة وبهذا فإن ثقافة المؤسسة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المنظمات الأخرى، وتتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المؤسسة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من اجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن اجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفاعل أن يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المؤسسة لان الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي.<sup>1</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرفت عدة تطورات شأنها في ذلك شأن مختلف عمليات ووظائف المؤسسة ولعل أهم عنصر ألقى بظلاله على تصاميم الهياكل التنظيمية هو ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها الأمر الذي استلزم التفكير في تصاميم تدعم استخدام التكنولوجيا وتسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين مختلف الاطراف داخل المؤسسة ويظهر تأثير الهيكل في النتائج

<sup>1</sup> نهایة عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد2، الجامعة الاردنية، 2015، ص449 - 450.

النظمية بشكل غير من خلال زيادة الالتزام والولاء التنظيمي وبشكل غير مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الاداء.<sup>1</sup>

- **تكنولوجيا المعلومات:** من المهم التأكيد على دور تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات إدارة المعرفة، حيث تعتمد المؤسسات عليها سيما في تخزين المعرفة واضفاء الطابع الرسمي عليها وتوزيعها، وبالتالي تعد تكنولوجيا المعلومات كمييسر لعملية إدارة المعارف والتي تشمل على الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية، التي من شأنها أن تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى، وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة.<sup>2</sup>

- **الموارد البشرية:** تعد الموارد البشرية من اهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لاكتساب المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة. وتسهم الموارد البشرية في إدارة المعرفة والتي تتمثل في: أن عقول وأفكار الافراد المبدعين تعد أهم مصادر المعرفة، ومساهمة الفرد في إغناء المعرفة المتوافرة، والتقييم ثم قبول أو رفض المعلومات، كي يتم تحويلها إلى معرفة.<sup>3</sup>

- **القيادة الادارية:** إذ أنها تتولى إعداد رؤية واستراتيجية خاصة بتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الداعمة للأفراد، وتتطلب إدارة المعرفة الثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في المؤسسة.<sup>4</sup>

والشكل التالي يوضح هذه المتطلبات:

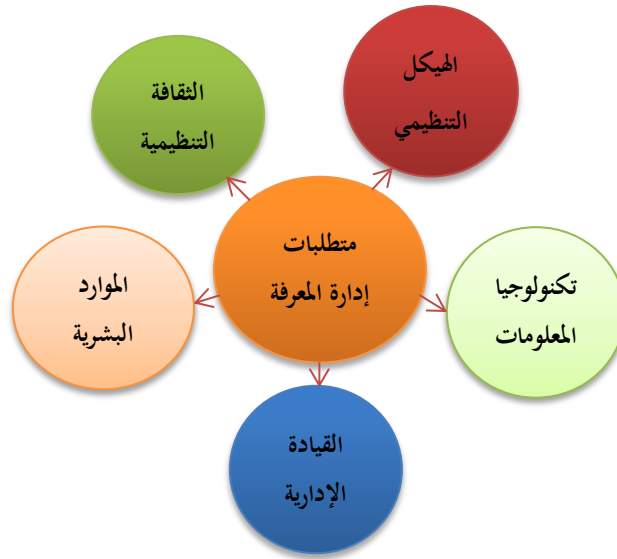
<sup>1</sup> قاسمي محمد منير، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2020، ص24.

<sup>2</sup> الهادي بن سديرة، عادل بوجمان، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، المجلد 15، العدد2، 2021، ص302.

<sup>3</sup> أحمد صلاح صالح، هناء عبد القادر سيد فايد، محمد محمد فراج، أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 13، العدد 1، كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، مارس 2019، ص6.

<sup>4</sup> خالد نوران الجهني، اثر ادارة المعرفة على فاعلية القرارات الادارية(الاستراتيجية، التكنيكية، التنفيذية): دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الأردن، مذكرة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص14.

الشكل رقم 09 يمثل: متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على السابق

الفرع الرابع: التحديات التي تواجه إدارة المعرفة

قد تواجه المؤسسة مجموعة من التحديات والعوائق التي تحول بينها وبين تطبيقها لإدارة المعرفة ومن بين هذه التحديات ما يلي:<sup>1</sup>

- فقدان الدعم الكافي من الادارة العليا.
- التركيز على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، خاصة المعرفة الجديدة.
- عدم الاستغلال الجيد للتكنولوجيا المتاحة.
- ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (الخبرات والمهارات والابداعات) وعدم التشجيع على اظهارها.
- غياب المعايير اللازمة لقياس الاداء الفردي والجماعي.<sup>2</sup>
- وجود صراعات تنظيمية سلبية.
- عدم توفر الكوادر البشرية اللازمة المؤهلة للقيام بمهام ادارة المعرفة.
- ضعف الموارد المالية الكافية لتطبيق ادارة المعرفة.

<sup>1</sup> غسان ممدوح الاصباشي، واقع وتحديات تطبيق ادارة المعرفة في قطاع التعليم العالي في سورية، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص82 - 83.

<sup>2</sup> أماني محمد الغفري، أثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي: دراسة حالة على وزارة الصحة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2018، ص20.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نظرا لندرة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع بشكل مباشر سواء العربية أو الاجنبية على حد علم الطالبين وما توفر من مراجع حول الموضوع خاصة الدراسات التي تربط بين المتغيرين، إليكم عرض لهذه الدراسات والتي درست الموضوع من جوانب مختلفة، وستناولها بالتفصيل في هذا المبحث وفقا لتسلسل الزمني.

## المطلب الاول: الدراسات السابقة العربية

- دراسة: برحال عبد الوهاب، علاقة ادارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة ادارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الاستراتيجية، على عينة قصدية تكونت من 215 إطار من الاطارات العاملة في المؤسسات محل الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث استهدف 207 مفردة من عينة الدراسة مما استعان الباحث ببرنامج الحزم الاحصائية (Spss) لمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية تراوحت ما بين متوسطة بين ابعاد ادارة المعرفة (توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، وعلاقة ارتباط قوية موجبة بين ادارة المعرفة ببعدها الكلي واعداد وتنفيذ الاستراتيجية، وكذلك هناك ضعف في مقدار تأثير ابعاد ادارة المعرفة ببعدها الكلي في اعداد وتنفيذ استراتيجيات المؤسسات المبحوثة.

- دراسة: أحمد عدنان الطيط، سرى إبراهيم العايد، دور ادارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد1، جامعة الدول العربية، مارس 2017.

هدفت الى الكشف عن دور ادارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية، على عينة متكونة من 65 مديرا يعملون في هذه الشركات، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأغراض الدراسة كما تم تطبيق أداة الاستبيان على أفراد العينة من اجل جمع بيانات وتحليلها وقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، اضافة الى استخدام برنامج الحزم الاحصائية (Spss) لإجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أهم نتائجها أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة ودرجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية كذلك مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، كذلك عدم وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة (الشخص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية.

- دراسة: بوكروح سعاد، بولكحل عائشة، دور إدارة المعرفة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة على عينة من إطارات المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع جيجل، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.

تهدف هذه الدراسة الى إبراز طبيعة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باعتبار أن القرار الاستراتيجي يصاغ ويتخذ وفق منظور معين، كما استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من (34) إطار في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع جيجل باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ومن أبرز نتائجها ما يلي:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التخزين) وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية نشر المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بفرع جيجل.
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية تطبيق المعرفة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بفرع جيجل.
- دراسة لؤي الترك، العلاقة بين إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي في البنوك الاردنية التجارية:

دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، الجامعة الاردنية، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة واختيار البديل الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية، على عينة عشوائية بسيطة مكونة من المصارف الاردنية ونسبة (40%)، وقد تم اختيار (6) من مصارف محل الدراسة، وتم تسليط الضوء على جميع المديرين العاملين في الادارات العليا والوسطى والبالغ عددهم (223) مديرا، كما تم توزيع استبانة الدراسة عليهم، واسترد منها (186) استبانة، حيث خصصت منها (167) استبانة للتحليل ونسبة (75%) من مجموعة الاستبانات هذه وقد احتوت الاستبانة على (60) فقرة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشخيص المعرفة وتوليدها والتشارك فيها، وتطبيقها، وإدارتها في اختيار البديل الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ولاكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها ونشرها، وفلترتها، في اختيار البديل الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اختيار البديل الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

- دراسة إبراهيم محمد حسن عجام، تقانة المعلومات وإدارة المعرفة واثرتها في الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثر كل منهما على الخيار الاستراتيجي على عينة مكونة من أربع مصارف عراقية، اثنان منها حكوميان، واثنان اهليان، حيث تألفت هذه العينة (75) مديرا يمثلون جميع شاغلي المواقع الادارية العليا والوسطى في المصارف الاربعة محل الدراسة، كما تم الاعتماد على أداة الاستبانة والمقابلات الشخصية وسجلات وتقارير المصارف السنوية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة الى استخدام عدة وسائل إحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان واختبار Kruskal – Wallis واختبار Mann – Whitney، حيث خرجت الدراسة من مجموعة من النتائج أهمها:

- أن لتقانة المعلومات وإدارة المعرفة أثر كبير في ترشيد الخيار الاستراتيجي وتصويبه في ضوء ما يفرزه الحقلان من أمور تساعد الإدارات العليا في انتقاء الخيار المميز من بين باقي البدائل الاستراتيجية.
- استثمرت المصارف الاهلية عمليات ادارة المعرفة ضمن استراتيجيات النمو والانكماش والمختلطة، في الوقت الذي لم تستثمر المصارف الحكومية هذه العمليات إلا في استراتيجية الانكماش.
- تباين تأثير إدارة المعرفة على الخيار الاستراتيجي، فعلى صعيد المصارف الحكومية لم تؤثر إدارة المعرفة على الخيار الاستراتيجي، في الوقت الذي كان التأثير قويا في المصارف الاهلية.
- أثرت بعض عمليات ادارة المعرفة على الاستراتيجيات الاربعة، ففي المصارف الاهلية أثرت عملية توليد المعرفة على استراتيجية الاستقرار والنمو والمختلطة، في حين أثرت عملية خزن المعرفة على استراتيجية الانكماش، اما في المصارف الحكومية فقد أثرت عملية خزن المعرفة على استراتيجية الاستقرار والانكماش، واثرت عملية نشر المعرفة على الاستراتيجية المختلطة، في حين لم تؤثر أي من عمليات ادارة المعرفة على استراتيجية النمو.

- دراسة: ناهدة إسماعيل عبد الله، دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الصناعية/ نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، 2006.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية على عينة مكونة من جميع مدراء المنظمات الصناعية الحكومية محل الدراسة في محافظة نينوى بالاعتماد على نموذج افتراضي طبيعة العلاقات وابعادها بين متغيرات الدراسة المتمثلة بعمليات ادارة المعرفة (التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) والميزة التنافسية التي تشمل (استراتيجية قيادة الكلفة الادنى، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز)، وقد تم استخدام أداة الاستبيان والكتب الدوريات العربية والاجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة إضافة الى الوثائق الرسمية والمعلومات المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لغرض اختبار صحة الفرضيات، حيث



تم توزيع (60) استمارة على الافراد المبحوثين في مواقع عملهم مما تطلب الوقت والجهد، وقد تم استرداد (54) استمارة صالحة أي بنسبة 90% وبهذا كانت نسبة الاستمارات المفقودة وغير الصالحة 10%، وقد توصلت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- اثبتت الدراسة من خلال الجانب النظري على الدور الاساسي والمهم لعمليات ادارة المعرفة في بناء وتعزيز ونقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية الى ميزة تنافسية.
- ان ادارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحصول او الحفاظ على الاصل المعرفي وضمان استخدام هذا الاصل بما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة.
- هناك علاقة قوية ما بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات مجتمع الدراسة.
- وجود علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة (بعمليات ادارة المعرفة) في المتغيرات المعتمدة (الميزة التنافسية) وعلى المستوى العام للمنظمات مجتمع الدراسة.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية

- دراسة بعنوان: دور ادارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية العراق.

**GHAYTH ALI JARAD, The Role of Knowledge Management in Creating Competitive Advantage in Small and Medium-size Enterprises inthe Republic of Iraq, Club of Economics in Miskolc, Vol 16, Nr 2, 2020.**

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة على خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية العراق على عينة من أصحاب المصالح (المديرين والعاملين) في المؤسسات محل الدراسة، كما تم استخدام أداة الاستبيان للحصول على آراء عينة الدراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في دفع الميزة التنافسية وتم توزيع (150) استبانة، تم إرجاع (102) منها كاملة اضافة الى المقابلات الشخصية وكان عددها (40) مقابلة، وقد تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية وغيرها المتمثلة في برنامج SPSS لتحليل البيانات الوصفية، وقد توصلت الدراسة الى أن إدارة المعرفة مهمة جدًا في تعزيز الميزة التنافسية، خاصة في عصر الحضارة هذا حيث تنفتح الشركات على أفكار جديدة يمكن أن تساعد في تطوير سلعتها وخدماتها.

- دراسة بعنوان: إدارة المعرفة كعامل لصياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

**Rony Dayan, Peter Heisig, Florinda Matos, " Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy ", Journal of Knowledge Management, Vol. 21 Iss 2, 2017.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الاحتياجات البحثية للعلاقة المتبادلة بين ادارة المعرفة واستراتيجية المنظمة، على عينة متكونة من مجموعة من العلماء والممارسين ذوي خبرة في ادارة المعرفة في جميع انحاء العالم، كما تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي لاستنباط تقييم احتياجات الدراسة، حيث تم استخدام حوالي أكثر من (200) مقابلة

مع عينة الدراسة تم تصنيف مدخلاتهم بناء على تكرار حدوثها، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة يجب اعتبارها عاملاً من عوامل صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، إضافة إلى أن المنظمات ستعمل على تحسين فرصها في النجاح في عالم متغير وتنافسي من خلال دمج منهج إدارة المعرفة والأساليب والأهداف في صياغة استراتيجيتها.

- دراسة بعنوان: الخيار الاستراتيجي في المنظمات القائمة على المعرفة: حالة الصناعات الالكترونية في الجزائر.

**Khalil CHERGUI, Strategic Choice in Knowledge-based Organizations: The Case of the Electronic Industries in Algeria, Journal of Business and Management Sciences, Vol. 4, No. 6, 2016.**

هدفت هذه الدراسة إيجاد منهج الخيار الاستراتيجي في المؤسسات التي يجب أن تتمتع بمعرفة وكفاءة عالية، والعثور على الضوابط والأبعاد المختلفة التي تحدد الخيارات الاستراتيجية المختلفة في هذه المؤسسات كمؤسسات قائمة على المعرفة على عينة مكونة من كبار قادة ومديري مؤسسات هذا القطاع الاستراتيجي، وتبعاً للمنهج الاستنتاجي الافتراضي، اقترحنا واختبرنا نموذجاً نظرياً (ربط مناهج الاختيار الاستراتيجي وخصائص المنظمات القائمة على المعرفة) في الواقع معبراً عنه بآراء بعض مديري المنظمات باستخدام المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، كما تم استخدام أداة الاستبيان وزعت منها (120) استمارة على عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج (Spss) وبرنامج (SmartPLS3) لعرض النتائج الاحصائية الوصفية المتعلقة بموضوع الدراسة، وفي الاخير توصلت الدراسة الى أن عملية الخيار الاستراتيجي تخضع لخصائص المنظمات، وخاصة خصائص المنظمات القائمة على المعرفة، وآراء (120) من كبار قادة المؤسسات الإلكترونية، والناشطة في عاصمة الإلكترونيات "برج بوعريبيج"، فإن الخيار الاستراتيجي يخضع حقاً لخصائص هذه المؤسسات، باعتبارها منظمات قائمة على المعرفة، كما أن هناك اتساق بين نتائج مصفوفة الارتباط ونتائج PLS-SEM، لتأكيد هذا التأثير بين خصائص المنظمة القائمة على المعرفة والخيار الاستراتيجي في المؤسسات الإلكترونية.

- دراسة بعنوان: استراتيجيات التنوع الداخلي وعمليات خلق المعرفة

**M Carmen Camelo-ordaz, Mariluz fernaández-Alles, Fernando Martin-Alcàzar, Pedro M. Romero-Fernandez And Ramon Valle-Cabrera, Internal diversification, strategies and the process of knowledge creation, journal of knowledge management, vol 8, no 1, 2004.**

هدفت هذه الدراسة الى تحليل الطرائق الضرورية لعمل استراتيجية التنوع الداخلي من خلال المنتجات والخدمات الجديدة عن طريق عملية توليد المعرفة ونقل المعرفة الجديدة، حيث تمت هذه الدراسة في منظمة ذات حجم متوسط عدد عاملها (223) عامل وتعمل في ثمانية مجالات مترابطة، وقد تم اختيار ست مجالات لإجراء الدراسة فيها، وقد تم الاعتماد على النظر في الوثائق التاريخية والتقارير وتحليل الخطط الاستراتيجية والملاحظة المباشرة، إضافة الى المقابلات مع المديرين التنفيذيين في المستوى الاعلى والمستوى الاوسط لجمع البيانات اللازمة،

وقد توصلت الدراسة الى أن توضيح عملية التنوع من خلال عملية خلق المعرفة تشجع المديرين لتحديد الموارد الحالية، القابليات، المعرفة التي سوف تستحدثها مستقبلا لوحداث الاعمال، حيث أن المديرين يساهمون في خلق معرفة جديدة تساعد في استراتيجية التنوع، وأن أي منظمة تستخدم استراتيجية التنوع يجب ان تكون لها رؤية استراتيجية متحركة للمستقبل، وأن تكون مستعدة لتجديد نفسها.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

بعد القيام باستعراض الدراسات السابقة والتعرف على اهم محتوياتها، لوحظ وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة عناصر، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02) يمثل: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

العناصر	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الزمان والمكان	انجزت هذه الدراسات في بيئات مختلفة عربية واجنبية، حيث أن الدراسات العربية شملت الأماكن التالية: الجزائر، السعودية، الاردن، العراق، وكانت في السنوات التالية: 2018، 2017، 2015، 2011، 2007، 2006، أما الدراسات الاجنبية فقد شملت الاماكن التالية: انجلترا، كندا، الجزائر، العراق، وكانت في السنوات التالية: 2020، 2017، 2016، 2004.	انجزت خلال فترة السداسي الثاني في سنة 2022/2021، في مؤسسة الانايب بولاية غرداية - الجزائر
الهدف	لقد هدفت اغلب الدراسات الى التعرف على دور أو أثر أو علاقة ادارة المعرفة اما باختيار البديل الاستراتيجي او اعداد وتنفيذ الاستراتيجيية او اتخاذ القرار الاستراتيجي او الخيار الاستراتيجي او الميزة التنافسية، كذلك هناك	هدفت الى ابراز مدى مساهمة ادارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية، وقد اختلفت مع الدراسات السابقة في دراسة الخيارات الاستراتيجية من عدة جوانب إما من جانب استراتيجيات الميزة التنافسية أو مرحلة من مراحل

صنع الخيارات الاستراتيجية أو استراتيجيات المؤسسة، الا ان هناك دراسة واحدة اختلفت معها في دراسة ادارة المعرفة حيث ركزت على بعد من ابعاد ادارة المعرفة	دراسة واحدة هدفت لتحليل الطرائق الضرورية لعمل استراتيجية التنويع الداخلي من خلال المنتجات والخدمات الجديدة عن طريق عملية توليد المعرفة ونقل المعرفة الجديدة	
كانت العينة من مؤسسة واحدة وهي مؤسسة الانابيب بغرداية حيث شملت الاطارات العاملة في الادارة العليا والوسطى	توجد دراسات السابقة ركزت على عينة من مؤسسة واحدة وهناك من ركزوا على عينة من مجموعة من المؤسسات	مجتمع وعينة الدراسة
اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والاستبيان لجمع البيانات	معظم الدراسات السابقة ركزت على المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبيان لجمع البيانات	أداة الدراسة والمنهج المستعمل

المصدر: من اعداد الطالبين

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:
- الحصول على المعلومات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة
- صياغة اشكالية وفرضيات الدراسة
- تحديد طبيعة وحجم عينة الدراسة
- تحديد منهج وأهداف في الدراسة
- المساهمة بشكل أكبر في بناء عبارات الاستبيان
- الاعتماد على اغلب الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة.

## خلاصة الفصل

قمنا بالتطرق في هذا الفصل الى اغلب المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية، حيث تعرفنا على مفهوم الاستراتيجية وأهم مستوياتها في المؤسسة اضافة الى مفهوم الخيار الاستراتيجي ومراحل صنعه، وأهميته والعوامل المؤثرة في تحديده، ومتطلبات تطويره، كذلك قمنا بالتعرف على مفهوم المعرفة وأنواعها ثم مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها واهدافها وعملياتها وأهم نماذجها والتحديات التي تواجهها، وفي اخر هذا الفصل قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والاجنبية وقد توصلت الى عديد من النتائج حول موضوع الدراسة، وفي الفصل الثاني سوف نقوم بالدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة في مؤسسة الانايب ALFA PIPE بغرداية.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

**تمهيد:**

تناولنا في الفصل الاول أهم الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة، مما وجب علينا التطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي الخاص بموضوع الدراسة وذلك من خلال دراسة حالة لمؤسسة الانايب ALFA PIPE بغرداية، وقد تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة الانايب ALFA PIPE بغرداية؛

**المبحث الثاني:** الاطار المنهجي للدراسة؛

**المبحث الثالث:** تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية

تعتبر مؤسسة الانابيب من بين كبرى المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني، حيث أنها تساهم في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، كونها المؤسسة الوحيدة التي يتجلى نشاطها حول صناعة الانابيب الخزونية، وفي ما يلي سنتطرق في هذا المبحث الى التعرف على المؤسسة ومراحل نشأتها.

### المطلب الاول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة<sup>1</sup>

#### الفرع الاول: النشأة التاريخية للمؤسسة

تعود نشأة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال و أخذت في التوسع خاصة بعد تأميم الوحدتين "soluble" و "altime" وتم التأميم بعد إمضاء عملية التعاون التقني ل ثلاث سنوات من عام 1968 إلى 1972 مع مؤسسة "vollvec" بغرض المساعدة في التسيير التقني كما تم إنشاء مركب الحجر الذي يعتبر الركيزة الأساسية في صناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وعند إصدار قانون 01/88 تمت هيكلة الشركة حيث أصبحت تسمى بالمؤسسات العمومية الاقتصادية للأنابيب والتي استقلت بمجلس الإدارة الخاص بها ورأس مال تابع للدولة تفرعت منها وحدات عديدة :

- وحدة أنابيب الغاز - تبسة. -
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران. -
- وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية. -
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري - برج بو عريج. -
- وحدة الأنابيب الخزونية غرداية , والتي أصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة

#### للغاز PIPE GAZ

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها وأهم مسارها الإنتاجي أما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية عام 1974 برأس مال قدره 700000000 دج وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية Huch بالمنطقة الصناعية بنورة والتي تبعد 10 كم عن وسط المدينة غرداية وتتربع علا مساحة 23000م<sup>2</sup> وتضم 969 عامل كمت قامت بتقديم مساعدة لها منذ 10 سنوات بعد تسليمها المشروع وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سنوضحها فيما يلي:

- في 1983/11/05: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 1983/11/13
- في سنة 1986: تم إنشاء ورشة للتغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (مصلحة المستخدمين)



- في سنة 1992: انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :
- وحدة الأنايب والخدمات القاعدية "isp" والتي تضم حوالي 390 عامل.
- وحدة الخدمات المختلفة "upd" والتي تضم 350 عامل.
- في سنة 1993: تم إنشاء وحدة تغليف الخارجي بمادة البوليثلان.
- في سنة 1994: تم ضم الوحدتين الجديتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة لحالتها السابقة والتي أصبحت تسمى وحدة الأنايب الحلزونية والخدمات القاعدية.
- في أكتوبر 2000: وبعد الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم المؤسسة الأنايب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" مستقلة ماليا وتابعة إداريا لمجمع الأنايب.
- في جانفي 2001: تحصلت مؤسسة الأنايب على شهادة الجودة العالمية ISO9001 وعلى شهادة المعهد الأمريكي للبتروال APIQ1 .
- في 15 أوت 2003: تم تجديد هذه الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وإقامة مراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد عامين من تجديد الشهادة في المرة الثانية.
- في سنة 2006: فكرت المؤسسة "PIPE GAZ" في مشروع شراكة مع المؤسسة مع مؤسسة أنايب غاز الرغاية "ALFATUS" لزيادة رأس المال.
- في 2007: تم دمج المؤسستين وأصبحت تحمل اسم "ALFAPIPE".

### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، البناء والصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية، زيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنايب "ALFA PIPE" والتي تحصلت على شهادة الجودة مؤخرا ISO9001 وشهادة جودة المنتجات البتروولية API Q1 بالإضافة إلى السعي لتسجيل في الموصفات ISO14001 والموصفات ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة.

إن أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنايب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز 128500 طن سنويا، وتنتج المؤسسة أنايب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأم تساهم ب: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية حاجيات أكبر القطاعات صناعة الأنايب الخاصة بنقل البترول، الماء، تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة

- باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار " SIDER " أو تستوردها من الخارج كالمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية 30 طن، وتعمل المؤسسة بثلاث خطوات إنتاجية :
- الورشة الأولى : خاصة بالتحويل المادة الأولية " LES BOBINES " إلى أنابيب حلزونية بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.
  - الورشة الثانية: خاصة بالتغليف الخارجي.
  - أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.
  - الورشة الثالثة: خاصة بالتغليف الداخلي.
  - أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل و الخارج.
  - أنابيب المياه تطلّى من الداخل ضد الصدأ.

تشغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية، وتبلغ القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن، وأما الصافية فتبلغ 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنابيب المصنوع من 508 ملم الى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار الى 13 متر.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة ودراسة الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

### الفرع الأول: أهمية وأهداف المؤسسة

#### 1- أهمية المؤسسة

- إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:
- المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.
  - على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين ..... الخ.
  - كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف المؤسسة ( مصلحة المستخدمين)

- المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها الى مصلحة الضرائب التابعة للولاية.
- أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

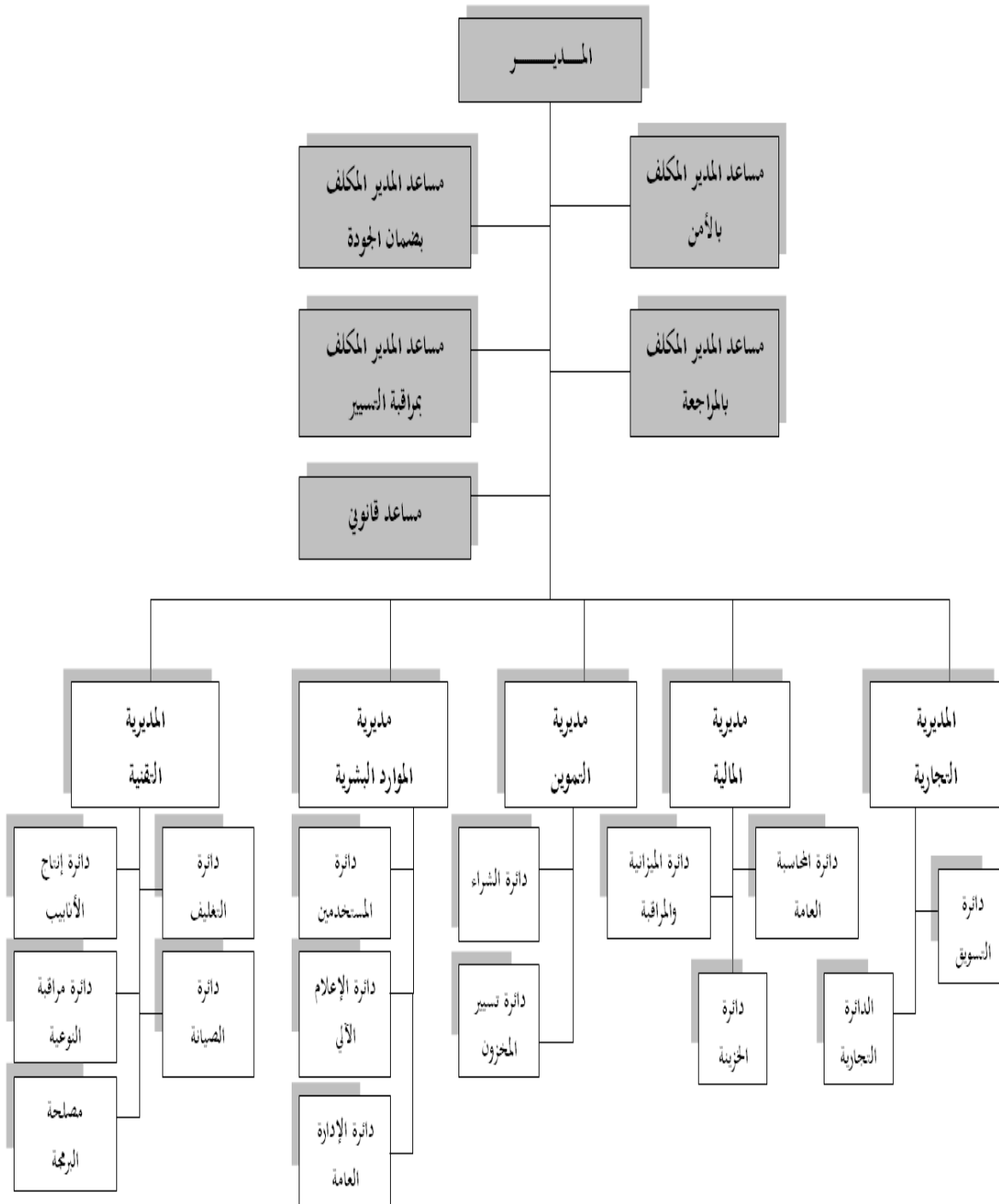
## 2- أهداف المؤسسة

- تعد الأهداف الاستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها:
- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها؛
  - الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛
  - محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة؛
  - تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات " سوناطراك , سونلغاز , البناء , الري"؛
  - إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية؛
  - المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى؛
  - تلبية طلبيات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب؛
  - توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتجات لعملاء الأجانب؛
  - التخفيض من ديون المؤسسة؛
  - تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات في إطار عمال.

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

1- عرض الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (10) يمثل: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الانابيب



المصدر: مصلحة المستخدمين

## 2- تحليل الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة الى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب التطرق لمختلف المديرات والدوائر والمصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي:

### - المدير:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن استراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أناييب التابعة لها إداريا.

### - مساعد المدير للأمن:

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

### - مساعد المدير لمراقبة الجودة:

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديرات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

### - مساعد المدير لمراقبة التسيير:

وهو المسؤول عن مراقبة المديرات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

### - مساعد المدير القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها.

- مديرية التقنية:

وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة مراقبة النوعية، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

- مديرية الموارد البشرية:

تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين التأهل والتحفيز الترقية وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دورانهم والغيابات و..... الخ. وتحرص أيضاً على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديرية الأخرى وتشمل هذه المديرية دائرة المستخدمين ودائرة التسيير ودائرة الاعلام الالي.

- مديرية التموين:

تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محلياً أو أجنبياً لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار..... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة الى حرصها على التسيير الأمثل للمخزونات وتضم هذه المديرية دائرة الشراء ودائرة تسيير المخزون.

- مديرية المالية:

تعد من المديرية الرئيسية وذلك لان عملها حساس نوعاً ما إذا ما قورن بباقي المديرية الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريجات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة الى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية دائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة ودائرة الميزانية والمراقبة.

- المديرية التجارية:

وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت..... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديرية الأخرى، تضم دائرة التجارة ودائرة التسويق.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سوف يتم التعرف في هذا المبحث على متغيرات الدراسة والمنهج المتبع، إضافة إلى أهم المصادر التي تحصلنا من خلالها على المعلومات التي يستفاد منها في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

## المطلب الأول: منهجية الدراسة

## الفرع الأول: أسلوب الدراسة

## 1- المنهج المتبع في الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"<sup>1</sup>، في الجانب النظري لوصف الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي يعتمد على معالجة البيانات وتحليل نتائجها.

## 2- مصادر الحصول على المعلومات

تم الحصول على معلومات الدراسة من عدة مصادر، وتنقسم إلى قسمين:

- المصادر الأولية: تمثلت في الاستبيان للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد وزع على عينة الدراسة في مؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية للاستفادة من آرائهم.
- المصادر الثانوية: والتي تمثلت في المجلات العلمية المحكمة والمراجع والكتب العربية والاجنبية والوثائق الخاصة بالمؤسسة وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي نوقشت.

## الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات دراستنا في متغيرين وهما:

- المتغير مستقل: وهو المتغير الذي يقوم بالتأثير في المتغير التابع، ويتمثل في إدارة المعرفة وهو المحور الأول من محاور الاستبيان.
- المتغير تابع: وهو المتغير الذي يتأثر بما تأثر به المتغير المستقل ويتمثل في الخيارات الاستراتيجية كبعد كامل وهو المحور الثاني من محاور الاستبيان.

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2019، ص 46.

الجدول رقم (03) يمثل: متغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير
ادارة المعرفة	المتغير المستقل
الخيارات الاستراتيجية	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبين

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة

الفرع الاول: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (878) عامل، ونظرا لهذا الكبير من العمال وحسب طبيعة دراستنا اقتصرنا على مجتمع يحتوي على جميع الاطارات الادارية العاملة في الادارة العليا والادارة الوسطى للمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (314) والذي ينقسم هذا المجتمع الى فئتين:

- الفئة الاولى: اطارات سامية يبلغ عددهم حوالي (30) اطار سامي.

- الفئة الثانية: اطارات يبلغ عددهم حوالي (284) اطار.

#### 2- عينة الدراسة

تتكون عينة دراستنا من اطارات واطارات سامية في المؤسسة والتي يبلغ حجمها (90) مفردة، حيث وزعت عليهم الاستمارة، مما استرجع منها (86)، وقد تم استبعاد بعض الاستثمارات بسبب عدم اكتمال الاجابات على اكثر من نصف العبارات، وستعرف على ذلك بشكل مفصل في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يمثل: توزيع استمارات الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
%100	90	عدد الاستثمارات الموزعة
%95.55	86	عدد الاستثمارات المسترجعة
%4.44	4	عدد الاستثمارات المستبعدة
%4.44	4	عدد الاستثمارات المفقودة
%91.11	82	عدد الاستثمارات الصالحة
%100	90	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين



الفرع الثاني: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها

1- أداة الدراسة

من اجل جمع البيانات الضرورية واللازمة لدراستنا تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وستتعرف على أهم محتوياتها فيما يلي:

- الجزء الأول: يشمل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال 5 متغيرات وهي: الجنس، المستوى الدراسي، الفئة العمرية، عدد سنوات الاقدمية، المركز الوظيفي.
  - الجزء الثاني: ينقسم هذا الجزء الى محورين:
    - المحور الأول: يمثل محور إدارة المعرفة يحتوي على (31) عبارة ومقسم الى 6 أبعاد وهي:
      - البعد الأول: تشخيص المعرفة، ويتكون من 6 عبارات
      - البعد الثاني: اكتساب المعرفة، ويتكون من 5 عبارات
      - البعد الثالث: توليد المعرفة، ويتكون من 5 عبارات
      - البعد الرابع: تخزين المعرفة، ويتكون من 5 عبارات
      - البعد الخامس: توزيع المعرفة، ويتكون من 5 عبارات
      - البعد السادس: تطبيق المعرفة، ويتكون من 5 عبارات
    - المحور الثاني: يمثل محور الخيارات الاستراتيجية ببعده الكلي، ويحتوي على (14) عبارة.
- وقد تم تحديد أوزان العبارات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي حيث قمنا بتقسيمه الى 5 بدائل ولكل بديل درجة معينة، والتي سنقوم بتوضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05) يمثل: درجات مقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين

بعد التعرف على أوزان عبارات أداة الدراسة والمقياس المستخدم لقياسها، نقوم بتحديد المتوسط المرجح والدرجة الموافقة له ثم تحديد الفئات التي ينتمي اليها المتوسط، وفق الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: نقوم بحساب المدى الذي يعرف على أنه " الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة ويمكن ايجاده من العلاقات التالية<sup>1</sup>:"

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بدون طبعة، بيت الافكار الدولية، عمان، الرياض، بدون سنة، ص207.

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}$$

المصدر: ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بدون طبعة، بيت الافكار الدولية، عمان، الرياض، بدون سنة، ص207.

من خلال هذا القانون لدينا:

$$4 = 1 - 5 = \text{المدى} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{أكبر قيمة} = 5 \\ \text{أصغر قيمة} = 1 \end{array} \right.$$

- الخطوة الثانية: تحديد طول الفئة وفق القانون التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات البدائل}$$

من خلال هذا القانون لدينا:

$$0.8 = 5 / 4 = \text{طول الفئة} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{المدى} = 4 \\ \text{عدد درجات البدائل} = 5 \end{array} \right.$$

- الخطوة الثالثة: تحديد فئات المتوسط المرجح وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يمثل: قيم تقديرية لفئات المتوسط المرجح والدرجة الموافقة لكل فئة

درجة الموافقة	المتوسط المرجح	الاتجاه
منخفضة جدا	من 1 الى 1.80	غير موافق بشدة
منخفضة	من 1.81 الى 2.60	غير موافق
متوسطة	من 2.61 الى 3.40	محايد
مرتفعة	من 3.41 الى 4.20	موافق
مرتفعة جدا	من 4.21 الى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين

## 2- اختبار صدق أداة الدراسة

من اجل التحقق من صدق أداة الدراسة ( الاستبيان ) قمنا بما يلي:

### - الصدق الظاهري ( صدق المحكمين )

تم عرض الاستبيان على 7 اساتذة خبراء ومتخصصين في موضوع الدراسة من داخل الجامعة ومن خارجها من اجل ابداء رأيهم وتقييمهم ومدى وضوح العبارات وملائمتها مع الموضوع، وقد تم الاستجابة لآرائهم وقمنا بما يلزم من تعديل وحذف واطراف بما يتوافق مع مقترحاتهم وتوجيهاتهم وهذا من اجل اظهار الاستبيان في شكله النهائي وان يكون صالحا للاستخدام.

### - صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي اليه هذه العبارة، ومن اجل التحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه، ثم مع العبارات والدرجة الكلية للمحور، وسنقوم بتوضيح ما سبق في الجداول التالية:

### • الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة

#### ▪ الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه كل عبارة

أولاً: الاتساق الداخلي لعبارات بعد تشخيص المعرفة

الجدول رقم (07) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تشخيص المعرفة

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تقوم مؤسستنا بتقييم نوعية المعرفة المتوفرة لديها باستمرار	0.804	0.000
2	تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر	0.831	0.000
3	تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الداخلية لديها	0.810	0.000
4	تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الخارجية لديها	0.591	0.000
5	تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي خبرات وقدرات على تحديد الموارد المعرفية أينما تواجدت	0.795	0.000
6	تقوم مؤسستنا بتحديد الفجوات والنقائص بين المعارف المتوفرة لديها والمعارف المطلوبة	0.804	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد اكتساب المعرفة

الجدول رقم (08) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد اكتساب المعرفة

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
7	تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة	0.764	0.000
8	تساعد مؤسستنا العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	0.788	0.000
9	تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة بالاعتماد على استشاريين خارجيين	0.777	0.000
10	تقوم مؤسستنا باستقطاب العاملين المبدعين للعمل لديها	0.756	0.000
11	يتم اكتساب المعرفة من خلال التعاون مع وحدات البحث والتطوير في مؤسستنا	0.844	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة (انتاج المعرفة)

الجدول رقم (09) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد توليد المعرفة (انتاج المعرفة)

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
12	تقوم مؤسستنا باستخراج المعارف الموجودة في ذاكرة العاملين	0.784	0.000
13	تقوم مؤسستنا بإبداع وابتكار معارف جديدة	0.877	0.000
14	تقوم مؤسستنا بتطبيق سياسات تسهل الحصول على المعلومات وابتكارها	0.865	0.000
15	تقوم مؤسستنا بتوليد المعرفة من خلال أفكار واقتراحات العاملين	0.885	0.000
16	تقوم مؤسستنا بعقد برامج تدريبية للعاملين في تولي كفاءات توليد المعرفة	0.810	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

رابعاً: الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة

الجدول رقم (10) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
17	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات لتخزين المعرفة	0.843	0.000
18	يتم استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة في مؤسستنا بصورة فعالة وعاجلة	0.862	0.000
19	تسعى مؤسستنا الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	0.856	0.000
20	تقوم مؤسستنا بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة	0.896	0.000
21	يتم الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة	0.881	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

خامساً: الاتساق الداخلي لعبارات بعد توزيع المعرفة

الجدول رقم (11) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد توزيع المعرفة

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
22	توفر مؤسستنا الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة	0.865	0.000
23	تشجع مؤسستنا العاملين على تبادل المعرفة بينهم	0.835	0.000
24	يتم توزيع ونشر المعرفة في مؤسستنا من خلال الندوات الداخلية وحلقات التعلم	0.858	0.000
25	تقوم مؤسستنا بإجراء تنقلات للعاملين بين مختلف الاقسام	0.803	0.000
26	تتدفق المعرفة بين العاملين وبين مختلف الخطوط والمستويات التنظيمية بحرية وسهولة تامة	0.785	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

سادسا: الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الجدول رقم (12) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
27	تقوم مؤسستنا باستخدام المعارف الجديدة لتحسين مستوى الاداء	0.891	0.000
28	تشجع مؤسستنا العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	0.912	0.000
29	تعمل مؤسستنا على توظيف المعرفة الجديدة وذلك من خلال تحويلها الى منتجات جديدة	0.860	0.000
30	تعمل مؤسستنا على تداول المعرفة بين مختلف المستويات الادارية	0.836	0.000
31	يتم تطبيق المعرفة في مؤسستنا من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق يوظفها خبراء ومتخصصون	0.852	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجداول السابقة لاحظنا أن معاملات الارتباط لعبارات أبعاد الاستبيان كلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وأن القيمة الاحتمالية لكل عبارة جاءت أقل من (0.05)، ومنه يمكننا القول أن عبارات هذا البعد صالحة وصادقة لما وضعت لقياسه.

• الاتساق الداخلي لمحور الخيارات الاستراتيجية

▪ الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لمحور الخيارات الاستراتيجية

الجدول رقم (13) يمثل: الاتساق الداخلي بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الخيارات الاستراتيجية

الرقم	العبارات	مستوى الارتباط	القيمة الاحتمالية
32	تساعد البيئة المحيطة بمؤسستنا على إعداد البدائل الاستراتيجية	0.616	0.000
33	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال الحرص على الابداع والابتكار في العمل	0.760	0.000
34	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا	0.710	0.000
35	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية بناء على مخرجات اجتماعات متخذي القرار في مؤسستنا	0.768	0.000

0.000	0.824	تقوم مؤسستنا بإعداد بدائل استراتيجية جديدة من خلال الحرص على التطبيق الفعلي لمعارفها الجديدة	36
0.000	0.823	تعمل مؤسستنا على استكشاف المعارف التي يستفاد منها في عملية تقييم البدائل الاستراتيجية المحددة	37
0.000	0.837	تعمل مؤسستنا بتقييم بدائلها الاستراتيجية بإخضاعها الى التحليل والتجربة	38
0.000	0.799	يتم تقييم البدائل الاستراتيجية في مؤسستنا بالاعتماد على فرق العمل	39
0.000	0.788	يتم تقييم أفضل البدائل لاختيار البديل المناسب كبديل استراتيجي من خلال التشارك بين المديرين	40
0.000	0.840	تقوم مؤسستنا باختيار البدائل الاستراتيجية من خلال تحديد المعارف المطلوبة	41
0.000	0.746	تقوم مؤسستنا بالاستفادة من التعامل والحوار مع الزبائن في اكتساب معارف لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	42
0.000	0.822	تستخدم مؤسستنا الندوات والحوارات الجماعية بشكل منتظم ومبرمج كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	43
0.000	0.845	تقوم مؤسستنا بتوفير أنظمة معلومات من اجل المساعدة في بناء معرفة جديدة لاختيار البدائل الاستراتيجية	44
0.000	0.811	لدى مؤسستنا برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية اللازمة لاختيار البدائل الاستراتيجية	45

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معاملات الارتباط لعبارات محور الخيارات الاستراتيجية كلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وأن القيمة الاحتمالية لكل عبارة جاءت أقل من (0.05)، ومنه يمكننا القول أن عبارات المحور صالحة وصادقة لما وضعت لقياسه.

### 3- ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان )

يتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، على النحو التالي:

الجدول رقم (14) يمثل: معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد ومحاور الاستبيان

معامل الصدق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.930	0.866	6	البعد الأول: تشخيص المعرفة

0.919	0.845	5	البعد الثاني: اكتساب المعرفة
0.947	0.898	5	البعد الثالث: توليد المعرفة (انتاج المعرفة)
0.957	0.916	5	البعد الرابع: تخزين المعرفة
0.941	0.886	5	البعد الخامس: توزيع المعرفة
0.959	0.920	5	البعد السادس: تطبيق المعرفة
0.984	0.970	31	المحور الأول: إدارة المعرفة
0.975	0.952	14	المحور الثاني: الخيارات الاستراتيجية
0.988	0.978	45	الاستبيان ككل

#### المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن معاملات الثبات والصدق لمحاور الاستبيان وأبعاده تقتربان للواحد الصحيح، هذا يعني أنها ممتازة وجيدة جدا، وبذلك يمكننا القول أن أداة الدراسة تتسم بالثبات والصدق وهي صالحة للاستخدام، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

#### الفرع الثالث: الاساليب الاحصائية المستخدمة

من اجل المعالجة الاحصائية وتفريع البيانات المتمثلة في اجابات أفراد العينة وتحليل النتائج المتوصل اليها في دراستنا تم الاستعانة ببرنامج الجدول Excel 2010 وبرنامج الحزم الاحصائية spssv24 الذي يعتبر من بين أكثر البرامج استخداما في المجال الاحصائي، وعلى إثره تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق فقرات الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل الارتباط سبيرمان: لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية والاشكال الهندسية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- اختبار كولومجروف-سيميرنوف: لمعرفة نوع توزيع البيانات طبيعي أو غير طبيعي.
- اختبار مان وتني Mann-Whitney: لاختبار فرضيات الفروق لعينتين مستقلتين.
- اختبار كريسكال-واليس Kruskal-Wallis: لاختبار فرضيات الفروق لعدة عينات مستقلة.
- نموذج الانحدار البسيط: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع
- نموذج الانحدار المتعدد: لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع



المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الاول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سوف نتعرف أهم النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بعينة الدراسة والتي نقوم باستعراضها في الجداول التالية:

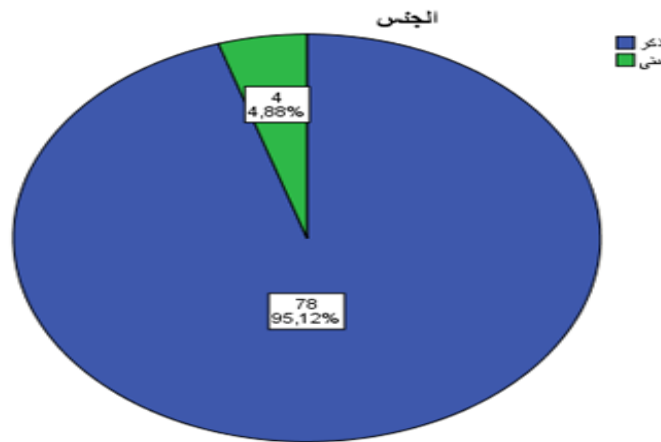
1- التوزيع حسب الجنس

الجدول رقم (15) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
95.1%	78	ذكر
4.9%	4	أنثى
100%	82	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (11): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (11) أن عدد الذكور أكبر من عدد الاناث بفارق كبير جدا حيث، أن نسبة الذكور قدرت ب (95.1%) وهي أكبر بكثير من نسبة الاناث والتي قدرت ب (4.9%)، وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة فهي ذات طابع صناعي لا يناسب طبيعة الإناث.

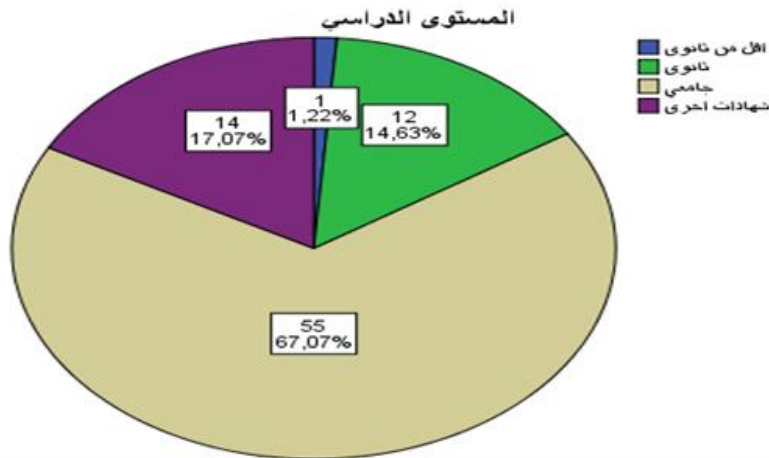
2- التوزيع حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (16) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
1.2%	1	أقل من ثانوي
14.6%	12	ثانوي
67.1%	55	جامعي
17.1%	14	شهادات أخرى
100%	82	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (12): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (12) نلاحظ أن أكبر نسبة كانت من نصيب فئة الافراد ذو مستوى جامعي (ليسانس، ماجستير،....) والتي قدرت ب (67.1%)، ثم فئة الافراد ذو مستوى شهادات أخرى (تقني سامي، مهندس دولة) حيث بلغت نسبتهم حوالي (17.1%)، تليها فئة الافراد ذو مستوى ثانوي بنسبة (14.6%)، وأخيرا فئة الافراد ذو مستوى أقل من ثانوي بنسبة (1.2%)، ويمكن تفسير ذلك على أن أغلب أفراد العينة ذو مستوى جيد مما يدل على أن المؤسسة أصبحت تهتم بتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية أكثر من أي شهادة.

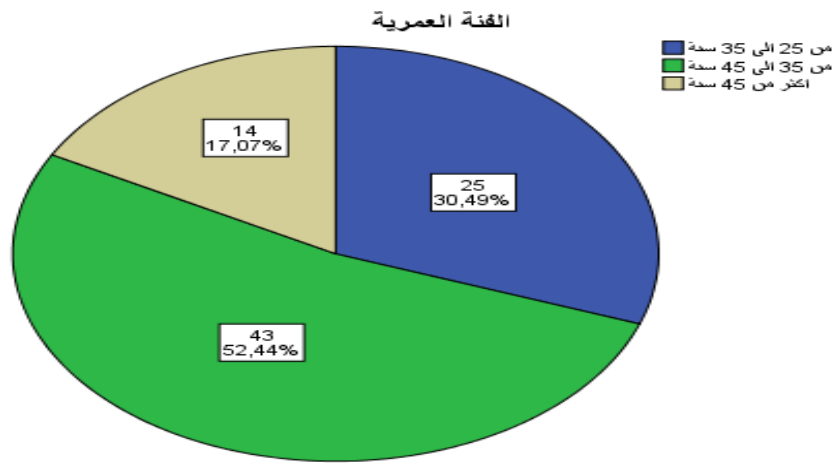
3- التوزيع حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (17) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	0	%0
من 25 الى 35 سنة	25	%30.5
من 35 الى 45 سنة	43	%52.4
أكثر من 45 سنة	14	%17.1
المجموع	82	%100

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (13): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول رقم (17) والشكل رقم (13) أن أفراد العينة تركز معظمها حول الفئة الثالثة حيث تراوحت أعمارهم من 35 الى 45 سنة بنسبة (52.4%)، ثم تليها أفراد الفئة الثانية تراوحت أعمارهم من 25 الى 35 سنة بنسبة (30.5%)، في حين بلغت نسبة أعمار أفراد الفئة الرابعة الأكثر من 45 سنة ب (17.1%)، أما بالنسبة للفئة الأولى والتي تتراوح أعمارهم اقل من 25 سنة فلا توجد لها نسبة، ونفسر ذلك بأن أغلب أفراد العينة

العاملين في المؤسسة من فئة الشباب الذي يمتلكون القدرة على العمل، مما يدل على أن العمل في المؤسسات الصناعية يحتاج الى مثل هذه الفئة.

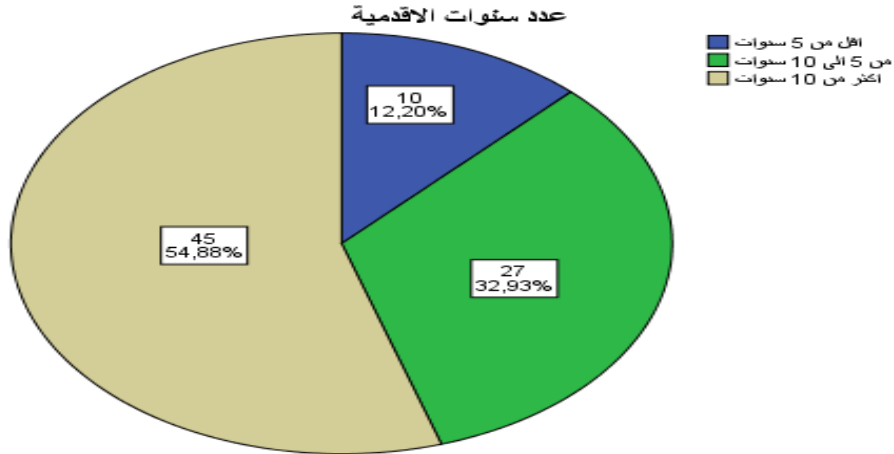
4- التوزيع حسب عدد سنوات الاقدمية

الجدول رقم (18) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الاقدمية

عدد سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	12.2%
من 5 الى 10 سنوات	27	32.9%
أكثر من 10 سنوات	45	54.9%
المجموع	82	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (14): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الاقدمية



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

يبين لنا الجدول رقم (18) والشكل رقم (14) أن أغلبية أفراد العينة الذين تبلغ أقدمتهم أكثر من 10 سنوات نسبتهم تساوي (54.9%)، أما الافراد الذين لهم أقدمية من 5 الى 10 سنوات بلغت نسبتهم (32.9%)، في حين أن الافراد الذين لديهم أقدمية أكثر من 5 سنوات بلغت نسبتهم (12.2%)، ومنه نستنتج أن أغلب العاملين في المؤسسة هم ذوي خبرة في مجال عملهم، كذلك اهتمام المؤسسة بذوي الكفاءات والطاقات من اجل

العمل لديها، إضافة الى طول المدة اللازمة التي يقضيها العامل في المؤسسة منذ بداية توظيفه الى سن التقاعد والتي تتراوح حوالي 45 الى 50 سنة أو أكثر .

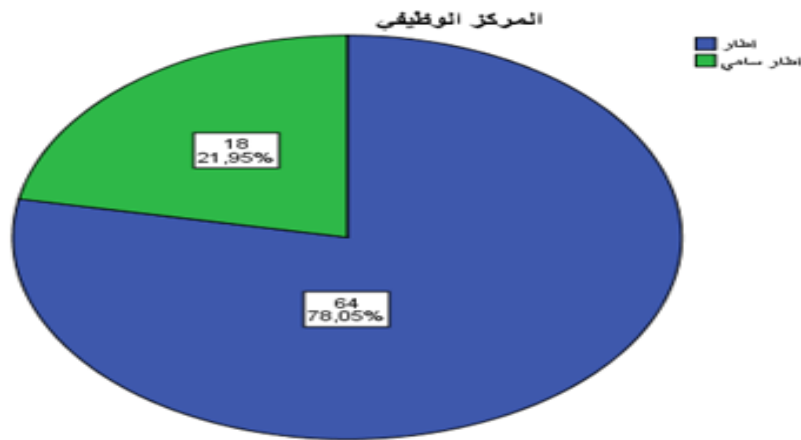
5- التوزيع حسب عدد المركز الوظيفي

الجدول رقم (19) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
78.0%	64	اطار
22.0%	18	اطار سامي
100%	82	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل رقم (15): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (15) يتضح لنا أن أغلب العاملين في المؤسسة هم من فئة الاطارات (العاملين في الاطارات الوسطى) والتي بلغت نسبتهم (78.0%)، أما الفئة الثانية فهي تمثل الاطارات السامية (العاملين في الادارة العليا) وتقدر نسبتهم ب (22.0%)، وهذه طبيعية لان فئة الاطارات السامية في اي مؤسسة تكون ذات عدد محدود ففي غالب الأحيان تجد أن لهم علاقات بصفة مباشرة مع مدير المؤسسة.

### المطلب الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الاستبيان

سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى عرض وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من محور إدارة المعرفة ومحور الخيارات الاستراتيجية، والجداول التالية توضح لنا ذلك:

#### الفرع الاول: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور ادارة المعرفة

الجدول رقم (20) يمثل: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم مؤسستنا بتقييم نوعية المعرفة المتوفرة لديها باستمرار	3.4878	0.98437	3	مرتفعة
2	تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر	3.9268	1.00346	1	مرتفعة
3	تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الداخلية لديها	3.4024	0.82939	5	متوسطة
4	تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الخارجية لديها	3.1951	0.77681	6	متوسطة
5	تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي خبرات وقدرات على تحديد الموارد المعرفية أينما تواجدت	3.5976	0.91435	2	مرتفعة
6	تقوم مؤسستنا بتحديد الفجوات والنقائص بين المعارف المتوفرة لديها والمعارف المطلوبة	3.4634	0.84904	4	مرتفعة
	بعد تشخيص المعرفة	3.5122	0.69427	-	مرتفعة
7	تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة	3.4756	0.94576	1	مرتفعة
8	تساعد مؤسستنا العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	3.1951	0.94854	2	متوسطة
9	تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة بالاعتماد على استشاريين خارجيين	3.0122	1.05986	3	متوسطة
10	تقوم مؤسستنا باستقطاب العاملين المبدعين للعمل لديها	2.8537	0.90434	4	متوسطة
11	يتم اكتساب المعرفة من خلال التعاون مع وحدات البحث والتطوير في مؤسستنا	3.0122	0.97492	3	متوسطة
	بعد اكتساب المعرفة	3.1098	0.76022	-	متوسطة
12	تقوم مؤسستنا باستخراج المعارف الموجودة في ذاكرة العاملين	3.1463	0.93124	3	متوسطة
13	تقوم مؤسستنا بإبداع وابتكار معارف جديدة	3.2805	0.97214	1	متوسطة
14	تقوم مؤسستنا بتطبيق سياسات تسهل الحصول على المعلومات وابتكارها	3.1341	0.96561	4	متوسطة

متوسطة	1	1.06891	3.2805	تقوم مؤسستنا بتوليد المعرفة من خلال أفكار واقتراحات العاملين	15
متوسطة	2	1.11138	3.2195	تقوم مؤسستنا بعقد برامج تدريبية للعاملين في تولي كفاءات توليد المعرفة	16
متوسطة	-	0.85279	3.2122	بعد توليد المعرفة	
متوسطة	1	1.07586	3.3171	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات لتخزين المعرفة	17
متوسطة	2	1.06213	3.3049	يتم استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة في مؤسستنا بصورة فعالة وعاجلة	18
متوسطة	1	1.15340	3.3171	تسعى مؤسستنا الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	19
متوسطة	3	0.97422	3.1951	تقوم مؤسستنا بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة	20
متوسطة	1	1.01687	3.3171	يتم الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة	21
متوسطة	-	0.91579	3.2902	بعد تخزين المعرفة	
مرتفعة	1	0.96989	3.4390	توفر مؤسستنا الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة	22
متوسطة	2	0.99449	3.3293	تشجع مؤسستنا العاملين على تبادل المعرفة بينهم	23
متوسطة	5	1.08596	3.1341	يتم توزيع ونشر المعرفة في مؤسستنا من خلال الندوات الداخلية وحلقات التعلم	24
متوسطة	4	1.04000	3.1707	تقوم مؤسستنا بإجراء تنقلات للعاملين بين مختلف الاقسام	25
متوسطة	3	0.99441	3.2683	تندفق المعرفة بين العاملين وبين مختلف الخطوط والمستويات التنظيمية بحرية وسهولة تامة	26
متوسطة	-	0.84340	3.2683	بعد توزيع المعرفة	
متوسطة	2	1.08284	3.2927	تقوم مؤسستنا باستخدام المعارف الجديدة لتحسين مستوى الاداء	27
مرتفعة	1	1.02748	3.9302	تشجع مؤسستنا العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	28
متوسطة	5	1.02755	3.1341	تعمل مؤسستنا على توظيف المعرفة الجديدة وذلك من خلال تحويلها الى منتجات جديدة	29
متوسطة	3	0.97461	3.1585	تعمل مؤسستنا على تداول المعرفة بين مختلف المستويات الادارية	30
متوسطة	4	1.07866	3.1463	يتم تطبيق المعرفة في مؤسستنا من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق يُوَظَرها خبراء ومتخصصون	31
متوسطة	-	0.90398	3.2244	بعد تطبيق المعرفة	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

أظهرت لنا نتائج الجدول رقم (20) الذي يبين مقدار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ادارة المعرفة، أن اغلب عبارات بعد تشخيص المعرفة (1 و2 و5 و6) تحصلت على درجة مرتفعة باستثناء العبارتين (3)

و(4) فقد تحصلنا على درجة متوسطة ، وعليه فقد احتلت عبارة " تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (3.9268) وانحراف معياري قدره ( 1.00346)، كما احتلت العبارة التي تحمل نص " تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الخارجية لديها " المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.1951) وانحراف معياري قدره (0.77681).

أما بالنسبة لبعد اكتساب المعرفة فقد بينت لنا النتائج أن أغلب عبارات هذا البعد (8و9و10و11) تحصلت على درجة متوسطة باستثناء العبارة رقم (7) فقد تحصلت على درجة مرتفعة، وبناء على ذلك فقد احتلت عبارة " تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.4756) وانحراف معياري يقدر ب (0.94576)، في حين احتلت عبارة " تقوم مؤسستنا باستقطاب العاملين المبدعين للعمل لديها " المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2.8537) وانحراف معياري قدره (0.90434).

أما بالنسبة لبعد توليد المعرفة فقد أثبتت لنا النتائج أن كل عبارات هذا البعد نالت درجة متوسطة، ومنه تحصلنا العبارتين " تقوم مؤسستنا بإبداع وابتكار معارف جديدة " و" تقوم مؤسستنا بتوليد المعرفة من خلال أفكار واقتراحات العاملين " على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.2805) للعبارة الاولى والثانية وانحراف معياري يقدر ب (0.97214) للعبارة الاولى، وآخر يقدر ب (1.06891) للعبارة الثانية، بينما احتلت عبارة " تقوم مؤسستنا بتطبيق سياسات تسهل الحصول على المعلومات وابتكارها " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.1341) وانحراف معياري يقدر ب (0.96561).

أما بالنسبة لبعد تخزين المعرفة فقد بينت لنا النتائج أن كل عبارات هذا البعد نالت درجة متوسطة، ومنه تحصلنا العبارات " تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات لتخزين المعرفة " و" تسعى مؤسستنا الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة " و" يتم الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة " على المرتبة الاولى لان لهم نفس المتوسط الحسابي الذي يقدر ب (3.3171)، وانحراف معياري يقدر ب (1.07586) للعبارة الاولى، (1.15340) للعبارة الثانية، (1.01687) للعبارة الثالثة، كما احتلت عبارة " تقوم مؤسستنا بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة " المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.1951) وانحراف معياري (0.97422).

أما بالنسبة لبعد توزيع المعرفة فقد أصدرت لنا النتائج أن أغلب عبارات هذا البعد (23و24و25و26) تحصلت على درجة متوسطة باستثناء العبارة رقم (22) فقد تحصلت على درجة مرتفعة، ومنه فقد احتلت عبارة " توفر مؤسستنا الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة " على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.4390) وانحراف معياري يقدر ب (0.96989)، حيث احتلت عبارة " يتم توزيع ونشر المعرفة في مؤسستنا من خلال الندوات الداخلية وحلقات التعلم " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.1341) وانحراف معياري قدره (1.08596).



أما بالنسبة لبعء تطبيق المعرفة فقد بينت لنا النتائج أن أغلب عبارات هذا البعد (27 و29 و30 و31) تحصلت على درجة متوسطة باستثناء العبارة رقم (28) فقد تحصلت على درجة مرتفعة، كما احتلت عبارة " تشجع مؤسستنا العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها " المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.9302) وانحراف معياري يقدر ب (1.02748)، بينما احتلت عبارة " تعمل مؤسستنا على توظيف المعرفة الجديدة وذلك من خلال تحويلها الى منتجات جديدة " المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.1341) وانحراف معياري قدره (1.02755).

وانطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور ادارة المعرفة كانت ذات تقييم متوسط بسبب التقارب الكبير بين قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات حيث أنها جلها كان يتراوح ما بين 2.61 الى 3.40 وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لهم دراية بسيطة نوعاً ما حول مفهوم أبعاد ادارة لمعرفة، كذلك يوجد ارتفاع في قيم الانحراف المعياري لكل العبارات وتقاربها بشكل كبير جداً وهذا دليل على أن هناك تشتت كبير في اجابات أفراد العينة.

#### الفرع الثاني: عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور الخيارات الاستراتيجية

#### الجدول رقم (21) يمثل: نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
32	تساعد البيئة المحيطة بمؤسستنا على إعداد البدائل الاستراتيجية	3.1098	0.98138	11	متوسطة
33	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال الحرص على الابداع والابتكار في العمل	3.2195	0.92995	8	متوسطة
34	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا	3.2683	0.98192	5	متوسطة
35	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية بناء على مخرجات اجتماعات متخذي القرار في مؤسستنا	3.3415	0.93253	2	متوسطة
36	تقوم مؤسستنا بإعداد بدائل استراتيجية جديدة من خلال الحرص على التطبيق الفعلي لمعارفها الجديدة	3.1951	0.98681	9	متوسطة
37	تعمل مؤسستنا على استكشاف المعارف التي يستفاد منها في عملية تقييم البدائل الاستراتيجية المحددة	3.1951	0.93543	9	متوسطة
38	تعمل مؤسستنا بتقييم بدائلها الاستراتيجية بإخضاعها الى التحليل والتجربة	3.1341	0.88558	10	متوسطة

متوسطة	6	0.95337	3.2561	يتم تقييم البدائل الاستراتيجية في مؤسستنا بالاعتماد على فرق العمل	39
متوسطة	10	0.99085	3.1341	يتم تقييم أفضل البدائل لاختيار البديل المناسب كبديل استراتيجي من خلال التشارك بين المديرين	40
متوسطة	6	0.94033	3.2561	تقوم مؤسستنا باختيار البدائل الاستراتيجية من خلال تحديد المعارف المطلوبة	41
متوسطة	1	0.91435	3.4024	تقوم مؤسستنا بالاستفادة من التعامل والحوار مع الزبائن في اكتساب معارف لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	42
متوسطة	4	0.97214	3.2805	تستخدم مؤسستنا الندوات والحوارات الجماعية بشكل منتظم ومبرمج كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	43
متوسطة	3	1.01212	3.2927	تقوم مؤسستنا بتوفير أنظمة معلومات من اجل المساعدة في بناء معرفة جديدة لاختيار البدائل الاستراتيجية	44
متوسطة	7	1.00981	3.2317	لدى مؤسستنا برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية اللازمة لاختيار البدائل الاستراتيجية	45
متوسطة	-	0.75266	3.2369	اجمالي المحور	

### المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (21) أسفرت النتائج على أن كل عبارات محور الخيارات الاستراتيجية كانت لها درجة متوسطة حيث أن عبارة " تقوم مؤسستنا بالاستفادة من التعامل والحوار مع الزبائن في اكتساب معارف لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية " احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.4024) وانحراف معياري (0.91435)، أما عبارة " تساعد البيئة المحيطة بمؤسستنا على إعداد البدائل الاستراتيجية " فاحتلت المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.1098) وانحراف معياري (0.98138)، ويمكن ان نفسر هذه النتائج بوجود تقارب معتبر بين قيم المتوسط الحسابي، كذلك هناك نسبة كبيرة من التشتت في اجابات افراد العينة وهذا دليل على ارتفاع في قيم الانحراف المعياري.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

#### الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل ان نقوم بإجراء الاختبارات لفرضيات الدراسة لا بد من معرفة نوع توزيع البيانات، ويوجد نوعان من التوزيع هما:

- توزيع طبيعي: وهو أن تكون البيانات متقاربة ومتماثلة مع بعضها البعض، حيث أن القيمة الاحتمالية للتوزيع يجب أن تكون أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

- توزيع غير طبيعي: وهو أن تكون البيانات غير متقاربة ومتباعدة مع بعضها البعض، وأن القيمة الاحتمالية للتوزيع تكون أصغر من مستوى الدلالة (0.05).

ومن هذا المنطلق نقوم بوضع الفرضيتين التاليتين وهما كالتالي:

H0: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

H1: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

وللإجابة على الفرضيتين تم استخدام اختبار كولومجروف-سيميرنوف، وقد اتضحت لنا النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يمثل: نتائج اختبار كولومجروف-سيميرنوف للتوزيع الطبيعي

محوري الدراسة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)
المحور الأول: إدارة المعرفة	0.144	0.000
المحور الثاني: الخيارات الاستراتيجية	0.147	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن القيمة الاحتمالية للمحورين أصغر من مستوى الدلالة (0.05) قدرت ب (0.000) وهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه فإن فرضيات الدراسة تخضع للاختبارات اللامعلمية.

الفرع الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان للرتب والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يمثل: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

محور الخيارات الاستراتيجية		أبعاد إدارة المعرفة
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0.000	0.601	البعد الاول: تشخيص المعرفة
0.000	0.651	البعد الثاني: اكتساب المعرفة

0.000	0.705	البعد الثالث: توليد المعرفة
0.000	0.684	البعد الرابع: تخزين المعرفة
0.000	0.708	البعد الخامس: توزيع المعرفة
0.000	0.771	البعد السادس: تطبيق المعرفة
0.000	0.800	محور إدارة المعرفة

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)

### المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

تشير الينا نتائج هذا الجدول أن كل معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01) وموجبة، وأن القيمة القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، مما يعني ذلك أن هناك علاقة طردية بين متغيرات الدراسة، حيث أن العلاقة بين البعد الاول تشخيص المعرفة والمتغير التابع الخيارات الاستراتيجية هي علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط بقيمة (0.601)، أما العلاقة بين البعد الثاني اكتساب المعرفة والمتغير التابع الخيارات الاستراتيجية هي علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط (0.651)، في حين أن العلاقة بين البعد الثالث توليد المعرفة والمتغير التابع الخيارات الاستراتيجية هي علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط (0.705)، ثم العلاقة بين البعد الرابع تخزين المعرفة والمتغير التابع الخيارات الاستراتيجية هي علاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.684)، والعلاقة بين البعد الخامس توزيع المعرفة والمتغير التابع الخيارات الاستراتيجية هي علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط (0.708)، بينما العلاقة بين البعد السادس تطبيق المعرفة والمتغير التابع الخيارات الاستراتيجية هي علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط (0.771)، وفي الاخير طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية هي علاقة ذات ارتباط طردي قوي، حيث بلغ معامل هذا الارتباط ما قيمته (0.800).

### الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

كما ذكرنا سابقا في إن بيانات دراستنا لا تتبع التوزيع الطبيعي، هذا يعني أن التحليل يتبع الاختبارات اللامعلمية، ومن بينها نموذج الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية، ونموذج الانحدار المتعدد واختباري كريسكال-واليس ومان وتني للفرضيات الفرعية.

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية:

- نص الفرضية: توجد مساهمة لإدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحصلنا على نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يمثل: نتائج تحليل الانحدار البسيط

Sig مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط
0.000	0.393	0.000	184.981	0.699	0.836

المتغير المستقل: إدارة المعرفة المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss  
المتغير التابع: الخيارات الاستراتيجية

يتضح لنا من هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.836)، مما يدل على أن الارتباط بين إدارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية طردي وقوي (علاقة طردية قوية)، كما يتبين لنا أن معامل التحديد بلغ قيمة (0.699) وهذا يعني أن نسبة (69.9%) من التغير في الخيارات الاستراتيجية راجع الى التغير في إدارة المعرفة، حيث أن معامل الانحدار يساوي (0.393) بمعنى أنه كلما زادت إدارة المعرفة بوحدة واحدة زادت الخيارات الاستراتيجية ب (0.393)، وهو دال احصائيا عند مستوى دلالة اقل من (0.05)، كما أن قيمة F المحسوبة جاءت (184.981) وهي دالة احصائيا عن مستوى دلالة اقل من (0.05)، مما يدل على وجود مساهمة لإدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية، وبذلك نقبل الفرضية البديلة (الفرضية محققة)، حيث تصبح معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 5.394 + 0.393X$$

$$Y = \text{الخيارات الاستراتيجية} ، X = \text{إدارة المعرفة}$$

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية

- نص الفرضية الفرعية الاولى: توجد مساهمة لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية.
- ولغرض الاجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحصلنا على نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يمثل: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

رقم الفرضية الفرعية	أبعاد إدارة المعرفة	B معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	(R) معامل الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد
1	تشخيص المعرفة	0.510	0.046	30.885	0.000	0.884	0.712
2	اكتساب المعرفة	-0.094	0.775				
3	توليد المعرفة	0.404	0.213				
4	تخزين المعرفة	0.292	0.227				
5	توزيع المعرفة	0.445	0.119				
6	تطبيق المعرفة	0.727	0.026				

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

المتغيرات المستقلة: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة  
المتغير التابع: الخيارات الاستراتيجية

تشير الينا نتائج هذا الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.884)، مما يدل على أن الارتباط بين ابعاد المعرفة والخيارات الاستراتيجية طردي وقوي (علاقة طردية قوية)، كما يتبين لنا أن معامل التحديد بلغ قيمة (0.712) وهذا يعني أن نسبة (71.2%) من التغير في الخيارات الاستراتيجية راجع الى التغير في ابعاد ادارة المعرفة، حيث أن قيم معامل الانحدار بلغت لبعده تشخيص المعرفة (0.510)، ولبعد اكتساب المعرفة (-0.094)، ولبعد توليد المعرفة (0.404)، ولبعد تخزين المعرفة (0.292)، ولبعد توزيع المعرفة (0.445)، ولبعد تطبيق المعرفة (0.727)، مما يدل ذلك على أنه كلما زاد كل بعد من ابعاد ادارة المعرفة بوحدة واحدة زادت الخيارات الاستراتيجية بقيمة B لكل بعد، كما أن القيم الاحتمالية لهذه الابعاد اقلها اكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أما بعد تشخيص المعرفة وبعده تطبيق المعرفة فقد جاءت قيمتهما أكبر من مستوى الدلالة، هذا يدل على وجود مساهمة كلا البعدين في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية، حيث أن أقواهما مساهمة هو بعد تطبيق المعرفة بسبب ارتفاع قيمة B، في حين أن الابعاد المتبقية فقد فاقت قيمها الاحتمالية مستوى الدلالة (0.05)، أي أنها لا تساهم في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية، وبناء على ذلك يمكننا أن نقرر بأنه توجد مساهمة لأبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE، حيث تصبح معادلة خط الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 5.759 + 0.510X_1 - 0.094X_2 + 0.404X_3 + 0.292X_4 + 0.445X_5 + 0.727X_6$$

تشخيص المعرفة = X1 ، اكتساب المعرفة = X2 ، توليد المعرفة = X3 ، تخزين المعرفة = X4 ، توزيع المعرفة = X5 ، تطبيق المعرفة = X6 ، الخيارات الاستراتيجية = Y .

- نص الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (عدد سنوات الاقدمية، المستوى الدراسي، المركز الوظيفي).

من اجل الاجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار كريسكال-واليس لمعرفة الفروق المتعلقة بمتغيري عدد سنوات الاقدمية والمستوى الدراسي واختبار مان وتني لمعرفة الفروق المتعلقة بمتغير المركز الوظيفي، والجداول الموالية تبين لنا نتائج هذين الاختبارين:

● بالنسبة لمتغير عدد سنوات الاقدمية

الجدول رقم (26) يمثل: نتائج اختبار كريسكال-واليس

محاور الدراسة	قيمة اختبار كريسكال-واليس	القيمة الاحتمالية Sig
محور إدارة المعرفة	0.213	0.899
محور الخيارات الاستراتيجية	0.087	0.958

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة اختبار كريسكال-واليس لمحوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية (0.213، 0.087) على التوالي بقيمة احتمالية (0.899، 0.985) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الاقدمية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية الصفرية.

● بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي

الجدول رقم (27) يمثل: نتائج اختبار كريسكال-واليس

محاور الدراسة	قيمة اختبار كريسكال-واليس	القيمة الاحتمالية Sig
محور إدارة المعرفة	4.196	0.241
محور الخيارات الاستراتيجية	2.700	0.440

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة اختبار كريسكال-واليس لمحوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية (4.196، 2.700) على التوالي بقيمة احتمالية (0.241، 0.440) على التوالي، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكننا القول أنه لا توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الدراسي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل بالفرضية الصفرية.

● بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (28) يمثل: نتائج اختبار مان وتني

محاور الدراسة	قيمة اختبار مان وتني	القيمة الاحتمالية Sig
محور إدارة المعرفة	357.000	0.014
محور الخيارات الاستراتيجية	360.000	0.015

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن قيمة اختبار مان وتني لمحوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية (360.000، 357.000) على التوالي بقيمة احتمالية (0.014، 0.015) على التوالي، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه يمكننا القول أنه توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وعليه نقبل بالفرضية البديلة (الفرضية محققة).



## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم تناول الدراسة التطبيقية للموضوع، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من اجل معرفة نشأتها التاريخية والاحاطة بھاكلھا وموظفھا، كما تناول المبحث الثاني الاطار المنھجي للدراسة من خلال تحديد المنھج المتبع للدراسة وهو المنھج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، واستعمال برنامج Spss من اجل التعرف على أداة الدراسة المعتمد عليها واختبار صدقھا وثباتھا والاساليب الاحصائية المستخدمة، بينما المبحث الثالث تعرض لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجھا، والذي اشتمل على التحقق من اعتدالية التوزيع لبيانات دراستنا، واجراء الاختبارات المناسبة وتحليل نتائجھا والتحقق من صحة الفرضيات.

خاتمة

في ظل التطورات والتحولات التي طرأت على مستوى المجال الإداري في المؤسسات أصبحت إدارة المعرفة أهم نشاط إداري يمارس الى يومنا هذا فهي تمثل جوهر العمليات الإدارية، والقلب النابض للنهوض باقتصاد مؤسساتنا، ومن الواجب على كل مؤسسة الاهتمام الجيد بتطبيق إدارة المعرفة لما تلعبه من الدور الجوهرية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ووضع استراتيجياتها المناسبة من خلال صنع الخيارات الاستراتيجية التي تجعل المؤسسة في أتم الاستعداد لمواجهة منافسيها.

وعلى ضوء ما قلناه قامت دراستنا باختيار مؤسسة الانايب ALFA PIPE بغرداية كنموذجاً بحكم أنها من بين المؤسسات الناشطة التي لها مكانة معتبرة في السوق العالمي، والتي يمكننا تطبيق الدراسة عليها للحصول على نتائج مرضية.

وفي ختام دراستنا توصلنا الى جملة من النتائج والتوصيات، والتي نستعرضها فيما يلي:

### 1- نتائج الدراسة:

- وجود مستوى متوسط لكل من محور إدارة المعرفة ومحور الخيارات الاستراتيجية، وهذا ناتج عن قيم المتوسط الحسابي التي كانت تنتمي الى المجال (2.61 الى 3.40) كذلك تشتت كبير بين اغلب اجابات افراد العينة على المحورين بسبب الارتفاع المتعلق بقيم الانحراف المعياري والتي كانت قريبة مع بعضها البعض، ويمكن تفسير ذلك وجود مستوى بسيط من الوعي والفهم لدى اغلب افراد العينة حول المحورين، مما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أحمد عدنان طيط، وسرى ابراهيم العابد).
- وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة وكانت كالتالي:
  - وجود علاقة طردية متوسطة بين بعد تشخيص المعرفة والخيارات الاستراتيجية، كذلك بين بعد اكتساب المعرفة والخيارات الاستراتيجية، وبين بعد تخزين المعرفة والخيارات الاستراتيجية، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (بوكروح سعاد، بولكحل عائشة) ومع دراسة (ناهدة اسماعيل عبد الله).
  - وجود علاقة طردية قوية بين بعد توليد المعرفة والخيارات الاستراتيجية، وبين بعد توزيع المعرفة والخيارات الاستراتيجية، وبين بعد تطبيق المعرفة والخيارات الاستراتيجية، اتفقت مع دراسة (برحال عبد الوهاب) إلا أن هناك اختلاف طفيف فيما يخص مستوى العلاقة، اضافة الى ذلك اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (بوكروح سعاد، بولكحل عائشة) ومع دراسة (ناهدة اسماعيل عبد الله).
  - وجود علاقة طردية قوية بين ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية، اتفقت مع دراسة (ناهدة اسماعيل عبد الله).

كذلك توصلنا الى:

- وجود مساهمة لإدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية، وهذا ما تثبته نتائج الجدول رقم (24)، حيث اتفقت مع دراسة (أحمد عدنان طيط، وسرى ابراهيم العابد) مع دراسة (ابراهيم محمد حسن عجم) ومع دراسة (لؤي الترك).
  - وجود مساهمة لأبعاد ادارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة) في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية، وهذا ما تثبته نتائج الجدول رقم (25)، حيث اتفقت مع دراسة (لؤي الترك) واختلفت مع دراسة (أحمد عدنان طيط، وسرى ابراهيم العابد) ودراسة (ابراهيم محمد حسن عجم)، واتفقت مع دراسة (ناهدة اسماعيل عبد الله).
  - عدم وجود مساهمة لأبعاد ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) في تحقيق الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة الانابيب ALFA PIPE بغرداية، وهذا ما تثبته نتائج الجدول رقم (25)، اتفقت مع دراسة (أحمد عدنان طيط، وسرى ابراهيم العابد) فيما يخص البعدين (اكتساب المعرفة، توزيع المعرفة) واختلفت فيما يخص البعدين (توليد المعرفة، تخزين المعرفة)، واختلفت مع دراسة (لؤي الترك) فيما يخص بعد (توليد المعرفة) واتفقت فيما يخص الأبعاد (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة)، مما اختلفت أيضا مع دراسة (ناهدة اسماعيل عبد الله).
  - لا توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى لمتغير عدد سنوات الاقدمية، وهذا ما تثبته نتائج الجدول رقم (26).
  - لا توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الدراسي، وهذا ما تثبته نتائج الجدول رقم (27). اتفقت مع دراسة (لؤي الترك).
  - توجد فروق بين اجابات افراد عينة الدراسة على محوري ادارة المعرفة والخيارات الاستراتيجية تعزى لمتغير المركز الوظيفي وكانت لصالح فئة الاطارات السامية، وهذا ما تثبته نتائج الجدول رقم (28).
- ونستنتج مما سبق أن هناك مساهمة لإدارة المعرفة في تحقيق الخيارات لمؤسسة الانابيب وما يدل على ذلك وجود ممارسة لهذين المتغيرين من طرف المدير والاطارات السامية التابعة له بالدرجة الاولى الذين يشغلون مستوى الادارة العليا، حيث شملت فئة الاطارات السامية نسبة ضئيلة نوعا ما من عينة الدراسة قدرت ب (22.0%) والنسبة المتبقية كانت من نصيب الاطارات الذي يشغلون مستوى الادارة الوسطى والتي قدرت ب (78.0%).

## 2- توصيات الدراسة:

- من خلال النتائج التي توصلنا اليها، توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة لان لها دور فعال في صنع والرفع من فعالية الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة.

- ضرورة توسيع أنشطة إدارة المعرفة على كامل مستويات المؤسسة، وإشراك جميع أفراد العينة في عملية الخيارات الاستراتيجية.
- التركيز على استقطاب العاملين ذوي المواهب والكفاءات من أجل الاستفادة منهم في إدارة المعرفة.
- بما أن إدارة المعرفة مفهوم حديث، لذا يجب على المؤسسة أن تنشأ ورشات تكوينية وتدريبية للعاملين من أجل الإلمام بهذا المفهوم.
- حرص المؤسسة على تدوين المعارف الموجودة في أذهان عاملينا.
- تطوير المؤسسة لقاعدة بياناتها وجعلها أكثر شمولية.

### 3- آفاق دراسات مستقبلية

- ولغرض تشبع موضوع دراستنا وأهميته البارزة، قامت الدراسة باقتراح بعض الدراسات المستقبلية منها:
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.
  - علاقة عمليات إدارة المعرفة باستراتيجيات التنويع.
  - واقع تطبيق الخيار الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
  - دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق جودة المنتجات للمؤسسة الاقتصادية.

## قائمة المراجع

1- المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. ارادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد. 2021
2. نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
3. جيمس سي كراج، روبرت إم جرت، مترجم من طرف خالد العامري، الادارة الاستراتيجية، الطبعة العربية الاولى والثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
4. محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008
5. محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، الطبعة الاولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015
6. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013
7. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
8. خضر مصباح اسماعيل طيطي، ادارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
9. عبد الرحمان الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
10. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
11. عبد الله حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، الطبعة الاولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015

12. السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الاداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الاولى، دار الوفاء لنديا، الاسكندرية، 2013
13. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014
14. محمد خالد ابو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الاولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، 2021
15. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار السيسبان، بغداد، 2005
16. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012
17. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2019،
18. ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته، بدون طبعة، بيت الافكار الدولية، عمان، الرياض، بدون سنة،

ب. المقالات والمذكرات:

1. رسل صلاح الدين النوري، أثر عمليات ادارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الاسراء، عمان-الاردن، 2018
2. حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013
3. قاصب حسين، الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2019
4. عادل عباس عبد حسين، تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية بالعراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2005



5. خالدية مصطفى عطا، الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، بغداد، 2015
6. غرزولي ايمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطييف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطييف، 2010
7. وكال نور الدين، عرابي مداح الحاج، دور المعرفة التسويقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، جامعة بشار، 2020.
8. سامي احمد عباس، ذكاء الاعمال واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية (مجلة الدنانير سابقا)، المجلد 1، العدد 2، العراق، 2018
9. فريك يحيى، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012،
10. ايمن مصطفى العرموطي، دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة عمان العربية، عمان، 2011
11. شروق محمد العلاوي، أثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الاستخراجية في الاردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2014
12. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012
13. رافع حسن، متطلبات وعمليات ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء المؤسسي وفق النموذج الاوروي للمتميز EFQM : دراسة ميدانية، في مؤسسة اتصالات الجزائر (فروع: الجلفة، غرداية، وورقلة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021

14. أفيني عقيلة، ادارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007
15. ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الاحمر، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2019
16. لعطوي جلول، شيخاوي محمد، دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من ادارة العلاقة مع الزبون (CRM) ، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد2، جامعة الجلفة، 2016
17. الدرديري أحمد اسماعيل مدني، دور ادارة المعرفة في تنمية الابداع التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد5 العدد4، جامعة حمه لخضر، الوادي، ديسمبر 2017
18. يسري رسمي عبد العزيز بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم ادارة المعرفة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010
19. ربا جزا جميل المحاميد، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008
20. تھاني فيصل ابو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، 2017
21. أحمد عدنان الطيط، سرى إبراهيم العايد، دور ادارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد37، العدد1، جامعة الدول العربية، 2017
22. كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009
23. محمد كنوش، نبيل كنوش، دور ادارة المعرفة في تحقيق وتعزيز التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الاليكترونيك في ولاي سطيڤ وبرج بوعريڤيج، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 4، العدد 6، جامعة سكيكدة، 2016

24. بوركو عبد الملك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 2012
25. محمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2011
26. محمود أحمد ابراهيم علي، نموذج مقترح لدور ادارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة، المجلد 8، العدد2، كلية التجارة الاسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2017
27. وهيبه حسين داسي، ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007
28. عطيات الله ربيع، دور عمليات ادارة المعرفة في تنمية السلوك الابداعي لدى القيادات: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021
29. جوبر محمد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة: دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك الاغواط، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021
30. نهاية عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11، العدد2، الجامعة الاردنية، 2015
31. قاسمي محمد منير، أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، 2020
32. الهادي بن سديرة، عادل بوجان، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، المجلد 15، العدد2، 2021

33. أحمد صلاح صالح، هناء عبد القادر سيد فايد، محمد محمد فراج، أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، المجلد 13، العدد 1، كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، مارس، 2019
34. خالد نوران الجهني، اثر ادارة المعرفة على فاعلية القرارات الادارية(الاستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية): دراسة تطبيقية على الوزرات الخدمية في الأردن، مذكرة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2011
35. غسان ممدوح الاصباشي، واقع وتحديات تطبيق ادارة المعرفة في قطاع التعليم العالي في سورية، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016
36. أماني محمد الغفري، أثر عمليات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي: دراسة حالة على وزارة الصحة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2018

ج. المؤتمرات والملتقيات:

1. شاهر عبيد، سائد ربايعه، إدارة المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المؤتمر العلمي الاول: منظمات الاعمال - الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، الاردن، 2015
2. أحمد طرطار، سارة حلبي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الابداع في منظمات الاعمال، الملتقى الدولي الخامس: الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13/14/2011 ديسمبر
3. سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية راس المال الفكري للمؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13/14/2011 ديسمبر

2. المراجع الاجنبية

1. Nitish sengupta, JS chandan, **strategic management**, first edition, vikas publishing house, india2011
2. ylvie couture, michéle fissette, pascalle lavoie, **le management des connaissances en mode multiprojet**, séminaire international Maîtrise en gestion de la formation, université de sherbooke, 2013
3. Herbert Robinson, Patricia Carrillo, Chimay J.Anumba and Manju Patel, **Governance & Knowledge Management for Public-Private Partnerships**, first edition, WILEY- BLACKWELL, United Kingdom, 2010
4. Murray E. Jennex, **Knowledge Management in Modern Organizations**, idea group publishing, United States of America and United Kingdom, 2007
5. Timo Kucza, Knowledge Management Process Model, Technical Research Centre of Finland, VTT PUBLICATIONS 455, Espoo 2001
6. Filemon A,uriarte,jr, **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, japan, 2008
7. isola Ajferuke, **Role of information professionnels in knowledge management programs : Empirical Evidence from Canada**, Informing Science Journal, volume 6, University of Western Ontario, London, Canada2003

3 - المواقع الالكترونية:

1. <https://moga.ahlamontada.net/t318-topic>
2. [mediafire.com ?su0bagjs8ub](http://mediafire.com/?su0bagjs8ub)
3. [http ://search.mandumah.com/Record/678371](http://search.mandumah.com/Record/678371)
4. <https://iefpedia.com/arab/?p=30629>

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة اعمال



الموضوع: تعبئة استبيان مذكرة ماستر حول "دور ادارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الانابيب ALFA PIPE بينورة – ولاية غرداية".

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم/ أختي الكريمة

يشرفني أن اتقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان لإنجاز دراسة تحمل عنوان "دور ادارة المعرفة في تحقيق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة"، والتي هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

نرجوا منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم. ونحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، وستحظى بالسرية التامة. وفي الأخير لكم منا فائق الاحترام والتقدير والشكر الجزيل على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم.

اشراف

د. حجاج مراد

الطالبين:

بن ندير اسلام

العبورات بن عمارة

السنة الجامعية: 2022/2021

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب لرأيك

المحور الاول: البيانات الشخصية			
الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
المستوى الدراسي	أقل من ثانوي <input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/>	من 25-35 سنة <input type="checkbox"/>	من 35-45 سنة <input type="checkbox"/>
عدد سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 الى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
المركز الوظيفي	إطار <input type="checkbox"/>	إطار سامي <input type="checkbox"/>	

المعرفة: هي (إدراك، خبرات، مهارات، ذكاء، أفكار، ثقافة) يكتسبها العامل للمساهمة في اتخاذ القرارات.

المعرفة: هي بيانات ومعلومات منظمة ومعالجة يتم الحصول عليها من خلال التجربة والتعلم.

إدارة المعرفة: هي مجموعة من العمليات المنظمة التي تقوم المؤسسة بتوظيفها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المحور الثاني: إدارة المعرفة					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد الاول: تشخيص المعرفة					
1	تقوم مؤسستنا بتقييم نوعية المعرفة المتوفرة لديها باستمرار				
2	تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر				
3	تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الداخلية لديها				
4	تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الخارجية لديها				
5	تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي خبرات وقدرات على تحديد الموارد المعرفية أينما تواجدت				
6	تقوم مؤسستنا بتحديد الفجوات والنقائص بين المعارف المتوفرة لديها والمعارف المطلوبة				
البعد الثاني: اكتساب المعرفة					
7	تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة				
8	تساعد مؤسستنا العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة				



					تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة بالاعتماد على استشاريين خارجيين	9
					تقوم مؤسستنا باستقطاب العاملين المبدعين للعمل لديها	10
					يتم اكتساب المعرفة من خلال التعاون مع وحدات البحث والتطوير في مؤسستنا	11
<b>البعد الثالث: توليد المعرفة (إنتاج المعرفة)</b>						
					تقوم مؤسستنا باستخراج المعارف الموجودة في ذاكرة العاملين	12
					تقوم مؤسستنا بإبداع وابتكار معارف جديدة	13
					تقوم مؤسستنا بتطبيق سياسات تسهل الحصول على المعلومات وابتكارها	14
					تقوم مؤسستنا بتوليد المعرفة من خلال أفكار واقتراحات العاملين	15
					تقوم مؤسستنا بعقد برامج تدريبية للعاملين في تولي كفاءات توليد المعرفة	16
<b>البعد الرابع: تخزين المعرفة</b>						
					تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات لتخزين المعرفة	17
					يتم استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة في مؤسستنا بصورة فعالة وعاجلة	18
					تسعى مؤسستنا الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	19
					تقوم مؤسستنا بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة	20
					يتم الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة	21
<b>البعد الخامس: توزيع المعرفة</b>						
					توفر مؤسستنا الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة	22
					تشجع مؤسستنا العاملين على تبادل المعرفة بينهم	23
					يتم توزيع ونشر المعرفة في مؤسستنا من خلال الندوات الداخلية وحلقات التعلم	24
					تقوم مؤسستنا بإجراء تنقلات للعاملين بين مختلف الاقسام	25
					تتدفق المعرفة بين العاملين وبين مختلف الخطوط والمستويات التنظيمية بحرية وسهولة تامة	26
<b>البعد السادس: تطبيق المعرفة</b>						
					تقوم مؤسستنا باستخدام المعارف الجديدة لتحسين مستوى الاداء	27
					تشجع مؤسستنا العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	28
					تعمل مؤسستنا على توظيف المعرفة الجديدة وذلك من خلال تحويلها الى منتجات جديدة	29
					تعمل مؤسستنا على تداول المعرفة بين مختلف المستويات الادارية	30
					يتم تطبيق المعرفة في مؤسستنا من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق يوظفها خبراء ومتخصصون	31

الخيارات الاستراتيجية: هي مجموعة من البدائل الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق أهداف المؤسسة تجاه البيئة الخارجية غير المؤكدة.

المحور الثالث: الخيارات الاستراتيجية					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
32	تساعد البيئة المحيطة بمؤسستنا على إعداد البدائل الاستراتيجية				
33	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال الحرص على الابداع والابتكار في العمل				
34	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا				
35	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية بناء على مخرجات اجتماعات متخذي القرار في مؤسستنا				
36	تقوم مؤسستنا بإعداد بدائل استراتيجية جديدة من خلال الحرص على التطبيق الفعلي لمعارفها الجديدة				
37	تعمل مؤسستنا على استكشاف المعارف التي يستفاد منها في عملية تقييم البدائل الاستراتيجية المحددة				
38	تعمل مؤسستنا بتقييم بدائلها الاستراتيجية بإخضاعها الى التحليل والتجربة				
39	يتم تقييم البدائل الاستراتيجية في مؤسستنا بالاعتماد على فرق العمل				
40	يتم تقييم أفضل البدائل لاختيار البديل المناسب كبديل استراتيجي من خلال التشاور بين المديرين				
41	تقوم مؤسستنا باختيار البدائل الاستراتيجية من خلال تحديد المعارف المطلوبة				
42	تقوم مؤسستنا بالاستفادة من التعامل والحوار مع الزبائن في اكتساب معارف لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية				
43	تستخدم مؤسستنا الندوات والحوارات الجماعية بشكل منتظم ومبرمج كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية				
44	تقوم مؤسستنا بتوفير أنظمة معلومات من اجل المساعدة في بناء معرفة جديدة لاختيار البدائل الاستراتيجية				
45	لدى مؤسستنا برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية اللازمة لاختيار البدائل الاستراتيجية				

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم واللقب	الرقم
جامعة الاغواط	يوسف رحماني	1
جامعة الاغواط	يوسف خنيش	2
جامعة غرداية	لعمور رميلة	3
جامعة غرداية	بوقليمينة عائشة	4
جامعة غرداية	بلعور سليمان	5
جامعة غرداية	طالب أحمد نور الدين	6
جامعة غرداية	بن الزين حمزة	7

## الملحق رقم (3): صدق الاتساق الداخلي

### Corrélations

		تقوم مؤسستنا بتقييم نوعية المعرفة المتوفرة لديها باستمرار	تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر	تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الداخلية لديها
تقوم مؤسستنا بتقييم نوعية المعرفة المتوفرة لديها باستمرار	Corrélation de Pearson	1	,674**	,588**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,674**	1	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الداخلية لديها	Corrélation de Pearson	,588**	,511**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82
تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الخارجية لديها	Corrélation de Pearson	,261*	,367**	,509**
	Sig. (bilatérale)	,018	,001	,000
	N	82	82	82
تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي خبرات وقدرات على تحديد الموارد المعرفية أينما تواجدت	Corrélation de Pearson	,577**	,627**	,591**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بتحديد الفجوات والنقصان بين المعارف المتوفرة لديها والمعارف المطلوبة	Corrélation de Pearson	,553**	,605**	,608**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson	,804**	,831**	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82

### Corrélations

		تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي خبرات وقدرات على تحديد الموارد المعرفية أينما تواجدت الخارجية لديها	تقوم مؤسستنا بتحديد الفجوات والنقصان بين المعارف المتوفرة لديها والمعارف المطلوبة
تقوم مؤسستنا بتقييم نوعية المعرفة المتوفرة لديها باستمرار	Corrélation de Pearson	,261*	,577**
	Sig. (bilatérale)	,018	,000
	N	82	82
تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,367**	,627**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	82	82
تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة	Corrélation de Pearson	,509**	,591**
			,608**

الداخلية لديها	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الخارجية لديها	Corrélation de Pearson	1	,303**	,423**
	Sig. (bilatérale)		,006	,000
	N	82	82	82
تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي خبرات وقدرات على تحديد الموارد المعرفية أينما تواجدت	Corrélation de Pearson	,303**	1	,561**
	Sig. (bilatérale)	,006		,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بتحديد الفجوات والنقصان بين المعارف المتوفرة لديها والمعارف المطلوبة	Corrélation de Pearson	,423**	,561**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson	,591**	,795**	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82

### Corrélations

		تشخيص المعرفة
تقوم مؤسستنا بتقييم نوعية المعرفة المتوفرة لديها باستمرار	Corrélation de Pearson	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	82
تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,831**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	82
تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الداخلية لديها	Corrélation de Pearson	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	82
تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الخارجية لديها	Corrélation de Pearson	,591**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	82
تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي خبرات وقدرات على تحديد الموارد المعرفية أينما تواجدت	Corrélation de Pearson	,795**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	82
تقوم مؤسستنا بتحديد الفجوات والنقصان بين المعارف المتوفرة لديها والمعارف المطلوبة	Corrélation de Pearson	,804**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	82
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	82

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

		تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة	تساعد مؤسستنا العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة بالاعتماد على استشاريين خارجيين
تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة	Corrélation de Pearson	1	,528**	,561**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
تساعد مؤسستنا العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	Corrélation de Pearson	,528**	1	,477**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة بالاعتماد على استشاريين خارجيين	Corrélation de Pearson	,561**	,477**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا باستقطاب العاملين المبدعين للعمل لديها	Corrélation de Pearson	,400**	,523**	,414**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
يتم اكتساب المعرفة من خلال التعاون مع وحدات البحث والتطوير في مؤسستنا	Corrélation de Pearson	,516**	,585**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
اكتساب المعرفة	Corrélation de Pearson	,764**	,788**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82

## Corrélations

		تقوم مؤسستنا باستقطاب العاملين المبدعين للعمل لديها	يتم اكتساب المعرفة من خلال التعاون مع وحدات البحث والتطوير في مؤسستنا	اكتساب المعرفة
تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة	Corrélation de Pearson	,400**	,516**	,764**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تساعد مؤسستنا العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	Corrélation de Pearson	,523**	,585**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة بالاعتماد على استشاريين خارجيين	Corrélation de Pearson	,414**	,549**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا باستقطاب العاملين المبدعين للعمل لديها	Corrélation de Pearson	1	,674**	,756**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000

	N	82	82	82
يتم اكتساب المعرفة من خلال التعاون مع وحدات البحث والتطوير في مؤسستنا	Corrélation de Pearson	,674**	1	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
اكتساب المعرفة	Corrélation de Pearson	,756**	,844**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Corrélations

		تقوم مؤسستنا باستخراج المعارف الموجودة في ذاكرة العاملين	تقوم مؤسستنا بإبداع وابتكار معارف جديدة	تقوم مؤسستنا بتطبيق سياسات تسهل الحصول على المعلومات وابتكارها
تقوم مؤسستنا باستخراج المعارف الموجودة في ذاكرة العاملين	Corrélation de Pearson	1	,677**	,596**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بإبداع وابتكار معارف جديدة	Corrélation de Pearson	,677**	1	,735**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بتطبيق سياسات تسهل الحصول على المعلومات وابتكارها	Corrélation de Pearson	,596**	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بتوليد المعرفة من خلال أفكار واقتراحات العاملين	Corrélation de Pearson	,578**	,731**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بعقد برامج تدريبية للعاملين في تولي كفاءات توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,505**	,582**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,784**	,877**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82

## Corrélations

		تقوم مؤسستنا بتوليد المعرفة من خلال أفكار واقتراحات العاملين	تقوم مؤسستنا بعقد برامج تدريبية للعاملين في تولي كفايات توليد المعرفة	توليد المعرفة
تقوم مؤسستنا باستخراج المعارف الموجودة في ذاكرة العاملين	Corrélation de Pearson	,578**	,505**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بإبداع وابتكار معارف جديدة	Corrélation de Pearson	,731**	,582**	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بتطبيق سياسات تسهل الحصول على المعلومات وابتكارها	Corrélation de Pearson	,729**	,605**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بتوليد المعرفة من خلال أفكار واقتراحات العاملين	Corrélation de Pearson	1	,675**	,885**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بعقد برامج تدريبية للعاملين في تولي كفايات توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,675**	1	,810**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,885**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations

		تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات لتخزين المعرفة	يتم استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة في مؤسستنا بصورة فعالة وعاجلة	تسعى مؤسستنا الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة
تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات لتخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,735**	,644**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
يتم استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة في مؤسستنا بصورة فعالة وعاجلة	Corrélation de Pearson	,735**	1	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
تسعى مؤسستنا الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	Corrélation de Pearson	,644**	,585**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بعمليات التحديث المستمر	Corrélation de Pearson	,647**	,682**	,779**



للمعارف المخزنة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
يتم الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة	Corrélation de Pearson	,618**	,744**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	,843**	,862**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82

### Corrélations

		تقوم مؤسستنا بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة	يتم الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة	تخزين المعرفة
تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات لتخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	,647**	,618**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
يتم استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة في مؤسستنا بصورة فعالة وعاجلة	Corrélation de Pearson	,682**	,744**	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تسعى مؤسستنا الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	Corrélation de Pearson	,779**	,682**	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة	Corrélation de Pearson	1	,797**	,896**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
يتم الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة	Corrélation de Pearson	,797**	1	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
تخزين_المعرفة	Corrélation de Pearson	,896**	,881**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations

		توفر مؤسستنا الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة	تشجع مؤسستنا العاملين على تبادل المعرفة بينهم	يتم توزيع ونشر المعرفة في مؤسستنا من خلال الندوات الداخلية وحلقات التعلم
توفر مؤسستنا الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,706**	,670**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
تشجع مؤسستنا العاملين على تبادل المعرفة بينهم	Corrélation de Pearson	,706**	1	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
يتم توزيع ونشر المعرفة في مؤسستنا من خلال الندوات الداخلية وحلقات التعلم	Corrélation de Pearson	,670**	,656**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بإجراء تنقلات للعاملين بين مختلف الأقسام	Corrélation de Pearson	,610**	,518**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تتدفق المعرفة بين العاملين وبين مختلف الخطوط والمستويات التنظيمية بحرية وسهولة تامة	Corrélation de Pearson	,619**	,596**	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	,865**	,835**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82

## Corrélations

		تقوم مؤسستنا بإجراء تنقلات للعاملين بين مختلف الأقسام	تتدفق المعرفة بين العاملين وبين مختلف الخطوط والمستويات التنظيمية بحرية وسهولة تامة	توزيع المعرفة
توفر مؤسستنا الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة	Corrélation de Pearson	,610**	,619**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تشجع مؤسستنا العاملين على تبادل المعرفة بينهم	Corrélation de Pearson	,518**	,596**	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
يتم توزيع ونشر المعرفة في مؤسستنا من	Corrélation de Pearson	,668**	,538**	,858**

خلال الندوات الداخلية وحلقات التعلم	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بإجراء تنقلات للعاملين بين مختلف الأقسام	Corrélation de Pearson	1	,516**	,803**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
تتدفق المعرفة بين العاملين وبين مختلف الخطوط والمستويات التنظيمية بحرية وسهولة تامة	Corrélation de Pearson	,516**	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	,803**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Corrélations

		تعمل مؤسستنا على توظيف المعرفة الجديدة وذلك من خلال تحويلها الى منتجات جديدة	تشجع مؤسستنا العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	تقوم مؤسستنا باستخدام المعارف الجديدة لتحسين مستوى الاداء مستوى الاداء
تقوم مؤسستنا باستخدام المعارف الجديدة	Corrélation de Pearson	,674**	,817**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82
تشجع مؤسستنا العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	Corrélation de Pearson	,698**	1	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
تعمل مؤسستنا على توظيف المعرفة الجديدة وذلك من خلال تحويلها الى منتجات جديدة	Corrélation de Pearson	1	,698**	,674**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
تعمل مؤسستنا على تداول المعرفة بين مختلف المستويات الادارية	Corrélation de Pearson	,620**	,776**	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
يتم تطبيق المعرفة في مؤسستنا من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق يوظرها خبراء ومتخصصون	Corrélation de Pearson	,751**	,683**	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,860**	,912**	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82

## Corrélations

		تعمل مؤسستنا على تداول المعرفة بين مختلف المستويات الإدارية	يتم تطبيق المعرفة في مؤسستنا من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق يوطرها خبراء ومتخصصون	تطبيق المعرفة
تقوم مؤسستنا باستخدام المعارف الجديدة لتحسين مستوى الاداء	Corrélation de Pearson	,692**	,682**	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تشجع مؤسستنا العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	Corrélation de Pearson	,776**	,683**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تعمل مؤسستنا على توظيف المعرفة الجديدة وذلك من خلال تحويلها الى منتجات جديدة	Corrélation de Pearson	,620**	,751**	,860**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	82	82	82
تعمل مؤسستنا على تداول المعرفة بين مختلف المستويات الادارية	Corrélation de Pearson	1	,577**	,836**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	82	82	82
يتم تطبيق المعرفة في مؤسستنا من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق يوطرها خبراء ومتخصصون	Corrélation de Pearson	,577**	1	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	82	82	82
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,836**	,852**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations

		تعمل مؤسستنا على استكشاف المعارف التي يستفاد منها في عملية تقييم البدائل الاستراتيجية المحددة	تقوم مؤسستنا بإعداد بدائل استراتيجية جديدة من خلال الحرص على التطبيق الفعلي لمعارفها الجديدة	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا	يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا
تساعد البيئة المحيطة بمؤسستنا على إعداد البدائل الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	,663**	,507**	,350**	,526**	,420**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال	Corrélation de Pearson	,663**	1	,732**	,525**	,585**	,518**

الحرص على الابداع	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
والابتكار في العمل	N	82	82	82	82	82	82
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال	Corrélacion de Pearson	,507**	,732**	1	,613**	,519**	,440**
استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية بناء على	N	82	82	82	82	82	82
مخرجات اجتماعات متخذي القرار في مؤسستنا	Corrélacion de Pearson	,350**	,525**	,613**	1	,597**	,588**
تقوم مؤسستنا بإعداد بدائل استراتيجية جديدة من خلال	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
الحرص على التطبيق الفعلي لمعارفها الجديدة	N	82	82	82	82	82	82
تعمل مؤسستنا على استكشاف المعارف التي يستفاد منها في عملية تقييم البدائل الاستراتيجية المحددة	Corrélacion de Pearson	,526**	,585**	,519**	,597**	1	,761**
يتم تقييم البدائل الاستراتيجية باختبارها	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
التحليل والتجربة	N	82	82	82	82	82	82
يتم تقييم البدائل الاستراتيجية في مؤسستنا بالاعتماد على فرق العمل	Corrélacion de Pearson	,420**	,518**	,440**	,588**	,761**	1
يتم تقييم أفضل البدائل لاختيار البديل المناسب كبديل استراتيجي من خلال	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
التشارك بين المديرين	N	82	82	82	82	82	82
تقوم مؤسستنا باختيار البدائل الاستراتيجية من خلال تحديد المعارف المطلوبة	Corrélacion de Pearson	,494**	,578**	,569**	,632**	,704**	,713**
تقوم مؤسستنا بالاستفادة من التعامل والحوار مع الزبائن في اكتساب معارف لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
تستخدم مؤسستنا الندوات والحوارات الجماعية بشكل	N	82	82	82	82	82	82
	Corrélacion de Pearson	,454**	,437**	,381**	,605**	,693**	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
	Corrélacion de Pearson	,397**	,613**	,419**	,631**	,624**	,714**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
	Corrélacion de Pearson	,239*	,403**	,470**	,604**	,569**	,585**
	Sig. (bilatérale)	,031	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82
	Corrélacion de Pearson	,433**	,546**	,528**	,615**	,560**	,618**





الاستراتيجية	N	82	82	82	82	82	82
محور_الخيارات_الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,837**	,799**	,788**	,840**	,746**	,822**
جدة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	82	82	82	82	82	82

### Corrélations

	تقوم مؤسستنا بتوفير أنظمة معلومات من أجل المساعدة في بناء معرفة جديدة لاختيار البدائل الاستراتيجية	لدى مؤسستنا برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية اللازمة لاختيار البدائل الاستراتيجية	محور_الخيارات_الاستراتيجية
تساعد البيئة المحيطة بمؤسستنا على إعداد البدائل الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,365**	,616**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	82	82
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال الحرص على الابداع والابتكار في العمل	Corrélation de Pearson	,574**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	82	82
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا	Corrélation de Pearson	,628**	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	82	82
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية بناء على مخرجات اجتماعات متخذة القرار في مؤسستنا	Corrélation de Pearson	,638**	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	82	82
تقوم مؤسستنا بإعداد بدائل استراتيجية جديدة من خلال الحرص على التطبيق الفعلي لمعارفها الجديدة	Corrélation de Pearson	,622**	,824**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	82	82
تعمل مؤسستنا على استكشاف المعارف التي يستفاد منها في عملية تقييم البدائل الاستراتيجية المحددة	Corrélation de Pearson	,617**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	82	82
تعمل مؤسستنا بتقييم بدائلها الاستراتيجية بإخضاعها الى التحليل والتجربة	Corrélation de Pearson	,631**	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	82	82
يتم تقييم البدائل الاستراتيجية في مؤسستنا بالاعتماد على فرق العمل	Corrélation de Pearson	,548**	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	82	82
يتم تقييم أفضل البدائل لاختيار البديل المناسب كبديل استراتيجي من خلال التشارك بين المديرين	Corrélation de Pearson	,564**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	82	82
تقوم مؤسستنا باختيار البدائل الاستراتيجية من خلال تحديد المعارف المطلوبة	Corrélation de Pearson	,725**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000



	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بالاستفادة من التعامل	Corrélation de Pearson	,738**	,647**	,746**
والحوار مع الزبائن في اكتساب معارف	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	N	82	82	82
تستخدم مؤسستنا الندوات والحوارات	Corrélation de Pearson	,794**	,700**	,822**
الجماعية بشكل منتظم ومبرمج كوسيلة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	N	82	82	82
تقوم مؤسستنا بتوفير أنظمة معلومات من	Corrélation de Pearson	1	,827**	,845**
اجل المساعدة في بناء معرفة جديدة	Sig. (bilatérale)		,000	,000
لاختيار البدائل الاستراتيجية	N	82	82	82
لدى مؤسستنا برامج تحديث المعرفة	Corrélation de Pearson	,827**	1	,811**
والمهارات الذهنية اللازمة لاختيار البدائل	Sig. (bilatérale)	,000		,000
الاستراتيجية	N	82	82	82
محور_الخيارات_الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,845**	,811**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	82	82	82

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معامل ألفا كرونباخ

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations		
Valide	82	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	6

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	5

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	5

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	5

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	5

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	5

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	31

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	14

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	82	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	82	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	45

الملحق رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسستنا بتقييم نوعية المعرفة المتوفرة لديها باستمرار	82	3,4878	,98437
تسعى مؤسستنا الى تحديث وتطوير قاعدة بياناتها بشكل مستمر	82	3,9268	1,00346
تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الداخلية لديها	82	3,4024	,82939
تعمل مؤسستنا على رصد مصادر المعرفة الخارجية لديها	82	3,1951	,77681
تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي خبرات وقدرات على تحديد الموارد المعرفية أينما تواجدت	82	3,5976	,91435
تقوم مؤسستنا بتحديد الفجوات والنقص بين المعارف المتوفرة لديها والمعارف المطلوبة	82	3,4634	,84904
بعد تشخيص المعرفة	82	3,5122	,69427
N valide (liste)	82		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة من مصادر مختلفة	82	3,4756	,94576
تساعد مؤسستنا العاملين على اكتساب المعرفة من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة	82	3,1951	,94854
تقوم مؤسستنا باكتساب المعرفة بالاعتماد على استشاريين خارجيين	82	3,0122	1,05986
تقوم مؤسستنا باستقطاب العاملين المبدعين للعمل لديها	82	2,8537	,90434
يتم اكتساب المعرفة من خلال التعاون مع وحدات البحث والتطوير في مؤسستنا	82	3,0122	,97492
بعد اكتساب المعرفة	82	3,1098	,76022
N valide (liste)	82		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسستنا باستخراج المعارف الموجودة في ذاكرة العاملين	82	3,1463	,93124
تقوم مؤسستنا بإبداع وابتكار معارف جديدة	82	3,2805	,97214
تقوم مؤسستنا بتطبيق سياسات تسهل الحصول على المعلومات وابتكارها	82	3,1341	,96561
تقوم مؤسستنا بتوليد المعرفة من خلال أفكار واقتراحات العاملين	82	3,2805	1,06891
تقوم مؤسستنا بعقد برامج تدريبية للعاملين في تولي كفاءات توليد المعرفة	82	3,2195	1,11138
بعد توليد المعرفة	82	3,2122	,85279
N valide (liste)	82		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات لتخزين المعرفة	82	3,3171	1,07586
يتم استرجاع المعلومات والمعارف المخزنة في مؤسستنا بصورة فعالة وعاجلة	82	3,3049	1,06213

تسعى مؤسساتنا الى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	82	3,3171	1,15340
تقوم مؤسساتنا بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة	82	3,1951	,97422
يتم الوصول الى المعلومات المطلوبة بسهولة	82	3,3171	1,01687
بعد تخزين المعرفة	82	3,2902	,91579
N valide (liste)	82		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفر مؤسساتنا الوسائل والتقنيات التي تساعد على نقل المعرفة	82	3,4390	,96989
تشجع مؤسساتنا العاملين على تبادل المعرفة بينهم	82	3,3293	,99449
يتم توزيع ونشر المعرفة في مؤسساتنا من خلال الندوات الداخلية وحلقات التعلم	82	3,1341	1,08596
تقوم مؤسساتنا بإجراء تنقلات للعاملين بين مختلف الأقسام	82	3,1707	1,04000
تتدفق المعرفة بين العاملين وبين مختلف الخطوط والمستويات التنظيمية بحرية وسهولة تامة	82	3,2683	,99441
بعد توزيع المعرفة	82	3,2683	,84340
N valide (liste)	82		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسساتنا باستخدام المعارف الجديدة لتحسين مستوى الاداء	82	3,2927	1,08284
تشجع مؤسساتنا العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	82	3,3902	1,02748
تعمل مؤسساتنا على توظيف المعرفة الجديدة وذلك من خلال تحويلها الى منتجات جديدة	82	3,1341	1,02755
تعمل مؤسساتنا على تداول المعرفة بين مختلف المستويات الادارية	82	3,1585	,97461
يتم تطبيق المعرفة في مؤسساتنا من خلال الاعتماد على التدريب ضمن فرق يوطرها خبراء ومتخصصون	82	3,1463	1,07866

بعد تطبيق المعرفة	82	3,2244	,90398
N valide (liste)	82		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد تشخيص المعرفة	82	3,5122	,69427
بعد اكتساب المعرفة	82	3,1098	,76022
بعد توليد المعرفة	82	3,2122	,85279
بعد تخزين المعرفة	82	3,2902	,91579
بعد توزيع المعرفة	82	3,2683	,84340
بعد تطبيق المعرفة	82	3,2244	,90398
ادارة المعرفة	82	3,2695	,72868
N valide (liste)	82		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تساعد البيئة المحيطة بمؤسستنا على إعداد البدائل الاستراتيجية	82	3,1098	,98138
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال الحرص على الابداع والابتكار في العمل	82	3,2195	,92995
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية من خلال استغلال مهارات وخبرات العاملين في مؤسستنا	82	3,2683	,98192
يتم إعداد البدائل الاستراتيجية بناء على مخرجات اجتماعات متخذي القرار في مؤسستنا	82	3,3415	,93253
تقوم مؤسستنا بإعداد بدائل استراتيجية جديدة من خلال الحرص على التطبيق الفعلي لمعارفها الجديدة	82	3,1951	,98681
تعمل مؤسستنا على استكشاف المعارف التي يستفاد منها في عملية تقييم البدائل الاستراتيجية المحددة	82	3,1951	,93543
تعمل مؤسستنا بتقييم بدائلها الاستراتيجية بإخضاعها الى التحليل والتجربة	82	3,1341	,88558
يتم تقييم البدائل الاستراتيجية في مؤسستنا بالاعتماد على فرق العمل	82	3,2561	,95337
يتم تقييم أفضل البدائل لاختيار البديل المناسب كبديل استراتيجي من خلال التشارك بين المديرين	82	3,1341	,99085



تقوم مؤسستنا باختيار البدائل الاستراتيجية من خلال تحديد المعارف المطلوبة	82	3,2561	,94033
تقوم مؤسستنا بالاستفادة من التعامل والحوار مع الزبائن في اكتساب معارف لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	82	3,4024	,91435
تستخدم مؤسستنا الندوات والحوارات الجماعية بشكل منتظم ومبرمج كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية	82	3,2805	,97214
تقوم مؤسستنا بتوفير أنظمة معلومات من أجل المساعدة في بناء معرفة جديدة لاختيار البدائل الاستراتيجية	82	3,2927	1,01212
لدى مؤسستنا برامج تحديث المعرفة والمهارات الذهنية اللازمة لاختيار البدائل الاستراتيجية	82	3,2317	1,00981
الخيارات_ الاستراتيجية	82	3,2369	,75266
N valide (liste)	82		

## الملحق رقم (06): اختبار فرضيات الدراسة

### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

N	محور_الخيارات_الاسد		
	محور_ادارة_المعرفة	تتراتيجية	
N	82	82	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	101,5976	45,3171
	Ecart type	22,42290	10,53727
Différences les plus extrêmes	Absolue	,144	,147
	Positif	,083	,086
	Négatif	-,144	-,147
Statistiques de test	,144	,147	
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	

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

### Corrélations

محور_ادارة_المعرفة	
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation
محور_ادارة_المعرفة	1,000

	Sig. (bilatéral)	.
	N	82
محور_الخيارات_الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,800**
	Sig. (bilatéral)	,000
	N	82

## Corrélations

محور\_الخيارات\_الاستراتيجي

جبة

Rho de Spearman	محور_ادارة_المعرفة	Coefficient de corrélation	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	82
	محور_الخيارات_الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	82

## Corrélations

تشخيص المعرفة | اكتساب المعرفة

Rho de Spearman	تشخيص_المعرفة	Coefficient de corrélation	1,000	,607**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	82	82
	اكتساب_المعرفة	Coefficient de corrélation	,607**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	82	82
	توليد_المعرفة	Coefficient de corrélation	,634**	,761**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	تخزين_المعرفة	Coefficient de corrélation	,513**	,629**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	توزيع_المعرفة	Coefficient de corrélation	,552**	,634**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	تطبيق_المعرفة	Coefficient de corrélation	,668**	,743**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	محور_الخيارات_الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,601**	,651**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82

## Corrélations

			توليد المعرفة	تخزين المعرفة
Rho de Spearman	تشخيص المعرفة	Coefficient de corrélation	,634**	,513**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	اكتساب المعرفة	Coefficient de corrélation	,761**	,629**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	توليد المعرفة	Coefficient de corrélation	1,000	,724**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	82	82
	تخزين المعرفة	Coefficient de corrélation	,724**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	82	82
	توزيع المعرفة	Coefficient de corrélation	,760**	,701**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	تطبيق المعرفة	Coefficient de corrélation	,800**	,737**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	محور الخيارات_الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,705**	,684**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82

## Corrélations

			توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
Rho de Spearman	تشخيص المعرفة	Coefficient de corrélation	,552**	,668**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	اكتساب المعرفة	Coefficient de corrélation	,634**	,743**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	توليد المعرفة	Coefficient de corrélation	,760**	,800**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	تخزين المعرفة	Coefficient de corrélation	,701**	,737**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000
		N	82	82
	توزيع المعرفة	Coefficient de corrélation	1,000	,764**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	82	82

تطبيق_المعرفة	Coefficient de corrélation	,764**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	.
	N	82	82
محور_الخيارات_الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	,708**	,771**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000
	N	82	82

## Corrélations

محور\_الخيارات\_الاستراتيجية  
جيرة

Rho de Spearman	تشخيص_المعرفة	Coefficient de corrélation	,601**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	82
	اكتساب_المعرفة	Coefficient de corrélation	,651**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	82
	توليد_المعرفة	Coefficient de corrélation	,705**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	82
	تخزين_المعرفة	Coefficient de corrélation	,684**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	82
	توزيع_المعرفة	Coefficient de corrélation	,708**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	82
	تطبيق_المعرفة	Coefficient de corrélation	,771**
		Sig. (bilatéral)	,000
		N	82
	محور_الخيارات_الاستراتيجية	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	82

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور_ادارة_المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,836 <sup>a</sup>	,699	,695	5,81494

a. Prédicteurs : (Constante), محور\_ادارة\_المعرفة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6288,676	1	6288,676	185,981	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2705,080	80	33,814		
	Total	8993,756	81			

a. Variable dépendante : محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), محور\_ادارة\_المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,394	2,997		1,800	,076
	محور_ادارة_المعرفة	,393	,029	,836	13,637	,000

a. Variable dépendante : محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تطبيق_المعرفة, تشخيص_المعرفة, تخزين_المعرفة, توزيع_المعرفة, اكتساب_المعرفة, توليد_المعرفة		Introduire

a. Variable dépendante : محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,844 <sup>a</sup>	,712	,689	5,87794

a. Prédicteurs : (Constante), تطبيق\_المعرفة, تشخيص\_المعرفة, تخزين\_المعرفة, توزيع\_المعرفة, توليد\_المعرفة

b. Variable dépendante : محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6402,494	6	1067,082	30,885	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2591,262	75	34,550		
	Total	8993,756	81			

a. Variable dépendante : محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), تطبيق\_المعرفة, تشخيص\_المعرفة, تخزين\_المعرفة, توزيع\_المعرفة, توليد\_المعرفة, توليد\_المعرفة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	5,759	3,618		1,592	,116
	تشخيص_المعرفة	,510	,251	,201	2,029	,046
	اكتساب_المعرفة	-,094	,326	-,034	-,287	,775
	توليد_المعرفة	,404	,321	,163	1,256	,213
	تخزين_المعرفة	,292	,239	,127	1,219	,227
	توزيع_المعرفة	,445	,282	,178	1,577	,119
	تطبيق_المعرفة	,727	,320	,312	2,267	,026

a. Variable dépendante : محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	23,3556	61,3002	45,3171	8,89062	82

Résidu	-21,30015	12,90642	,00000	5,65605	82
Prévision standardisée	-2,470	1,798	,000	1,000	82
Résidu standardisé	-3,624	2,196	,000	,962	82

a. Variable dépendante : محور\_الخيارات\_الاستراتيجية :

## Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	عدد سنوات الاقدمية	N	Rang moyen :
محور_ادارة_المعرفة	اقل من 5 سنوات	10	38,25
	من 5 الى 10 سنوات	27	41,87
	اكثر من 10 سنوات	45	42,00
	Total	82	

## Tests statistiques<sup>a,b</sup>

محور_ادارة_المعرفة	
Khi-deux	,213
ddl	2
Sig. asymptotique	,899

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : عدد سنوات

الاقدمية

## Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	المستوى الدراسي	N	Rang moyen :
محور_ادارة_المعرفة	اقل من ثانوي	1	3,00
	ثانوي	12	34,71
	جامعي	55	42,54
	شهادات اخرى	14	46,00
	Total	82	

## Tests statistiques<sup>a,b</sup>

محور ادارة المعرفة

Khi-deux	4,196
ddl	3
Sig. asymptotique	,241

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى

الدراسي

## Rangs

	عدد سنوات الاقدمية	N	Rang moyen :
محور_الخيارات_الاستراتيجية	اقل من 5 سنوات	10	40,10
	من 5 الى 10 سنوات	27	42,48
	اكثر من 10 سنوات	45	41,22
Total		82	

## Tests statistiques<sup>a,b</sup>

محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

راتيحية

Khi-deux	,087
ddl	2
Sig. asymptotique	,958

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : عدد سنوات

الاقدمية

## Test de Kruskal-Wallis

## Rangs

	المستوى الدراسي	N	Rang moyen :
محور_الخيارات_الاستراتيجية	اقل من ثانوي	1	17,00
	ثانوي	12	33,75



جامعي	55	43,35
شهادات اخرى	14	42,64
Total	82	

### Tests statistiques<sup>a,b</sup>

محور\_الخيارات\_الاستد

راتجبية

Khi-deux	2,700
ddl	3
Sig. asymptotique	,440

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى

الدراسي

### Test de Mann-Whitney

		Rangs		Somme des
		N	Rang moyen :	rangs
محور_ادارة_المعرفة	المركز الوظيفي			
	اطار	64	38,08	2437,00
	اطار سامي	18	53,67	966,00
	Total	82		

### Tests statistiques<sup>a</sup>

محور ادارة المعرفة

U de Mann-Whitney	357,000
W de Wilcoxon	2437,000
Z	-2,454
Sig. asymptotique (bilatérale)	,014

a. Variable de regroupement : المركز الوظيفي

### Test de Mann-Whitney

## Rangs

	المركز الوظيفي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
محور_الخيارات_الاستراتيجية	اطار	64	38,13	2440,00
	اطار سامي	18	53,50	963,00
	Total	82		

## Tests statistiques<sup>a</sup>

محور\_الخيارات\_الاستراتيجية

راتيحية

U de Mann-Whitney	360,000
W de Wilcoxon	2440,000
Z	-2,423
Sig. asymptotique (bilatérale)	,015

a. Variable de regroupement : المركز الوظيفي