

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية  
شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الهيكلي

- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

من إعداد الطالبتين: - بريهمات أميرة

- أمين إيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. حمزة بن الزين	أستاذ محاضر - -	غرداية	رئيساً
د. نور الدين طالب أحمد	أستاذ محاضر -ب-	غرداية	مشرفاً ومقرراً
د. أمال قلبازة	أستاذ محاضر -أ-	غرداية	مشرف مساعد
د. بوحفص بن أوزينة	أستاذ محاضر - -	غرداية	مناقشاً

الموسم الجامعية: 2022/2023م



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية  
شعبة علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الهيكلي

- مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

من إعداد الطالبتين: - بريهمات أميرة

- أمين إيمان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	واللقب	الإسم
رئيساً	غرداية	أستاذ محاضر - -	د. حمزة بن الزين	
مشرفاً ومقرراً	غرداية	أستاذ محاضر -ب-	د. نور الدين طالب أحمد	
مشرف مساعد	غرداية	أستاذ محاضر -أ-	د. قلابزة أمال	
مناقشاً	غرداية	أستاذ محاضر - -	د. بوحفص بن أوزينة	

الموسم الجامعية: 2023/2022م

# الإهداء

إلى من جعلت رحمها لي متسعا و مربى و جعلت لي قلبها حبا و جعلت لي الدنيا جنة من  
تكبدت عناء مسيرة تربيتهنا وحدها و من كابرته تكابر لأجلنا و من لها فضل لن أوفيه  
أمي والدي غاليتي

إلى سندي و إن كان غائبا و من أحمل اسمه بكل فخر  
والدي رحمه الله و غفر ذنبه.

إلى الجدة الغالية خضرة منبع الحنان و و الجد العزيز حمزة حبيب القلب و اللذين و إن غابا  
فذكرهما دائما

إلى الغائبة في دنيانا الحاضرة في قلبنا

خالتي زبيدة

إلى ضياء قلبي و سناء أيامي أختي ليلي و أخي عبد الجليل.. و مؤنسة قلبي إيناس  
إلى جنى روحي و ميلا حياتي مهجتي قلبي

إلى الصديقة الرفيقة الباقية و إن زالوا... الحاضرة إن غابوا غاليتي صديقة العمر  
أميرة بريهمات

إلى كل من كان لي سندا و عزوة... إلى كل من ساهم في تعليمي..  
أهديكم هذا العمل.

أمين إيمان

# الإهداء

إلى من ربياني و علماني و جعلنا مني ما أنا عليه ..

إلى التي حملتني وهنا على وهن و تكبدت عناء تربيته و تعليمي و تلقيني دروس الحياة... و من  
كانت لي حلاوة لعلم الأيام و لطفًا لقساوة الحياة

أمي لطيفة قلبي

إلى الرجل الذي أحمل اسمه بكل فخر من جاهد دائما من أجل أن أكون أفضل نسخة منه و

سهر على تربيته و تعليمي

أبي و عزوتي نذير.

إلى جدي عبد المالك و جدي محمد و جدي الزهرة من رحلوا مبكرا جدا و من تقم ليكونوا

معي في لحظات نجاحي.

إلى جدي مليكة قره عيني و مهجة خاطري و من كانت لي الداعم و السند.

إلى أختي زهرة قلبي إلى محمد و عبد الحق و يوسف عزوتي و من يشاركوني فرحة اليوم

بكل فخر.

إلى مهجة روعي خالي الغالي و خالاتي.

إلى ابنة الخالة الغالية سارة... و أختي خديجة.. و صديقتي رشيدة.

إلى صديقة أيام الدراسة و رفيقة الأيام الصعاب و من برفقتها هانت و تهون الأيام و من

نتشارك فرحة التخرج اليوم معا إيمان أمين

أهدي لكم و كلي فخر بوجودكم في هذا العمل

بريهامات أميرة

# الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على فضله و نعمه و على إيتائنا العلم و

هدايتنا له و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين

و لأن المعلم كاد أن يكون رسولا، كان من الواجب علينا إيفاء أساتذتنا حقهم بشكرهم

فشكرنا موصول للأستاذ طالب أحمد نور الدين الذي حرص على الإشراف على هذا العمل

و متابعته و تنقيحه و سعيه الدائم لإرشادنا و توجيهنا.

شكرنا موصول للأستاذ تمار عز الدين، الذي لم ييخل علينا بنصائحه و توجيهاته للخروج بهذا

## العمل

الشكر موصول لأستاذتنا الفاضلة الأستاذة قلبازة أمال على مجهوداتها معنا.

شكرنا موصول لأعضاء اللجنة و للأستاذ رئيس القسم و كل الطاقم الإداري على تسهيلاتهم

و حرصهم الدائم على توفير كل الظروف لسيرورة الدراسة.

نشكر الطاقم العامل بمؤسسة سونلغاز على كل التسهيلات و توفيرهم للظروف الملائمة للقيام

بالتربص على أكمل وجه خاصين بالذكر السيدة كشكش نجة و السيد بوضياف سليمان.

و كل الشكر للوالدين الكريمين لكل أساتذتنا الأفاضل و كل من ساهم من قريب أو بعيد

لإتمام هذا العمل.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية ، وقد كان المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي والتحليلي لعرض الخلفية النظرية للموضوع من خلال توزيع استبيان على 80 موظف إداري بمختلف مستوياتهم وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS نسخة 22. حيث بلغ معامل ثبات (0.954) وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إحصائية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.768) أي أن نسبة الارتباط والعلاقة بينهما هي (76.8%) وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين متغيري دراسة أي أن ممارسة أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية يؤثر بشكل ايجابي على رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة معرفة التنظيمية، رأس مال الهيكلي ،تشخيص المعرفة ،توليد المعرفة ،تخزين المعرفة، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة .

## Résumé :

Le but principal de cette étude est de savoir à quel point la connaissance de gestion organisationnelle peut contribuer au développement du capital structurel au niveau de la société du Sonelgaz à Ghardaïa.

Et pour bien étudier le sujet on a recours à l'approche descriptive et analytique pour présenter le contexte théorique de l'étude en distribuant un questionnaire à 80 employés au niveau de la société de tous niveaux, et on a utilisé le SPSS version 22. On a conclu que le coefficient de fiabilité est à (0,954), les résultats ont montré qu'il y a une corrélation statistique entre les deux variables, où le coefficient de corrélation est à (0,768), c'est à dire que la corrélation entre eux est à 76,8%. Par conséquent, on peut conclure qu'il existe une corrélation directe entre les deux variables étudiés, c'est-à-dire que l'utilisation et la pratique des dimensions organisationnelles de gestion des connaissances a des résultats positifs sur le développement du capital structurel au niveau de la société.

**Mots clés :** La gestions des connaissances organisationnelle, capital structurel, production des connaissances, stockage des connaissances, diffusion des connaissances, application des connaissances.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري</b>	
9	تمهيد
34-10	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
45-35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي</b>	
49	تمهيد
51-50	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
77-52	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
91	خلاصة الفصل
93	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	إستعراض لبعض تعاريف المعرفة	01
13	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	02
14	مفاهيم مختلفة لإدارة المعرفة	03
16	استعراض لمختلف عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	04
31	الفرق بين الرأس المال الفكري و رأس المال المادي	05
52	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	06
53	محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال	07
53	مضمون عناصر المحاور	08
54	متغيرات الدراسة	09
55	درجة أهمية بنود الاستبيان	10
55	مقياس تحديد الأهمية النسبية	11
56	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الإستبيان	12
57	يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس أبعاد المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التنظيمية)	13
58	تبيان أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات	14
60	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	15
61	نتائج اختبار كولمنجروف_ سمرنوف في توزيع البيانات	16
62	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس.	17
63	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب العمر	18
64	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المستوى التعليمي	19
65	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) الخبرة	20
66	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المسمى الوظيفي	21
68	( عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) بعد تشخيص المعرفة- توليد المعرفة- تخزين المعرفة -نشر المعرفة - تطبيق المعرفة )	22
70	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التبني وترتيب العبارات لمحور عمليات إدارة المعرفة التنظيمية لبعدي تشخيص المعرفة- توليد المعرفة- تخزين المعرفة -نشرالمعرفة- تطبيق المعرفة	23
74	المحور الثاني: رأس المال الهيكلي	24
76	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة وترتيب العبارات للمحور الثاني رأس المال	25

	الهيكلي "	
78	يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين المتغيرين ( المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي)	26
79	يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين بعد تشخيص المعرفة ورأس المال الهيكلي	27
80	يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين بعد توليد المعرفة ورأس المال الهيكلي	28
80	يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين بعد تخزين المعرفة ورأس المال الهيكلي	29
81	يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين بعد نشر المعرفة ورأس المال الهيكلي	30
82	يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين بعد تطبيق المعرفة ورأس المال الهيكلي	31
82	إختبار t لفروق أبعاد المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي تعزى إلى المتغيرين المستقلين ( الجنس)	32
85	إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق أبعاد عمليات المعرفة التنظيمية تعزى إلى المتغيرين ( العمر - المستوى التعليمي - الخبرة - المسمى الوظيفي)	33
87	إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) تعزى إلى المتغيرين ( العمر - المستوى التعليمي - الخبرة - المسمى الوظيفي)	34

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	هرمية المعرفة	01
25	متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة	02
30	أقسام الرأس المال الفكري	03
51	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز	04
62	أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس	05
63	أعمدة بيانية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) العمر	06
64	أعمدة بيانية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المستوى التعليمي	07
65	أعمدة بيانية نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الأقدمية	08
66	أعمدة بيانية نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المسمى الوظيفي	09

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
104	الإستبيان	01
109	قائمة أسماء المحكمين	02
110	نتائج برنامج spss	03

# مقدمة

## توطئة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على مختلف مجالات الحياة ولا يتوقع لها أحد أن تتوقف عند حد معين، وتعرض المنظمات إلى ضغوط متنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة على جودة الخدمات والتحولات الناتجة من السياسات والاختلافات الاقتصادية ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يُمكن للمنظمات اللجوء إليها حيث تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها، وهي بدورها ذات أثر فعال على نجاح الأعمال والمؤسسات.

و انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، تقوم إدارة المعرفة على فكرة مضمونها أن المؤسسة تستفيد من المعلومات المتاحة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع، والمعلومات الخاصة بماجالها ، فالمعرفة هي الأصل، وقد أصبحت تشكل أولوية خاصة في الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، وأصبحت تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات التي تمتلكها. وقد أصبح من يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبال جودة المناسبة يمتلك القدرة على العمل واستغلال الوقت واغتنام الفرص.

ولإنجاح هذه المؤسسات أصبح من الضرورة الاهتمام بالموارد البشري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه بشكل أكبر في الأمور الأخرى، حيث يعد المورد البشري أو رأس المال الإنساني Human Capital بمثابة ثروة إنسانية متنامية التطور ، فهو الرصيد الفكري والاستثمار الذهني بما يمتلكه من مهارات ومقومات على بلوغ أهداف التخطيط الإستراتيجي لسياسات التنمية المجتمعية المستدامة التي تسعى إليها الدول، وذلك لتعزيز الجهود والمبادرات الساعية نحو الارتقاء برفاهية المجتمع، ودعم نموه الاقتصادي ، وهو ما يتطلب الحاجة إلى رؤوس الأموال الهيكلية التي بدورها تسهل إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر قوى تنفيذية مسئولة عن تحقيق أهداف المؤسسة .

ومما يلي نجد أن رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري يمثلان معا البناء الرئيسي الذي يعكس الثقافة التنظيمية للمؤسسات؛ تلك الثقافة التي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الموظفين وفعالية العملية التنظيمية ، ليساهموا بدورهم في الارتقاء بكفاءة الجهود التسويقية للمنظمة داخليا وخارجيا ، وإدراك دورهم الفعال في تحقيق رفاهية المؤسسة وتطوير أدواتها .

إشكالية الدراسة:

يحتاج نجاح مؤسسة الأعمال إلى مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة مثل إدارة المعرفة التنظيمية، والتي تتضح أهميتها من حقيقة أنها أصبحت أحد أهم مدخلات التغيير كما أنها تتطور في العصر الحالي من خلال قدرتها على إحداث تغييرات نوعية في مستوى أداء المؤسسة، من خلال جعل رأس المال الهيكلي عاملاً أساسياً في تحقيق النمو والقيادة. بناءً على ما سبق ، يمكن صياغة الاشكالية التالية :

➤ إلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -

غرداية ؟

و يمكن تجزئة الاشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك إدراك لإدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة ورأس المال الهيكلي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة ورأس المال الهيكلي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة ورأس المال الهيكلي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة ورأس المال الهيكلي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة ورأس المال الهيكلي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية ؟

#### فرضيات الدراسة:

إنطلاقاً من الدراسات السابقة وما توصلت إليه من نتائج وبغرض الإجابة على التساؤلات نفترض الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.

#### الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لنشر المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.
- الفرضية الفرعية السادسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الأقدمية ، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي ) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية.
- الفرضية الفرعية السابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى رأس المال الهيكلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الأقدمية ، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي ) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.

#### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جنبين أساسيين هما :

#### أهمية علمية:

تكمن الأهمية العلمية في :

- تعتبر إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الهيكلي من المفاهيم والممارسات المعاصرة في المنظمات و البحث عنها سيفيد المؤسسة محل الدراسة؛
- ستضيف هذه الدراسة معلومات جديدة تعد مرجعا للباحثين ، ومن الممكن أن تفتح آفاقا لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال المهم؛
- الاستفادة من هذه الدراسة عن طريق إسقاط نتائجها وتوصياتها على مؤسسات الاقتصادية وتعتبر من الدراسات الأولى بجامعة غرداية .

#### أهمية عملية:

تكمن الأهمية العملية في :

- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي، وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وما تحققة من توجيه و نجاح لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية؛



- الكشف عن دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية ؛
- إبراز أهمية إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مساهمتها في تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه واحد من أجل تحقيق الهدف وتعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ على الأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة؛
- تقديم مقترحات وفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين بإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المؤسسة في توفير مناخ ملائم يحفز العاملين.

### أهداف الدراسة:

تتمثل أبرز أهداف الدراسة في:

- تقديم إطار نظري متكامل لكل من إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي؛
- وصف وتشخيص عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية ؛
- الوقوف على واقع تنمية رأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية؛
- سعي إلى تعرف على دور إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية.

### مبررات اختيار الموضوع:

من أهم المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

- الميل الشخصي للموضوع لأنه يعتبر حديثا نسبيا على مستوى الجامعات المحلية ، و انسجام الموضوع مع التخصص؛
- قلة الدراسات على حد علمنا التي ركزت في آن واحد على كل من متغير إدارة المعرفة التنظيمية ومتغير رأس المال الهيكلي، بحيث ركزت معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خاصة العربية منها على متغير واحد منهما و إرتباطهما بمتغيرات أخرى تارة كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع ، في حين حاولت هذه الدراسة الجمع بين المتغيرين في محاولة منا لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الهيكلي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية؛
- البحث في أهم الوسائل التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في إيجاد قيمتها من أجل التوصل لأفضل الممارسات؛
- محاولة إسقاط الجانب النظري على عينة الدراسة ؛
- التعرف أكثر على هذه المصطلحات الجديدة نسبيا في إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الهيكلي .

### حدود الدراسة:

من أجل الحصول على إجابات موضوعية على الاشكالية المطروحة وتحقيق النتائج المتوقعة ، لا بد من ضبط حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تندرج هذه الدراسة على إدراك إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية، حيث تهتم بمدى مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة.

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية.

**الحدود الزمانية:** تمت الدراسة خلال سنة 2022/2023.

#### التعريفات الإجرائية:

- **إدارة المعرفة التنظيمية:** تعرف إدارة المعرفة التنظيمية على أنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة، من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة مما يرفع من مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي.
- **رأس المال الهيكلي:** يتضمن المعارف التي تبقى في المؤسسة، وتشمل القدرات التنظيمية وقواعد ونظم المعلومات، والإنفاق على البحث والتطوير وإستراتيجيات المؤسسة، والعمليات الناتجة عن المنتجات أو الأنظمة التي أنشأتها المؤسسة بمرور الوقت.
- **منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية و معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد استخدمنا دراسة حالة، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، تم تصميمه انطلاقاً من الدراسات السابقة في الموضوع، حيث تقيس عباراته آراء و تصورات عينة الدراسة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية، و تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، باستخدام برنامج SPSS.

#### صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

- متغير رأس المال الهيكلي يعتبر أحد الموارد الغير ملموسة و الذي يصعب تحديده و تقييمه بدقة؛
- قلة الموضوعات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة التنظيمية ودوره في تنمية رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة.
- مواجهة صعوبات عند جمع الإستبيانات فهناك من تحفظ على ملئ الإستبيان .

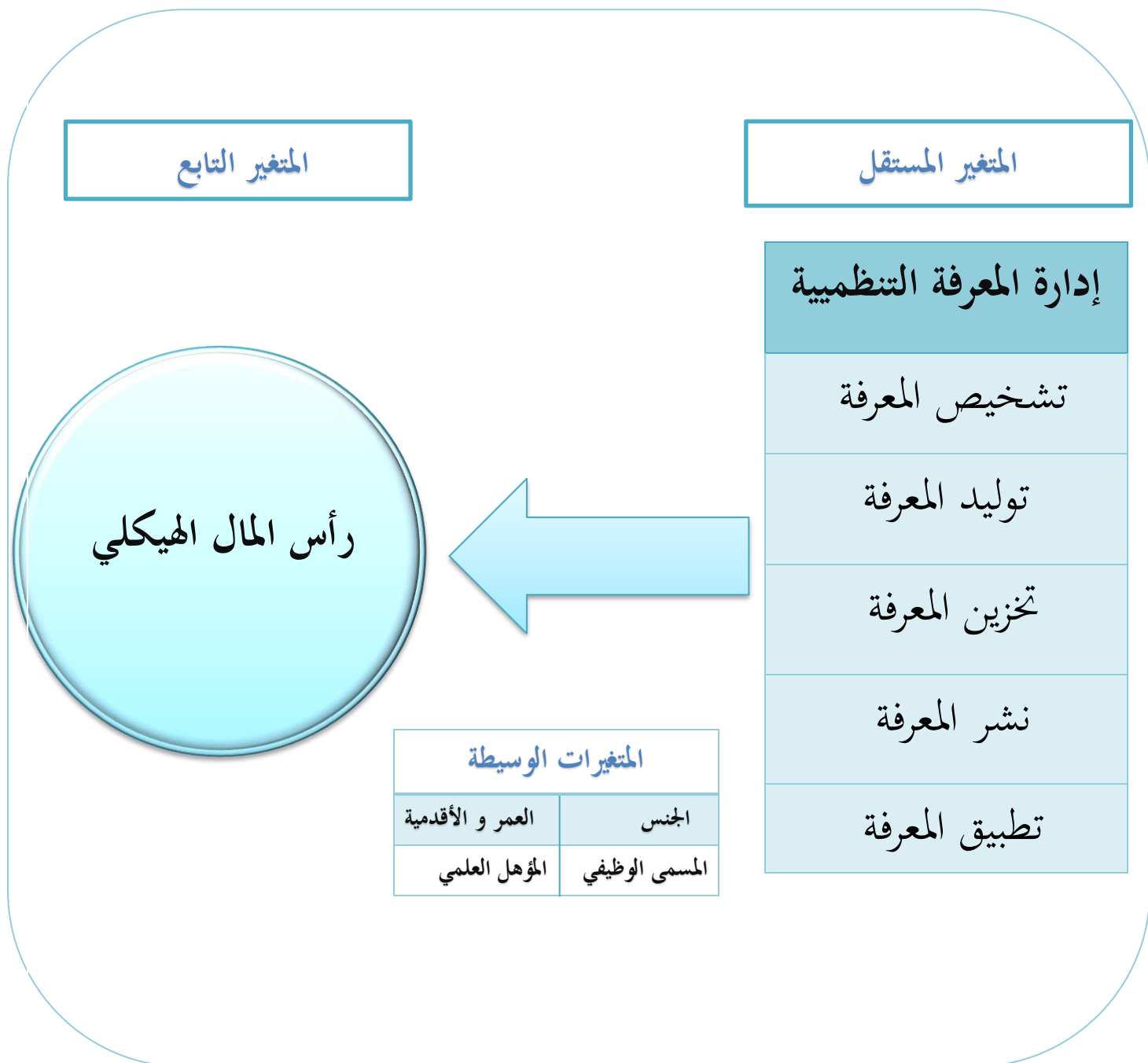
#### تقسيمات الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع و التمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة و أسئلتها تم التطرق إلى الموضوع و تقسيمه إلى فصلين:

**الفصل الأول:** متعلق بالأدبيات النظرية و الدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لإدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي، أما المبحث الثاني فقد تضمن مراجعة الدراسات السابقة، حيث تم التطرق فيه للدراسات السابقة لمنغيري موضوع الدراسة.

**الفصل الثاني:** متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين. المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية، أما المبحث الثاني نتناول فيه الدراسة التطبيقية (الطرق و الإجراءات) وذلك بعرض منهج الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، و أدوات جمع البيانات، ليتم بعد ذلك عرضها و مناقشتها لإختبار الفرضيات، ثم التوصل في الخاتمة إلى نتائج الدراسة، بعدها خلصت الدراسة بمجموعة من الإقتراحات بالإضافة إلى مقدمة وضحنا من خلالها السياق الموضوعي والمنهجي للدراسة وخاتمة تناولنا من خلالها أهم نتائج الدراسة ومقترحاتها وآفاقها.

نموذج الدراسة :



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

لإدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي

تمهيد :

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي العنصر الأساسي لأي نشاط اقتصادي ومصدرا للثروة، حيث لقيت اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات وذلك يرجع إلى المزايا التي تنفرد بها والتي يصعب تقليدها وتماشيها مع هذا العصر الذي يعتبرها مورد أساسي، فهذه الأخيرة لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال توفر نظام جيد لإدارتها وهو ما يعرف بإدارة المعرفة.

إن ظهور إدارة المعرفة يعود لإدراك المؤسسات أهمية الاستغلال الأمثل لكل من الطاقات الفكرية والعقلية للأفراد التي أصبحت تمثل رأس المال الفكري للمؤسسة، فالاهتمام برأس المال الفكري يحدث نقلات نوعية هائلة وذلك من خلال تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة تمكنها من المنافسة والاستمرار، والتغلب على تحديات العصر.

سنتطرق في هذا الفصل لأدبيات النظرية من خلال إبراز مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي وذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لإدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية

في العصر الحالي يتم النظر إلى المعرفة التنظيمية وفق منظور استراتيجي، حيث أصبحت أصلا من أصول المؤسسة والذي تفوق أهميتها بكثير باقي الأصول الملموسة، كذلك أصبحت تفوق وتميز المؤسسة بمقدار ما تملكه من معارف ويقدر الاستغلال والتوظيف الفعال لها. كما يشمل رأس المال الهيكلي القدرات التنظيمية المتطورة لمقابلة احتياجات السوق، أي أنه يشير إلى المعرفة التي تم احتواءها وتأسيسها وتمريرها إلى الموظفين الجدد .

ومن هنا تم تطرق في هذا المبحث إلى الأدبيات النظرية لكل من إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الهيكلي، والعلاقة التي تجمعهم، وقد قسم المبحث إلى ثلاث مطالب فصلت كما يلي:

المطلب الأول: مدخل لإدارة المعرفة التنظيمية ؛

المطلب الثاني: مدخل لرأس المال الهيكلي ؛

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي.

المطلب الأول: مدخل لإدارة المعرفة التنظيمية

شهد القرن الحادي والعشرين أزمات كبيرة وتحديات جمة واجهت المؤسسات المعاصرة ، نذكر منها التغييرات في مجال انفتاح الأسواق العالمية وتحررها، تعاظم دور الاقتصاد المعرفي، ازدياد حركة الاندماج والمشاريع المشتركة بين المؤسسات،<sup>1</sup> هذه الأزمات والتحديات فرضت على المؤسسات التحلي برؤية ثابتة وتفكير استراتيجي يمكنها من استشراق المستقبل، بغرض اكتشاف الفرص واغتنامها، والتعرف على المخاطر واجتنابها، وهذا لن يتم إلا إذا أحسنت استخدام مواردها وموجوداتها.

الفرع الأول : المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

المعرفة هي سلسلة أو تسلسل هرمي ، يبدأ بالبيانات ، ثم المعلومات ، ثم المعرفة ، ثم المهارات. على هذا الأساس، يجب الإشارة إلى كل من المصطلحات السابقة لفهم المعنى الحقيقي للمعرفة:

أ. **البيانات:** عرفت على أنها حروف، جمل، أرقام أو رموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي.<sup>2</sup>

ب. **المعلومات:** مجموعة البيانات الموضحة بطريقة تسمح بإعطاء معنى للرسالة، والطريقة التي تنظم بها المعلومات ناتجة من قصد المستعمل.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول إن المعلومات ناتجة من البيانات التي تمت معالجتها ووضعت في سياق معين ولهدف محدد.

ت. **المعرفة:** عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعاً معيناً، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين.<sup>4</sup>

معنى ذلك أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات وتخصصها في موضوع معين.

ث. **المهارة:** تعني قدرة الفرد على تنفيذ عمل ما بطريقة مرضية، وهي مجموع المواهب والأهليات والمعارف المكتسبة المستخدمة في إنجاز عمل ما.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نبيل جاد إبراهيم بشوت، دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول بالسويس (دراسة ميدانية)، مجلة إدارة الأعمال، جمعية ، إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 133، 2011 ، ص 81.

<sup>2</sup> إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان-الأردن- 2004 ،ص24.

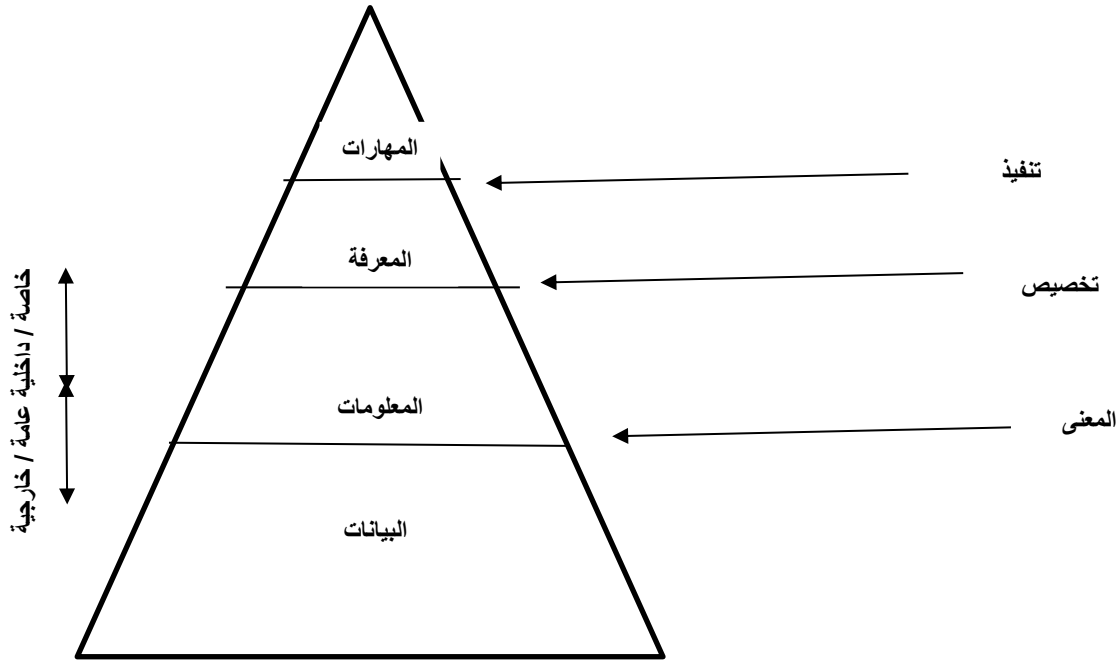
<sup>3</sup> Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, Management de la connaissance, Edition ECONOMICA, Paris, 2006, P16.

<sup>4</sup> إيمان فاضل السامرائي، مرجع سابق ، ص 24

<sup>5</sup> Françoise Roussin (avec la collaboration de Sandrine Leriche, Transfert des savoirs-Stratégie, moyens d'action, solution adaptée à votre organisation, LAVOISIER, Paris, 2008, P40

ويمكن ترجمة هذه التعاريف في الشكل التالي:

شكل رقم (01): هرمية المعرفة



Source : Claire Bayou، Management des connaissances، ED LIAS، Paris، 2003، P28.

يوضح الشكل السابق البيانات، المعلومات، المعرفة وكذا المهارات، فالمعلومات ناتجة من إعطاء معنى للبيانات، وإذا ما عولجت وحللت وتخصصت في موضوع معين أعطت لنا معرفة، والمعرفة إذا اكتسبها الفرد وطبقها في أعماله صارت مهارة . و يشير المعنى اللغوي للمعرفة إلى الإدراك الجزئي، على خلاف العلم الذي يعني الإدراك الكلي أو المركب، أما المعنى أو التعريف الاصطلاحي لها فيحمل عدة رؤى ووجهات نظر، نستعرض جانباً منها في الجدول التالي:

جدول رقم (01) : استعراض لبعض تعاريف المعرفة

التعريف	الباحث
تجارب النظامية واختبار الفرضيات التي تشير الى النماذج الموضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.	(Stromquist)
قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويخزنها في عقله بصيغة خرائط معنوية .	(Wit & Myer)
مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للجابة عن تساؤلات الفرد، مشبعة لطموحاته، ومحققة ابداعاته لما يريد أن يعرفه .	(محجوب)
القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء ، لتحقيق مهمة محددة ،او ايجاد شئ محدد وهو مالا يتوفر عند البشر اصحاب العقول ومهارات الفكرية .	(مصطفى)
نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى .	(Bellinger)
المعلومات زائد العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات.	(Savary)

المصدر : بن موسى محمد، أثر ادارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2017، ص 5 .



وبناء على ذلك فقد قام Nonaka بتقسيم المعرفة إلى نوعين:

**النوع الأول :** المعرفة الصريحة وهي المعرفة التي تتصف بطابع الرسمية والمنهجية والمتمثلة في مواصفات المنتج والصيغ العلمية وبرامج الكمبيوتر حيث يمكن نقلها وتقاسمها بسهولة بين الأفراد.

**النوع الثاني :** المعرفة الضمنية التي تتعلق بالخبرات والمعتقدات ووجهات النظر التي يمتلكها الفرد والتي تتصف بطابع الخصوصية والتي ليس من السهل التعبير عنها وتناقيلها ومشاركتها مع الآخرين والجدول التالي يوضح الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.<sup>1</sup>

الجدول رقم (02): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

الاختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
إمتلاكها	يملكها الإنسان بشكل مقصود	يملكها الإنسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالارقام وبالأشكال وغير ذلك	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها
استخلاصها	من السهل استخلاصها من مصدرها	من الصعب استخلاصها من مصدرها
تناقلها او تشاركها	يمكن تناقلها من الأدلة الارشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية	يمكن تناقلها من النفقات والتعاملات الشخصية
طبعتها	معرفة رسمية مهيكلة	معرفة رسمية وغير مهيكلة
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات	عقول الاشخاص وذاكرة المؤسسة
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها	لا يمكن توثيقها وان أمكن فأنها تكون عملية صعبة
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقا	الخبرات والمهارات الشخصية المضمونة في عقول وذاكرة الأشخاص

المصدر: بن حجوبة حميد، دواح بلقاسم، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 1، ص 127.

**الفرع الثاني: إدارة المعرفة**

**أولاً: مفهوم إدارة المعرفة**

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من عدة زوايا ، بعضها من منظور تقني والبعض الآخر من منظور تكنولوجي .و ثقافي واجتماعي ، كل حسب آرائه واتجاهاته، نستعرض جانباً منها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> سوزان وليد عبد القادر، أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2014، ص 16.

جدول رقم (03): مفاهيم مختلفة لإدارة المعرفة

التعريف	الباحث
على أنها مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة.	<b>Bally François Jean</b>
على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعها و تنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.	<b>(Skyrme)</b>
بأنها مجموعة من المناهج والعمليات الواضحة والمحددة لتوظيفها في مختلف أنواع العمليات وإدارة وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية.	<b>(wiig)</b>
إدارة المعرفة بأنها إدارة نظامية للأنشطة والممارسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المؤسسة .	<b>(Alle)</b>
إدارة المعرفة بأنها عملية تتضمن توليد المعرفة وإيجادها ونقلها بشكل نظامي والتعلم من أجل استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة.	<b>(Fearnley-Horder)</b>
بأنها عملية توليد المعرفة واكتسابها واستخدامها والمشاركة فيها بفاعلية لتعزيز تعلم المنظمة وتحسين أدائها.	<b>(Bishop and al)</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبناء من جدول السابق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عملية مساعدة المؤسسات على تعلم كيفية إنشاء وتعريف وعرض وتحويل ، وخاصة الاستفادة الكاملة من المعرفة الحالية ودمجها في المنتجات والخدمات لتحسين الكفاءات والقدرات الأساسية.

الفرع الثالث : إدارة المعرفة التنظيمية

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية من عدة زوايا نرى بعض منها :

أ. يرى **ROSS** أنه يركز على أساسين اثنين:<sup>1</sup>

- الأول يعتمد على فهم عملية تكوين واستخدام المعرفة.
- الثاني يعنى بالتركيز على إيجاد نظم معلومات جديدة قادرة على قياس البيانات غير المادية بالإضافة إلى قدرة على التعامل مع البيانات غير المادية

<sup>1</sup> علاء محمد شكري عبد الحميد، دور إدارة المعرفة في بناء وإدارة المحافظ الاستثمارية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد 25، العدد 1، 2011، ص392.

ب. حسب Lindner & Alvi تتمثل إدارة المعرفة في إطار نظامي وتنظيمي محدد، لاكتساب، تنظيم وتوصيل المعرفة (ضمنية كانت أو صريحة) للعاملين في المنظمة، حيث يستعملها هؤلاء بغرض تحقيق أكبر إنتاجية وفعالية في أعمالهم وتعظيم معرفة المنظمة.<sup>1</sup>

ت. كما عرفها Daft بأنها المسؤولة عن تنظيم، ملاحظة، إنتاج والبحث عن رأس المال الفكري وتحقيق المحاوره بين أعضائه<sup>2</sup>.

ث. في حين اعتبرها Rétroagi عملية منظمة متكاملة من أجل توجيه نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة، خزنها، مشاركتها، تطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

ج. عرفها Walczak بأنها إيجاد ثقافة المنظمة التي تسهل وتشجع الاستخدام الملائم، واكتساب المعرفة التي تمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية الإستراتيجية.<sup>4</sup>

كمخلص للتعريفات السابقة ، يمكننا القول بأن إدارة المعرفة التنظيمية الجهد المنظم الواعي الذي توجهه مؤسسة لالتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين المعرفة من جميع الأنواع ذات الصلة بأنشطة تلك المؤسسة وإتاحتها للتداول والمشاركة بين المنظمات، الأفراد والإدارات والوحدات في المنظمة لتحسين كفاءة اتخاذ القرار ومستويات الأداء التنظيمي.

#### ثانياً: عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة التنظيمية إلى أن المعرفة بنوعها سواء كانت الصريحة أو الضمنية المشتقة من مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون العمليات التي تغنيها وتمكنها من الوصول إليها، والمشاركة بها وتطبيقها. فقد تعددت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول تقسيماتهم لعمليات إدارة المعرفة التنظيمية . نستعرض جانباً منها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Sankaran Shankar, Kuzmin Alexander, **Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible**, Op. Cite, P297.

<sup>2</sup> ندى عبد القادر عبد الستار، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد 6، 2010، ص 127.

<sup>3</sup> محمد جبار طاهر الشمري، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد 18، 2011، ص 181.

<sup>4</sup> سليم سامي أبو طه، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 2، 2013، ص 831.

الجدول رقم (04): استعراض لمختلف عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

الباحث	عمليات ادارة المعرفة التنظيمية
Wiig	إنشاء، تحديد المصادر، تصنيف، تحويل، نشر، تطبيق، تحديد قيمتها.
Davenport & Prusak	التعلم الفردي والتنظيمي، التحقق من صلاحية المعرفة، اكتساب المعرفة، إدماج المعرفة.
McElroy	الحصول، الاستعمال، التعلم، المساهمة، التقييم، الحفظ، النشر.
Meyer & Zack	الاستحواذ، التنقيح، التوزيع، التقديم.
Berkowitz & Williams	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، استغلال المعرفة المتاحة.
Soliman & Spooner	بناء المعرفة، التعبير عن المعرفة باستخدام العمليات، نشر المعرفة وتطبيقها .
Kwang & all	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة، قياس أثر المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
King & all	تكوين المخزون المعرفي، الاستفادة من المعرفة.
ESCWA	ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، تبادل ونشر المعرفة، استخدام المعرفة.
Sensky	ابتكار المعرفة، تصنيف المعرفة، تبادل المعارف، إعادة الاستخدام.
Azmi	الحصول على المعرفة، تبادل المعرفة.
K aklauskas & Sen iut	التحليل البيئي، إبتكار المعرفة، تسجيل المعرفة وتخزينها، تبادل المعرفة، إعادة الاستخدام.
Liaw & all	الحصول على المعرفة وتجديدها، تحليل وتصنيف المعرفة، الاستفادة من المعرفة.
Zhao	الحصول على المعرفة، تصنيف المعرفة، تبادل المعرفة، الابتكارات المعرفية.

المصدر: بن موسى محمد، مرجع سابق، ص21- 22 .

وضح الجدول السابق أن العديد من العلماء اختلفوا في تحديد عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، واختلاف الآراء فيها إلا أنه يمكن جمعها في خمسة عمليات جوهرية (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزينها، مشاركتها وأخيرا تطبيقها) سنتطرق لها بتفصيل أكثر فيما يلي:

#### أ. تشخيص المعرفة :

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة التنظيمية وفي ضوء التشخيص توضع سياسات العمليات الأخرى وبرامجها وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة التنظيمية يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف و البحث والوصول وتعد عملية التشخيص

المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة التنظيمية والعملية الجوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.<sup>1</sup>

### ب. توليد المعرفة التنظيمية

توليد المعرفة التنظيمية يعني عملية ابداع المعرفة التنظيمية ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي الجديد من قضايا وممارسات الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة . كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في ساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفاضلة وتطوير مهارات العاملين و مساعدة الإدارة في توظيف المواهب و الإحتفاظ بها ، مما يعزز ذلك ضرورة فهم المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يحقق يصبح مصدر المعرفة جديدة.<sup>2</sup>

### ت. خزن المعرفة التنظيمية

بعد تمكن المنظمات من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغاية تفعيلها واستخدامها لاحقاً. ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريها وتنظيمها لتتجسد في النظم الخبيرة، (قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل) وكل هذا يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة.<sup>3</sup>

### ث. مشاركة المعرفة التنظيمية

تعني العملية التي من خلالها يتم نقل المعرفة الضمنية والصريحة إلى الأفراد الآخرين وهنا يمكن القول أن مشاركة المعرفة تعني:<sup>4</sup>

- النقل الفعال للمعرفة، بمعنى أن مستقبل المعرفة يفهمها جيداً ويستطيع استخدامها في الفعل؛

- المشاركة بالمعرفة يمكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والجماعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المؤسسات؛

- تحدث من خلال عمليتي التشاركية (التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة) وعمليات التبادل.

**التشاركية:** نفسها في عملية اكتشاف المعرفة تحدث في حالة المعرفة الجديدة أو الموجودة أصلاً والاختلاف يكمن في طريقة استخدامها؛

<sup>1</sup> ربحي كريمة، واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وسبل تدعيمها، مجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، جامعة البليدة، المجلد 12، العدد 1، 2020، ص، 42.

<sup>2</sup> ربحي كريمة، مرجع نفسه.

<sup>3</sup> عبد المطلب بيطار، أثر إدارة المعرفة في زيادة الرأس المال الفكري للمنظمات، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، جامعة بوزياف المسيلة، الجزائر، العدد 03، 2018، ص، 76-77.

<sup>4</sup> سارة عنان، واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، مخبر تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس، سطيف، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص، 502.

التبادل: تشارك المعرفة الصريحة بمعنى الاتصال ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات .

عملية مشاركة المعرفة ضرورية لتسخير أصول المعرفة واستخدامها بشكل صحيح. في الواقع ، يمكن اعتبار مشاركة المعرفة عنصراً لا غنى عنه للمؤسسة ، لأن المعرفة المنبثقة من هذه المنظمات يجب أن يتم ، نقلها ومشاركتها من أجل فهمها.<sup>1</sup>

### ج. : تطبيق المعرفة التنظيمية

يعتبر تطبيق المعرفة العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وهي العملية الأهم والأبرز من بين جميع العمليات، لذا يجب الاهتمام بالتطبيق الكفء للمعرفة والتنفيذ الدقيق لها، فتطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المؤسسة التي تحقق لها النمو والتكيف، إذ يرى أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة فالحصول عليها وخزنها لا يعد كافياً، فالأهم هو جعل المعرفة متاحة للتطبيق والاستفادة منها بشكل مثالي فتطبيق المعرفة يشير إلى استعمالها من أجل اتخاذ قرارات، حل مشكلات والتنسيق بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكننا القول إن عمليات إدارة المعرفة التنظيمية تعمل بشكل تناسلي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها .

### ثالثاً: مقومات إدارة المعرفة التنظيمية

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ بل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من المتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة يمكن اعتبارها كمحددات تتفاعل في ما بينها وتؤثر بالسلب أو الإيجاب على عمليات إدارة المعرفة، بمعنى قد تكون مساندة وتدعم إدارة المعرفة وفي هذه الحالة يمكن أن نسميها "مقومات" لأنها ستكون بمثابة سند تعتمد عليه إدارة المعرفة في سبيل تفعيل أدائها وإنجاح دورها.

#### أ- القيادة الادارية :

تطور مفهوم القيادة في المنظمات الإدارية المختلفة بحيث أصبحت هي محور الإدارة الناجحة، إذ أن القيادات الإدارية أصبحت هي المسؤولة عن تسيير العمل، تحفيز الهمم وبت روح الحماس والحيوية لدى (المرؤوسين).

#### 1. مفهوم القيادة الادارية:

يعرف konnts : القيادة بأنها ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويجفزههم على تحقيق أهداف التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Zinsou Daniel Nakou, Serge Francis Simon, **Gestion des connaissances et performances des organisations béninoises**, Journées Scientifiques en Sciences Economiques et de Gestion, Université Cheikh Anta Diop (UCAD) Ecole Supérieure Polytechnique (ESP, Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED, 2ème Edition, 26 et 27 Janvier 2021, Parakou-Bénin, p.07.

<sup>2</sup> بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2017، ص ، 30.

<sup>3</sup> هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، ص 89

كما عرفها كل من Lee & Gharjedaghi من خلال كونها عملية توزيع المهام المختلفة على أفراد مختلفين.<sup>1</sup>

تعتبر القيادة الإدارية أحد وسائل التوجيه وكذلك الاتصال والدافعية إذ تعد جد ضرورية من أجل تنفيذ وتحسين أنشطة العمليات الإدارية.<sup>2</sup>

## 2. عناصر القيادة الادارية :

يمكن ذكر أهم العناصر التي تميز القيادة الإدارية في مايلي:<sup>3</sup>

- القيادة هي مسؤولية القائد وتتضمن القدرة على التوجيه والإقناع؛
- القيادة هي التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك؛
- القيادة تتجسد في عملية تفاعل بين طرفين هما (الرئيس والمرؤوس).

## 3. القيادة الإدارية الداعمة لإدارة المعرفة التنظيمية

يرى كل من (Rowley)&(Tichy & Devanna) :<sup>4</sup>

(Rowley) المنظمات التي يمكنها أن تنجح في بيئة الأعمال الدولية وعصر المعلوماتية هي فكرة المنظمات التي بإمكانها أن تجدد، تنشئ وتطور موجوداتها المعرفية.

(Tichy & Devanna) ويؤيدان ظهور مجتمعات المعرفة ويشيران إلى أن التحدي المعرفي للمجتمعات يكمن في مدى تمكن القيادة من القيام بعملية التطوير التنظيمي من خلال تجميع المعرفة المبعثرة والكامنة في عقول الأفراد ودعمهم للعمل على تكوين المعرفة وإقناعهم بنشرها وتوظيفها بكفاءة.

تؤدي القيادة الإدارية في المنظمة دوراً محورياً في تطوير إستراتيجية المعرفة ويمتد هذا الدور إلى تعزيز بيئة تنظيمية تعمل على تقليص الفجوات المعرفية،<sup>5</sup> فالقادة يتمتعون بدور فعال في توضيح السلوك المرغوب والأمل لإدارة المعرفة.<sup>6</sup> يمكن توضيح دور القيادة التنفيذية في إدارة المعرفة التنظيمية من خلال ما يلي:<sup>7</sup>

<sup>1</sup> محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 91.

<sup>2</sup> أحمد محمد أحمد المبارك، دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم الثالث (نموذج السودان)، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 36.

<sup>3</sup> ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 166.

<sup>4</sup> هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في - الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 11 نوفمبر 2008، ص 160.

<sup>5</sup> Joseph Firestone, Mark W McElroy, **Has Knowledge Management Been Done? Bradford**, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P149.

<sup>6</sup> Emerald Insight Staff, **Introduction to Knowledge Management, Bradford**, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005, P267.

<sup>7</sup> محمود إبراهيم سعد، ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)، مجلة دراسات في التعليم، الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد 23، 2012، ص 143-142.

- تشكيل فريق عمل إدارة المعرفة التنظيمية: تحتاج إدارة المعرفة التنظيمية إلى قيادة إدارية واعية وقادرة على تشكيل واختيار فريق العمل الذي سيقوم بعمليات إدارة المعرفة بدءاً من تشخيصها وانتهاء بتطبيقها، فالقائد الإداري الذي يشكل فريق العمل يعتبر هو المسؤول -الأول والأخير- عن عمل كل فريق و نجاحه، وتظهر فعالية القائد الإداري في كونه يقرر من هم الأفراد الذين سيشكل منهم فريق عمل إدارة المعرفة ومن هي الفرق التي يجب حلها أو إجراء التغييرات عليها، إذ من المهم جداً أن تكون لدى القائد وجهة نظر ورؤية وافية عن إستراتيجية المنظمة تساعد في تطبيق قرارات تشكيل فرق إدارة المعرفة؛
  - التركيز على إنتاج المعرفة وابتكارها: تسعى القيادات الإدارية إلى الانتقال من حفظ المعلومة ونقلها إلى إنتاج المعرفة وابتكارها، والتحول من دور الملحق إلى دور قائد الفريق الإبداعي؛
  - وضع سياسة معلوماتية واضحة: يتوقف نجاح القائد الإداري في إدارة المعرفة التنظيمية على مدى وضوح السياسة المعلوماتية، ويقصد بها (القوانين، الأنظمة، السياسات العامة التي تشجع أو لا تشجع تنظيم، إنشاء، استخدام، تخزين وتوصيل المعلومات) ومن ثم فهي تتصل بالمتغيرات ( السياسية، الاقتصادية، الثقافية والقانونية) وتتضمن سياسة المعلومات عدة مجالات منها: حماية المعلومات، حرية النفاذ العام للمعلومات الرسمية ومجتمع المعلومات.
- 4. دور القائد الإداري في تعزيز الفعل المعرفي:**

إن دور قائد المعرفة مركب ومتعدد الأوجه ويتضمن أداء العديد من المهام والأدوار الريادية ومنها أن يكون مبدعاً، موثقاً، ومتحريراً.<sup>1</sup> ويمكن توضيح دور القائد الإداري في إدارة المعرفة التنظيمية، من خلال العناصر الآتية:<sup>2</sup>

- المسح العام للمعرفة الموجودة: يتم في هذه المرحلة -على ضوء الاستبيان والمقابلة مع العملاء والعاملين داخل المؤسسة وخارجها- تحديد تواجد ممارسات وسياسات إدارة المعرفة وكذا مدى ملائمة الهياكل التنظيمية لها، إلى الجانب التحقق من مدى وجود آليات حفظ المعرفة ونظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، وكذلك مدى توافر البنية التحتية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا وقنوات تدفق المعرفة دون نسيان التأكد من مدى تشجيع الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة؛
- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة: يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية والمتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس لبناء الثقافة التنظيمية، ويفضل أن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزءاً من الإستراتيجية العامة لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وإيجاد معرفة جديدة إلى جانب تحديد تكنولوجيا المعلومات المناسبة التي تحتاجها المنظمة ووضع خطة لتقويم برنامج إدارة المعرفة وأخرى لتدريب كل أعضاء المنظمة بغرض تعريفهم بمفهوم إدارة المعرفة وأهميته؛
- تنظيم إدارة المعرفة: تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة إلى جانب إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين يقوم بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق إدارة المعرفة في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف؛

<sup>1</sup> O'Dell Carla, Hubert Cindy, New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business, Hoboken, NJ, USA: Wiley,2011, P132.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة، الإلكترونية)،

المجموعة العربية للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 2012، ص 188-193.



- تنفيذ إدارة المعرفة: يكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدارة المعرفة وتطبيقها، وتتولى القيادة في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي اعتبرت كأفضل ممارسات ومن ثم تخزينها بطريقة مناسبة لتصبح نواة المعرفة الموجودة في المنظمة؛
- تقييم إدارة المعرفة: يستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، ويمكن للقائد هنا أن يشكل فرق التقييم تحت إشراف مدير المعرفة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية.

#### ب. الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة ، ويستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بأنها مشتركة بين العاملين.<sup>1</sup>

#### 1. مفهوم الثقافة التنظيمية :

يرى ( Peters ) الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القواعد غير المكتوبة التي تنشئ السلوك وهي بذلك وسيلة لإنجاز الأشياء من خلال القيم التي يمتلكها الأفراد.<sup>2</sup>

عرف ( Schein ) ثقافة التنظيمية -في إطار التعلم والإدراك للمشكلات - بأنها نمط من الافتراضات الأساسية، المبتدعة، المكتشفة أو المطورة من قبل جماعة معينة في المؤسسة، حيث يتم تعلم هذه الثقافة من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، وتعد هذه الثقافة التي أثبتت صلاحيتها قيمة واجبة التعليم للأعضاء الجدد في المنظمة، باعتبارها طريقة صحيحة للإدراك، التفكير والإحساس في ما يتعلق بتلك المشكلات.<sup>3</sup>

#### 2. عناصر الثقافة التنظيمية :

تتضمن الثقافة التنظيمية أربع عناصر في ما يلي:<sup>4</sup>

- التوجه بالابتكار، من خلال التركيز على الإبداع والتغيير (ثقافة التغيير)؛
- التوجه بالإنجاز، من خلال التركيز على العمل والقدرة عليه (ثقافة الإنجاز)؛
- التوجه بالرقابة، من خلال التركيز على التكامل والتوجيه (ثقافة الرقابة)؛

<sup>1</sup> هبه احمد عبد اللطيف، الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، العدد 25 ، الجزء 1، 2008 ، ص 77.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة المصرية ، للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 36 ، العدد6، 2012 ، ص 5.

<sup>3</sup> عبد الحميد أحمد دياب، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ريادة الأعمال في الخطوط الجوية العربية السعودية ، بالتطبيق على موظفي ، الخدمات الفنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 4 ، 2012 ، ص-7.

<sup>4</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ، ص 6.

- التوجه بالتوافق، من خلال التركيز على الانسجام والتكيف (ثقافة الانسجام).

### 3. دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة التنظيمية

توصلت العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة إلى الأهمية الكبيرة للقيم التنظيمية في سياق تفعيل عمليات وممارسات تشارك المعرفة بين أفراد المؤسسة ،<sup>1</sup> حيث أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسة عادة يحتاج إلى تغيير ثقافي،<sup>2</sup> فتكوين ثقافة تنظيمية قوية يؤدي إلى نجاح المنظمة في الاقتصاد المبني على المعرفة لأن ثقافة المؤسسة هي نتاج للسلوك الجماعي لأعضائها، إضافة إلى ذلك فهي تساهم بدورها في صياغة وتحديد السلوك الفردي كما تتأثر به عن طريق تحديد الأهداف المتكيفة مع الأداء.<sup>3</sup> وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة الناجحة للمعرفة تتموضع في ظل ثقافة تنظيمية تحدد القيمة الإستراتيجية للمعرفة وتدعم وتشجع تشارك المعرفة.<sup>4</sup> ومن ثم يتوجب التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة .

حسب (Alvi & all) الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل الحرجة والمهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المؤسسات وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وتحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.<sup>5</sup>

بصفة عامة، الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة هي الثقافة التي تتضمن قيم عالية تشجع إنشاء، تشارك وتطبيق المعرفة، إذ يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبادئ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل، كما يجب العمل على التخلص من العوامل التي تؤثر سلبا في تبني المنظمة لإدارة المعرفة قبل أي محاولة لإدخال مفهومها في المنظمة، ونذكر من هذه العوامل (الاعتقاد بأن معرفة الأفراد لا قيمة لها، عدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة). إن بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة يتطلب وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم ومؤسس على الثقة يقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، مما يتطلب تغيير العقلية من منطق احتزان المعرفة إلى منطق تقاسمها.<sup>6</sup> ومن هنا تظهر ضرورة بناء بيئة تنظيمية متكاملة، هذه الأخيرة التي يتوجب أن تتوفر فيها العديد من المعايير، الممارسات والقيم الثقافية التي من شأنها أن تدعم وتعزز بناء إدارة المعرفة التنظيمية ويمكن أن نذكر بعضا منها في الآتي:

<sup>1</sup> Becerra-Fernandez Irma, **Leander Dorothy, Knowledge Management: An Evolutionary View**, Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc,2008, P50.

<sup>2</sup> Dalkir Kimes, **Knowledge Management in Theory and Practice**, 2nd Edition, Cambridge, MA, USA, MIT Press, 2011, P232.

<sup>3</sup> هالة عبد القادر صبري، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة (دراسة - ميدانية)، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، ص 25.

<sup>4</sup> Mohamed Mir Ghani, Mohiuddin Qadir, **Role of Expatriates in MNCs Knowledge Mobilization**, International Business and Management, Volume 27, Bradford, GBR: Emerald Insight, 2011, P26.

<sup>5</sup> سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية **أوراج**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 84 ، 2010 ، ص 115-116 .

<sup>6</sup> طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني (دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009 ، ص 36.

- **الرؤية المشتركة:** إن وجود رؤية، تطلعات وأهداف مشتركة، يساعد العاملين على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم، معارفهم وخبراتهم بحرية.
- **اللغة، القصص والحكايات المشتركة:** اللغة المشتركة تزيد من مقدرة الأفراد على الوصول للآخرين كما توفر وسيلة إدراكية مشتركة، أما القصص والحكايات المشتركة فتشكل أداة قوية وسط الجماعة لتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها إضافة إلى كونها تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرات الضمنية.<sup>1</sup>
- **المعايير الثقافية:** من المعايير الهامة التي يتطلبها بناء المعرفة نذكر التفتح الذهني في البيئة الداخلية، الانفتاح على البيئة الخارجية، الاتصال المفتوح، إتاحة الفرصة للتجديد والمخاطرة، إعطاء الوقت للتأمل والتي تجعل الفرد يتحول من إنسان أناني إلى عضو في جماعة تمتلك مصالح وهوية مشتركة؛
- **ممارسات الإدارة:** الغرض من هذه الممارسات هو ضمان أن العاملين وسلوكياتهم تتوافق مع ثقافة المنظمة؛<sup>2</sup>
- **الثقة والموثوقية:** عندما تنمو علاقات الثقة داخل الشبكة الاجتماعية في المنظمة يبنى أطرافها سمعتهم بين الآخرين بجدارتهم بالثقة (الموثوقية)، وبالتالي لا يستغرب أن الطرف الأكثر موثوقية هو أكثر طرف تلجأ إليه الأطراف الأخرى سعياً للتبادل المعرفي معه؛
- **الثقافة الجماعية:** إن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه، مصالحه وأنشطته الشخصية لأهداف الجماعة، ويمكن لمعايير التعاون أن تكون قاعدة قوية وصلبة لبناء رأس المال المعرفي، وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل تكون ذات تأثير كبير على التبادل المعرفي وتساهم في فتح المنافذ أمام الأطراف المتبادلة.<sup>3</sup>

### ت. تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن مجتمع المعلومات -المدفوع بتكنولوجيا المعلومات والاتصال- يمثل ثورة غير مسبوقه وفريدة من نوعها ويشير (Castels) إلى أن استخدام الحوسبة المشبكة من خلال الأنترنت سيكون لها نتائج، معقدة وغير متوقعة، فتورة الحاسب تعتبر حدثاً تاريخياً هاماً -بنفس الدرجة التي كانت بها الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر- تحفز نمطا من عدم الاستمرارية في القاعدة المادية للاقتصاد، بالتمتع والثقافة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاطمة بجاوي، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدينة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية (، العلوم الإقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص 86.

<sup>2</sup> حسن إسماعيل فارس، علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر)، المجلة المصرية، للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 35، العدد 210-2011، ص 207.

<sup>3</sup> حسين حريم محمود، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)، الملتقى الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 27-29 افريل 2005، ص 14-15.

<sup>4</sup> كريستوفر ماي، مجتمع المعلومات: وجهة نظر متشككة، ترجمة: نادر إدريس التل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 30.

### 1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تأسس تكنولوجيا على فكرتين أساسيتين شديدي الصلة ببعضهما هما (التصغير المتناهي والرقمنة)، حيث أصبح الاتجاه المستمر نحو الاستخدام الآلي في إنجاز الأنشطة المختلفة للإنسان ينبىء بمجتمع بلا ورق مطبوع أو مخطوط أو بعبارة أخرى بمهد لقيام مفهوم جديد للمجتمعات وهو المجتمع اللاورقي أو المجتمع الرقمي أو مجتمع المعلومات.<sup>1</sup>

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أحدث تكنولوجيا متعددة الأغراض، حيث تتسم بمجموعة من السمات الفارقة التي تمكنها من إحداث تأثيرات متعددة في المجتمع نذكر منها أنها تقدم إمكانات متعددة تسمح بتوليد تطبيقات مختلفة توظف ضمن مجالات مختلفة في الحياة، إلى جانب أنها تتكامل وتندمج مع التطبيقات التكنولوجية السابقة.<sup>2</sup>

### 2. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة التنظيمية

يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الضرورية في توفير المعرفة انطلاقاً من البيانات والمعلومات وتخزين هذه المعرفة واستخدامها عند اللزوم من خلال برامج الحاسب المختلفة ومن خلال شبكة الإنترنت، مما يشكل حصيلة معرفية هامة للمنظمة ولصنع القرار فيها، لذا تساعد كل التسهيلات والدعم الذي تقدمه المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات داخلها على توفير المعرفة التنظيمية، حيث يشدد الباحثون والمهتمون في مجال المعرفة وإدارتها على أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في تكوين المعرفة، وبالتالي دعم تكنولوجيا المعلومات يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة التنظيمية.<sup>3</sup>

### 3. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تعزز وتحسن من فرص التعلم المنظم عن طريق تحديد، تعريف، اقتناص، ترميز وتعميم المعرفة بنوعيتها الضمني والمعلن، وذلك من خلال الشبكات، قواعد البيانات، أدوات الإنترنت، البرمجيات المساندة، بالإضافة إلى تطبيقات الذكاء الاصطناعي ونظم إدارة المكاتب والوثائق، إلى جانب ذلك تتيح تكنولوجيا المعلومات البحث، الوصول والاسترجاع السريع للمعلومات كما تدعم التعاون والاتصال بين أفراد المنظمة،<sup>4</sup> وفق هذا النسق تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في إنشائها، اكتسابها، نشرها أو الاحتفاظ بها. إذ يتركز دورها في ثلاثة تطبيقات مهمة نذكرها في ما يلي:<sup>5</sup>

- معالجة الوثائق؛

<sup>1</sup> ياسر خضير البياتي، يورانيوم الإعلام (حروب العصر بالتقنيات الرقمية: احتلال العراق نموذجاً)، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، مصر 2006، ص 20.

<sup>2</sup> خالد رواسكي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في إقليم شمال إفريقيا والشرق الأوسط (دراسة قياسية: 2001 - 2011)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 65.

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة، الإعلام المهني، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 115.

<sup>4</sup> Emerald Insight Staff, **Introduction to Knowledge Management**, Op. Cité, P269

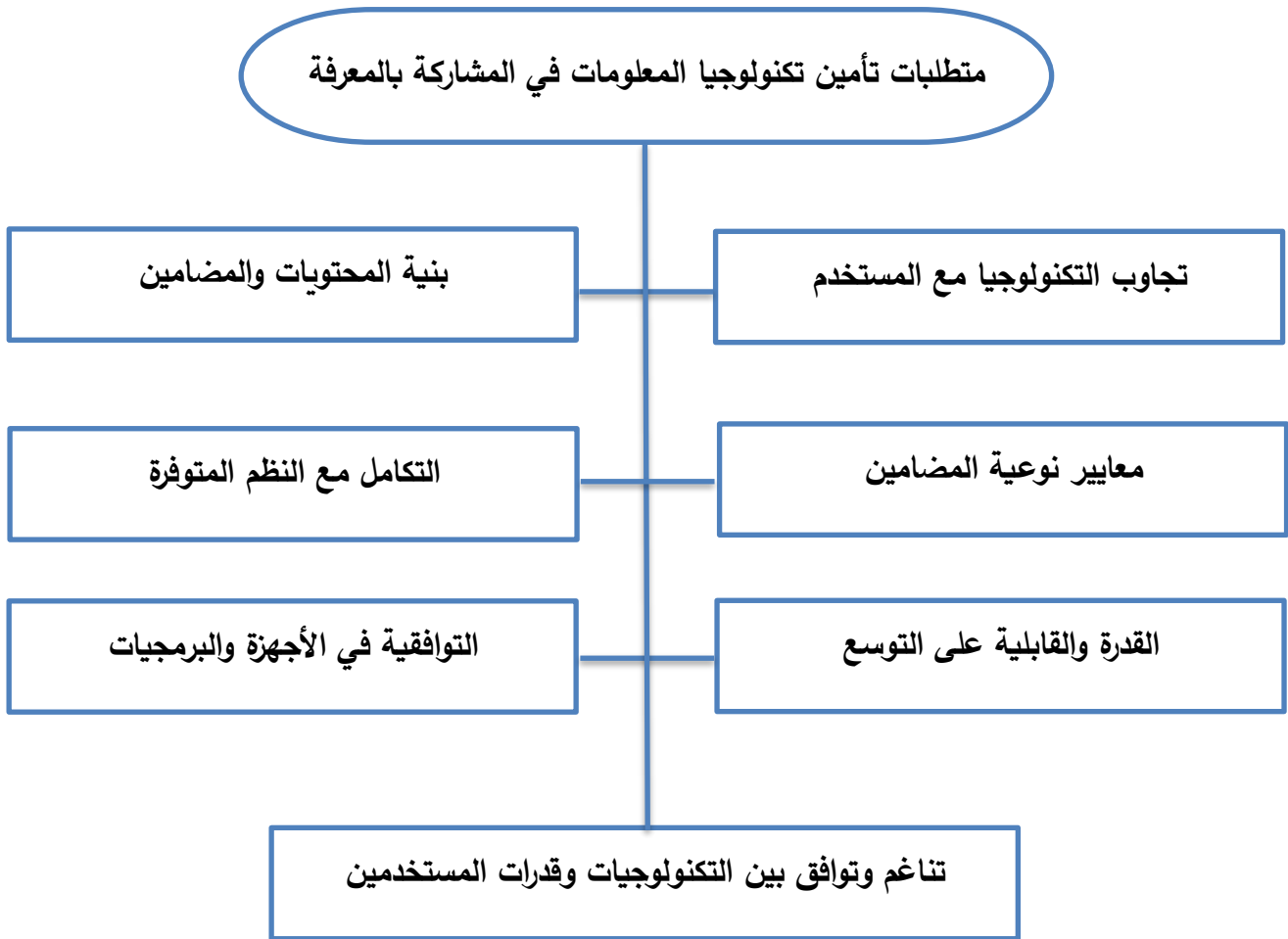
<sup>5</sup> معاذ يوسف الذنبيات، المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف (إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، المجلة، العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد 51، 2011، ص 212.

- نظم دعم القرار، والذي يركز ببساطة على توفير الدعم المناسب لتحسين جودة القرارات من خلال تفاعل العنصر البشري مع تكنولوجيا المعلومات؛
- الأنظمة الخبيرة، وهي برامج حاسوب تصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، أي أن النظام الخبير يستند على نمذجة المعرفة الموجودة أصلا لدى الخبير الإنساني ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة معرفة لنظام المعلومات المرتبط بمجال متخصص من مجالات المعرفة، وهذا كي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الإنساني ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة.

#### 4. متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة

اعتبرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكل أبعادها وقدراتها العنصر المتدخل الحاسم في إدارة المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي،<sup>1</sup> كما اعتبرت من الأمور الهامة في تناقل المعرفة وتشاركتها، لكن هناك العديد من الاعتبارات ينبغي الانتباه إليها عند استخدام تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة هذه الاعتبارات يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

شكل رقم (02): متطلبات تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة



المصدر: جابر زيد، دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص

8.

<sup>1</sup> Kazuo Ilchi، Iku Jiro Nonaka، **Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers Cary**، NC، USA: Oxford University Press، USA، 2006، P97.

- تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع المستخدم: ينبغي أن تكون هنالك جهود مستمرة ، للتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب وتتجاوب مع شتى الاحتياجات الآنية والمستقبلية للمستخدمين ،آخذين بعين الاعتبار بأن مثل هذه الاحتياجات تتغير ، وأن مواكبة مثل هذه التغيرات أمر ضروري وملح؛
  - بنية المحتويات والمضامين وسهولة الوصول إليها: في النظم الكبيرة تكون إجراءات الفهرسة والتصنيف ضرورية ومهمة، بغرض تأمين الوصول السريع والسهل للمواد، المعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق؛
  - تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة: من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة ذات الصلة مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة والموجودة أصلاً؛
  - القدرة والقابلية على التوسع والتطور: فالحلول التي يمكن أن تنجح مع مجاميع صغيرة مثل مواقع الشبكة قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمؤسسات الكبيرة ، العنكبوتية الخاصة بلغة النص المترابط أو المتشعب التي تعمل بشكل واسع وعلى مستوى علمي؛
  - توافقية الأجهزة والبرمجيات: أي التأكد على سبيل المثال من توافقية تكنولوجيا المعلومات مع قدرات المستخدمين .في الاستثمار الأمثل لإمكانات الوسائل التكنولوجية المتاحة، فبرنامج المشاركة بالمعرفة الذي يركز على الناحيتين المتعلقةتين بالوسائل التكنولوجية والتطبيقات والممارسات البشرية، هو بالتأكيد سيكون النظام الأكثر نجاحاً من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط منهما.<sup>1</sup>
- ث. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات والمقومات الأساسية لنجاح أي عمل داخل المنظمة نظراً لما يحتويه من متغيرات قد تقيد حرية العمل وتعيق إطلاق الإبداعات الكامنة لدى أفراد التنظيم، من هذا المنطلق يجب أن تركز المنظمة

### 1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

ينظر ( John H. Jackson & all) الهيكل التنظيمي بأنه التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون نمطاً من نشاطات العمل المتصلة بعضها البعض، والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها.<sup>2</sup>

نظر (Vagafi & Huellmenatlx) إلى الهيكل التنظيمي على أنه نظام رسمي لعلاقات السلطة والعمل يسيطر على كيفية تنسيق فعاليات الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية،

في حين يعرفه (Narayanan & Nath) انه في حصيلة تفاعل عدد من المتغيرات المتمثلة في تقسيم العمل وتوزيع الأدوار والسلطة مع نشاطات التنسيق بين المهام، من خلال إيجاد المزيج المناسب من التخصصات، والتوافق الدائم بين الأدوار والمهام المدعومة بالسلطة المناسبة لإدارة المسؤوليات، في إطار آليات محددة للتنسيق والتكامل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جابر زيد، دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 81.

<sup>2</sup> زينب الجبر، الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط بوزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر ذوي الاختصاص، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، العدد 25، الجزائر، 1994، ص 649.

<sup>3</sup> سناء خضر يوسف، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية (دراسة حالة في جامعة صلاح الدين-أربيل-)، مجلة تنمية لرأفدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 11، 2012، ص 203.

## 2. جوانب الهيكل التنظيمي ذات العلاقة بإدارة المعرفة التنظيمية

يتطلب العصر المعرفي ضرورة توافر مهارات خاصة في القادة الإداريين لإيجاد الهياكل التنظيمية الملائمة في ظل بيئة يعد فيها كل من رأس المال الفكري والمعرفة مفتاحين جوهريين للتقدم الاقتصادي، وينبغي أن تسهم هذه الهياكل في تيسير التعاون، تعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، فالوصفات الخاصة بتحقيق النجاح التنظيمي في عصر المعرفة تتناقض مع الهيكل الهرمي التسلسلي الذي يجعل القيادة الإدارية تفقد مبررات وجودها وتكرس روح مقاومتها.<sup>1</sup>

من هذا المنبر، يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة مساعدة في تعزيز إدارة المعرفة وذلك يتضمن تطوير بنية هيكلية تنظيمية ملائمة، من خلال تأسيس مجموعة أدوار وفرق تعمل على إنجاز المهام المتعلقة بإدارة المعرفة وإتاحة كل التسهيلات التي من شأنها أن تحول دون عرقلة دور المعرفة في المنظمة.<sup>2</sup>

ترى مجموعة من المهتمين بالتنظيم منهم (Becerrz Fernandez & all) بأن هناك جوانب عديدة للهيكل التنظيمي ذات علاقة بإدارة المعرفة، أهمها:<sup>3</sup>

- الهيكل الرأسي ويشير إلى الأفراد الذين يجب أن يتفاعلوا في ما بينهم وعلاقات التبعية، فهذا من شأنه التأثير في مسار وتدفق المعلومات وفي مشاركة وبناء المعرفة، ومن خلال اللامركزية (جعل الهيكل التنظيمي مسطح) يتم إسناد مسؤوليات للفرد مما يجعل عدد الأفراد التابعين له يزداد ونتيجة لذلك يحتمل أن يحدث تقاسم المعرفة في الجماعة الأكبر في المنظمة اللامركزية؛
- يمكن للهيكل التنظيمي تعزيز إدارة المعرفة من خلال مجتمعات الممارسة والتي تتمثل في جماعات عضوية منظمة ذاتيا مكونة من أفراد موزعين جغرافيا يتصلون ببعضهم البعض بانتظام من أجل مناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك، وهي توفر للفرد الوصول إلى جماعة أكبر من الأفراد أكثر مما هو ممكن ضمن حدود الإدارات التقليدية؛
- يمكن أيضا للهيكل التنظيمي دعم ومساندة إدارة المعرفة من خلال هياكل وأدوار متخصصة لإدارة المعرفة، بمعنى آخر إنشاء وحدة تنظيمية أو جهة مسؤولة عن نشاطات إدارة المعرفة التنظيمية.

## 3. علاقة خصائص الهيكل التنظيمي ببناء المعرفة التنظيمي

يعتقد البعض أن خصائص أو أبعاد الهيكل التنظيمي ذات صلة وثيقة بإدارة المعرفة التنظيمية بشكل عام وبناء المعرفة التنظيمية بصورة خاصة، وذلك على النحو الموضح أدناه:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هالة عبد القادر صبري، القيادة التحولية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة (دراسة ميدانية)، مرجع سابق، ص 427.

<sup>2</sup> Emerald Insight Staff, Introduction to Knowledge Management, Op. Cit, P.71.

<sup>3</sup> حسين محمود حريم، شاعر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية)، الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 8، العدد 1، 2006، ص 146.

<sup>4</sup> حسين محمود حريم، شاعر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة)، مرجع نفسه، ص 146-150.



- الرسمية: إن زيادة درجة الرسمية في المنظمة يحد من فرص التواصل، التفاعل، المناقشات والحوار مع الآخرين وكل ذلك لا يشجع ولا يعزز بأي شكل من الأشكال على بناء المعرفة التنظيمية، فالرسمية العالية تؤدي إلى الخضوع الزائد من قبل الفرد وقد تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة ومثل هذه الأمور تعيق بشكل مباشر بناء المعرفة؛
- المركزية واللامركزية: بأن إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب هيكلًا يشجع على مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها كما يجب أن يدعم النقاش والحوار وأن يسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، إضافة إلى ذلك كلما ازدادت درجة المركزية كلما أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وأقل سرعة وسلاسة، مما يقلل فرص التفاعلات، تبادل المعلومات والأفكار وبالتالي إعاقة نشر المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة؛
- التخصص: يظن (Rosenfeld & Wilson) أن تعظيم رأس المال العرفي في المنظمة يتطلب تقليص الأعمال غير الذهنية، إذ أن رجل المعرفة يشعر بالحاجة للإنجاز ويستطيع تحقيق ذلك من خلال قيامه بمهام تنطوي على التحدي. ويعتقد (Naha Piet & Ghoshal) إلى أن التخصص العالي يحد من فرص تفاعل الفرد مع الآخرين واعتماديته المتبادلة مع العلاقة المكثفة مما يؤثر سلبًا في مشاركة وتقاسم المعرفة، المعلومات والأفكار. ويشيران (Tsai & Ghoshal) نظرة مشابحة حيث يريان أن التخصص العالي لا يتيح إنشاء روابط وتفاعلات ويتبنى اجتماعية متكررة ومكثفة بين الأفراد والجماعات ولا حتى إنشاء علاقات غير رسمية، وجميع هذه متطلبات حاسمة لبناء المعرفة.

يؤدي الهيكل التنظيمي دورًا أساسيًا في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرًا معاونًا لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل بذلك عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة، فالهيكل الذي يتسم بالمرونة إلى جانب البعد عن الإطار الهرمي الجامد من شأنه تشجيع التنظيم القائم على التعاون والتناسق بين الأقسام المختلفة من خلال تفويض الصلاحيات وسياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين على ممارسات المعرفة المختلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مدخل لرأس المال الهيكلي

لقى الرأس المال الفكري إهتمامًا كبيرًا من طرف الباحثين والمفكرين في الوقت الحاضر وخاصًا الرأس المال الهيكلي الذي يعتبر من بين أحد مكوناته، حيث أنه يؤثر على أداء العاملين الذي يلعب دور هامًا في نجاح المؤسسات وتطورها. وسوف نتناول في هذا مطلب الإطار المفاهيمي لرأس المال الهيكلي

### الفرع الأول: مفهوم رأس المال فكري

#### أولاً: مفهوم رأس المال فكري

ويعرفه (Hamel) أنه " قدرة متفردة تتفوق بما المؤسسة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خالد نوران الجهني، أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية: الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية (دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية)، في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 14.

<sup>2</sup> فارس فضيل، فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في العصر الحديث، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير وتجارة، العدد 27، المجلد 1، 2013، ص 90.



ويعرف ( Stewart ) بأنه المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة، التي يمكن وضعها لخلق الثروة<sup>1</sup>.

يعرفه ( Reid ) بأنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن الاستفادة منها ووضعها في موضع التطبيق بهدف خلق ثروة للمؤسسات المالكة لهذه المادة الفكرية.<sup>2</sup>

يرى Drucker: رأس المال الفكري يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي يمكنهم منها إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال غير المادي في مستوى تنظيمي معين دون غيره كما لا يشترط توافر شهادات أكاديمية لمن يتصف به .<sup>3</sup>

ويرى Mention أن رأس المال الفكري " هو مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.<sup>4</sup>

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : ( OCED ) القيمة الاقتصادية لفتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال التنظيمي و رأس المال البشري.<sup>5</sup>

من التعريفات المذكورة أعلاه ، يمكننا أن نستنتج ما يلي:

رأس المال الفكري هو مجموعة الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الفرد كي تقود المجتمع وتتماشى معه ، ويساهم ذلك في تطوير أداء المؤسسة من أجل رفع من جودة أداؤها وتميزها .

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

حدد Johansson أهمية رأس المال الفكري في العناصر الآتية:<sup>6</sup>

- يعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛
- يتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية؛
- يعد السلاح الأساسي للمؤسسة لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة .

<sup>1</sup> مولاى مصطفى سارة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة ، مجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد5، 2016، ص 94.

<sup>2</sup> افلاق محمد، يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة معارف، مجلد 14، العدد1، 2019، ص279.

<sup>3</sup> مولاى مصطفى سارة، مرجع سابق، ص 94.

<sup>4</sup> ميسون علي عبد هادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم قطاع غزة، ص 14.

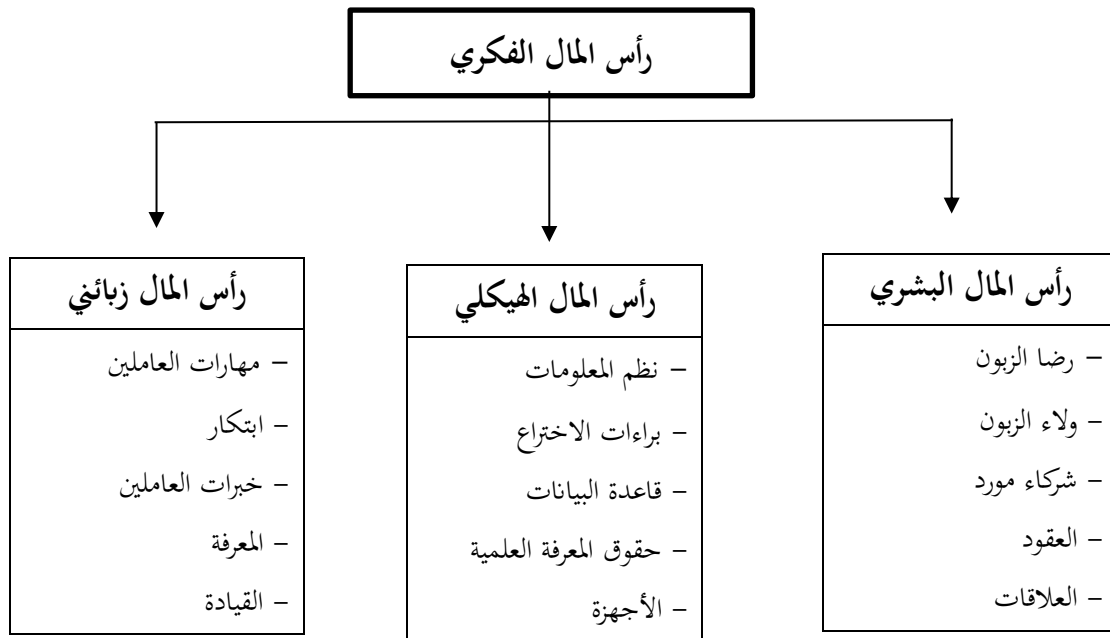
<sup>5</sup> كلثوم وهابي، عائشة شرفاوي، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث ودراسات، مجلد7، العدد1، 2022، ص 40.

<sup>6</sup> Johansson. and al. Measuring to understand Intangible performance drivers, The European Accounting Review, Vol. 10, N° 3 ,2004, p 410 –413.

ثالثاً: أقسام رأس المال فكري

- رأس المال الهيكلي: ويمثل المعرفة التنظيمية وهو مملوك من قبل المنظمة ويمكن استنساخه وتقاسمه وتداوله مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أنه كل ما يتركه الموظف في نهاية الدوام مثل الأنظمة والبرمجيات وقواعد البيانات، وإجراء العمل ونماذج الأعمال، والبحث والتطوير، وحقوق الملكية.<sup>1</sup>
- رأس المال البشري: يتمثل رأس المال البشري في المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة في داخل عقول الموظفين، وهو يمثل مورد دخل للمؤسسة ولكنه ليس ملكاً لها.<sup>2</sup>
- رأس المال الزبوني: جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، مثل علاقة المؤسسة مع العملاء، الموردين، الشركاء مع المؤسسة بالبحث والتطوير.<sup>3</sup>

الشكل رقم (03): أقسام الرأس المال الفكري



المصدر: من اعداد الطالبتين

<sup>1</sup> نادية حماش، عمر الشريف، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة دور إدارة المعرفة في استثمار

رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد 31، العدد 1، ص 351.

<sup>2</sup> ضرغام إبراهيم كاظم الشكري، هام سعودي، رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الرقمي وعلاقته بأهم المصطلحات الإدارية المعاصرة، مجلة

دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03 العدد 06، ص 152.

<sup>3</sup> كلثوم وهابي، عائشة شرفاوي، مرجع سابق، ص 42.

الفرع الثاني: رأس المال المادي ورأس المال الفكري

يتضح الفارق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي من مجرد النظر في تعريف كل منهما، فبينما رأس المال الفكري "يُقصد به مجموعة من الموجودات غير الملموسة ولكنها تعتبر جزء هام من رأس مال المؤسسة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية"، نجد أن رأس المال المادي التقليدي يُمثل "الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسات وتكون عبارة عن موجودات عينية مثل العقارات والتجهيزات والمخزونات العينية التي تعد من أصول المؤسسات العينية"<sup>1</sup>. وقد حدد العلماء مجموعة من العناصر التي تساعد على إيضاح الفوارق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي، يبرزها الجدول التالي:

الجدول رقم (05): الفرق بين الرأس المال الفكري و رأس المال المادي

العنصر	رأس المال المادي	رأس المال فكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
التواجد	ضمن البيئات الداخلية للمؤسسات	في ذهن وعقول العاملين بالمؤسسات
النماذج	المباني ، المعدات ، الآلات، الأدوات	الخبرات، المعارف، الأفكار، الابتكارات
القيمة	متناقصة، متهاكة، معرضة للتلف والاندثار	تزيد بالاستخدام و التداول و الابتكار
نمط تكوين الثروة	عن طريق الاستخدام المادي	عن طريق الفكير والابداع والابتكار
المستخدمون	العمل العضلي	العمل الفكري والمعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر، يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل الفنية أو غيرها	يتوقف عند حل المشاكل وإنتهاء التطوير
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يركز على الماضي فقط	يتوجه ويعتني بالمستقبل
المحتوى	هو تكلفة مادية	هو قيمة و محتوى
الطبيعة	نقدية مادية	معنوية و غير مالية ولكن تدر المال
الديمومة	وقفي	مستمر دائم
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يتزايد وينمو بالاستخدام
تشيكالات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية/ الكمية	كمي	نوعي

المصدر: ياسين سعد غالب ، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ص275.

ومن خلال الجدول السابق، يظهر صعوبة قياس رأس المال الفكري مقارنةً بإمكانية قياس رأس المال المادي، وذلك لما يتصف به رأس المال المادي من صفات هامة مثل مادي وملموس، كما أنه يقع في إطار البيئة الداخلية للمؤسسات من مباني ومعدات وآليات وأدوات وغيرها .

<sup>1</sup> مراد ناصر ، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 10، 2008ص75.

الفرع الثالث: رأس المال الهيكلي

أولاً : مفهوم رأس المال الهيكلي

تباينت آراء الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية حول مفهوم رأس مال الهيكلي، وسوف نعرض أهم آراء هؤلاء باختصار على النحو التالي:<sup>1</sup>

يري (Van Caen gem) إلى أن رأس المال الهيكلي يشمل كل ما يبقى في المؤسسة بعد مغادرة العمال ويشمل قواعد البيانات و المراجع و المواد التدريبيه و يصنف هذا التعريف ضمن التعريفات العملية .

يري شاتزكل (Chatzkel) أن رأس المال الهيكلي يتمثل في التجسيد والتمكين والبنية الأساسية الداعمة لرأس المال البشري.

يري (Malhotra) أن رأس المال الهيكلي هو الهيكل الذي يدعم رأس المال البشري ويشمل العمليات التنظيمية والإجراءات والتكنولوجيات وموارد المعلومات وحقوق الملكية الفكرية .

وفقا لما ذكره بينيا (Peina)، فإن رأس المال الهيكلي ينتج من استخلاص القيمة التنظيمية، من ناحية، العمليات الداخلية والهيكل الأساسية والثقافة من ناحية أخرى ، و كذا من استراتيجيات التنمية والتطوير .

يري Edwinson & Malone وهو مزيج من المعارف والأصول غير الملموسة المستمدة من العمليات داخل المؤسسة، ويشمل عناصر الكفاءة، والابتكار في العمليات ، وصولا إلى المعلومات التي يتم تحويلها إلى معرفة.

ومن وجهة نظر أخرى يمثل رأس المال الهيكلي الذكاء التنافسي والصيغ وأنظمة المعلومات والبراءات والسياسات والعمليات الناتجة المنتجات أو أنظمة التي أنشأتها المؤسسة بمرور الوقت

وهناك عدة تعاريف أخرى لرأس المال الهيكلي يمكن أن نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>

- يعتبر رأس المال الهيكلي مجموع من الأصول التي تجعل القدرة الإبداعية المؤسسة ممكنة.".
- رأس المال الهيكلي هو "المعرفة التي تبقى داخل الشركة في نهاية يوم العمل. وتشمل الروتين التنظيمي والإجراءات والأنظمة والثقافات وقواعد البيانات وما إلى ذلك.
- يرتبط بالبنية التحتية للمنظمة، وتشمل البنية المادية مثل المباني والحاسبات الإلكترونية، والبنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها.<sup>3</sup>
- يعبر عن قدرة المؤسسة على توظيف المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة إلى الواقع الفعلي من خلال هياكل تنظيمية مناسبة وإجراءات واضحة.<sup>4</sup>

حسب التعريفات المذكورة أعلاه ، يمكننا أن نستنتج ما يلي:

يتضمن رأس المال الهيكلي الأصول التي يمكن للمؤسسة استخدامها على أرض الواقع سواء كانت ملموسة ، مثل المعدات، الحواسيب أو غير الملموسة مثل ثقافة المؤسسة والقواعد التنظيمية والاستراتيجيات والمعرفة المكتسبة.

<sup>1</sup> Najihah Abdul Rahim; **Structural capital and its effect on organizational performance: A case study of Telekom Malaysia Ber had (TM) headquarters TY - IEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, Research CHUSER - 2011, Dec 5-6 2011.**

<sup>2</sup> Alireza Poya Shamsuddin Nazem. **Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review**, Management Science ,P12.

<sup>3</sup> محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشري) بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، 2014، مكتبة الوفاء القانونية ، ص 213.

<sup>4</sup> - همادة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي، جامعة باتنة 1 للسنة الجامعية 2016/2017، ص 81.

### ثانياً: أهمية رأس المال الهيكلي

يحظى رأس المال الهيكلي بأهمية كبيرة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة قدرة المؤسسة على خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرة على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من السلع والخدمات التي يمكن أن تطور في ظل هذه المظلة المعرفية العامة؛
- يمثل دعامة أساسية لبقاء المنظمة وازدهارها وتطورها؛
- تعمل المؤسسة من خلاله على تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم منتجات متطورة؛
- يعتبر استثمار ذو مردود بعيد الأمد وذو تأثير شمولي على الميزة التنافسية للمؤسسة.

### ثالثاً: مكونات رأس المال الهيكلي

تتمثل أهم مكونات رأس المال الهيكلي كما يلي:

#### - نظم المعلومات:

مجموعة من العناصر (المادية والبشرية، والبرمجية، والبيانات والشبكات) المتناسقة والمتكاملة مع بعضها البعض من أجل إنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين، معالجة وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم خاصة الوظائف الإدارية لإيجاد حلول للمشاكل وبالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة.<sup>2</sup>

#### - الهيكل التنظيمي:

يتألف من تقسيمات ووحدات تنظيمية مختلفة والتخصص في العمل، أي وجود مهام محددة، ونطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية، ومواقع إتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.<sup>3</sup>

#### - البرامج: مجموعة الإجراءات الموضوعية لأداء أنشطة معينة وفقاً لسياسة محددة في فترات مقرر

#### - العمليات الإدارية:

هي الطريقة المنتظمة بالقيام بالأعمال التي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها، وفي علم الإدارة فهي تتكون من عدة وظائف إدارية متداخلة تتكون من: التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة.<sup>4</sup>

#### - الثقافة التنظيمية:

وهي القيم والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تفكيرهم وأساليب عملهم وتشمل " أسلوب الأداء، إستخدام وسائل التقنية التخاطب بين الموظفين، كيفية إتخاذ القرارات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعدون محود خثري الربيعاوي، حسني وليد حسني عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 162-160.

<sup>2</sup> هدى بن محمد، عبد النور موساوي، أثر نظم المعلومات على الأداء الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 37، 12 جوان 2012، ص 216.

<sup>3</sup> بزبان راضية، مذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الثرات - جامعة الطارف المجلد 8 العدد 1/2018، ص 125.

<sup>4</sup> لعامة العيد - بوجلال عبد الكريم، دور رأس المال الهيكلي في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2019، ص 23.

<sup>5</sup> بركان أسماء، جليد نور الدين، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الإقتصاد الجديد، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، المجلد 02، العدد 17/2017، ص 177.

رابعاً: أقسام رأس المال الهيكلي

و ينقسم رأس المال الهيكلي إلى ثلاثة أقسام :<sup>1</sup>

- رأس المال التنظيمي: بحيث يضم فلسفة المؤسسة وأنظمتها للاستفادة من قدرات المؤسسة؛
- رأس المال العملي : ويشمل مجموع التقنيات والإجراءات والبرامج التي تنفذ وتدعم تسليم السلع والخدمات ؛
- رأس المال الابداع : ويشمل الملكية الفكرية وبالأصول غير الملموسة حيث تشمل الملكية الفكرية الحقوق التجارية المحمية كبراءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي

إن الدور الذي يلعبه رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة يظهر في قدرات المؤسسة ومدى مساهمتها في نقل المعرفة و تعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة.

حيث أن تسيير المعارف يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقت اهتماماً متزايداً من طرف المفكرين والكتاب، ومن التعاريف الشاملة له الذي قدمته مجموعة العمل ( CIGRIF ) والذي يرى "بأن تسيير المعارف هو مجموعة من أساليب التنظيم والتكنولوجيات الهادفة لخلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال وتحويل المعارف في المنظمات، معارف مجسدة في شكل رأس مال هيكلي وتجربة محصلة من طرف المعاونين أو الخبراء في مجال ما".

تعريف آخر من زاوية استراتيجية وهو أقرب للواقع أن تسيير المعارف هو "مقاربة استراتيجية أكثر انضباطاً تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة بالمنظمة"، واستناداً للمستوى العملي فإن تسيير المعرفة هو عبارة عن مجموعة من العمليات لبناء واستيعاب المعرفة ونشرها واستغلالها للوصول إلى أهداف المنظمة، وعليه فإن عملية بناء أو تكوين المعرفة التنظيمية أو رأس المال الهيكلي هي العملية أو الخطوة الأولى والأهم في تسيير المعرفة

فعمليات تسيير المعارف تنحصر في ثلاثة خطوات، حيث تتمثل الخطوة الأولى في تشكيل المعارف الضمنية والصريحة، والمقصود به هو وضع المعارف في أشكال واضحة قابلة للاستعمال (بيانات، تقارير، إجراءات، رسومات، معايير، شرح، وصف... إلخ) والغاية من التشكيل هي جعل هذه المعارف في متناول الجميع حيث يتمكن كل الأفراد المعينون باللجوء إليها عند الحاجة وهو ما يسمى بتكوين رأس المال الهيكلي، أما الخطوة الثانية والثالثة فهي بثها على المنظمة واستعمالها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين طالب أحمد، الاستثمار في رأس المال الهيكلي ودوره في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أب وبكر بلقايد، تلمسان، 2020، ص 37.

<sup>2</sup> زيان أمّنة، دحمان عزيز، دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع، العدد 2، 2018/09/03، ص 106.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث و التي اهتمت و تضمنت نفس الموضوع حيث تم إختيارها من خلال قراءات انتقائية أجريت في مجال موضوع البحث، تشتمل هذه الدراسات على متغيرات وأبعاد مختلفة في نهجها للموضوع و تم استخدام بياناتها لخدمة أهداف البحث .

حيث أن الدراسات المتطرق اليها في البحث شملت مصادر مختلفة محلية ،عربية و أخرى أجنبية، كما تطرقنا لدراسات التي تعاملت مع متغيرات موضوع البحث ،إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الهيكلي، أحيانا كمتغير مستقل وأحيانا كمتغير تابع ، مع متغيرات أخرى لها صلة كالإبداع التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة و رأس المال الفكري... إلخ ، ،من أجل تحصيل بعض الأفكار تخدم موضوع البحث .لخص هذا المبحث في ثلاث مطالب:

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المطلب الثالث : مناقشة الدراسات السابقة .

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية.

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ ومكان الدراسة	منهج، ادوات وعينة الدراسة	اهداف الدراسة	نتائج الدراسة
1	محمود فوزي رشاد أحمد رأس المال الهيكلي والبشري في الأندية الرياضية والاجتماعية وعلاقتها بثقة الأعضاء	المجلة المصرية لبحوث الإعلام - العدد 80 كلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا 2022	الاشكالية: محاولة فهم وتفسير العلاقة بين مدي كفاءة السياسات و الإستراتيجيات الإدارية، وكذلك الموارد البشرية العاملة في الأندية الرياضية والاجتماعية، وبين تشكيل معاني الثقة لدي أعضاء هذه الأندية. منهج المسح بشقه الميداني العينة: 282	- رصد مؤشرات تحقيق رأس المال الهيكلي بالأندية الرياضية والاجتماعية - رصد مؤشرات تحقيق رأس المال البشري بالأندية الرياضية والاجتماعية - رصد وتحليل التكامل والانساق بين رأسي المال الهيكلي والبشري بالأندية وبالمجالات المجتمعية الأخرى	- توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدراك المبحوثين لكفاءة كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري بأنديتهم المفضلة، وبين جميع مؤشرات ثقتهم في هذه الأندية. - وجاء عنصر "تجديد عضوية النادي المفضل" بمقدمة اتجاهات المبحوثين نحو مؤشر "الانغماس والمشاركة" بينما جاء عنصر "حرص المبحوثين على المشاركة بالأعمال التطوعية للنادي" في الترتيب الأخير.



<p>- وضع تصور واضح و دقيق لرأس المال الهيكلية ومختلف أبعاده و مكوناته؛</p> <p>- نعتقد أن هذه الدراسة تعتبر محاولة جادة للفت نظر الباحثين من جهة و المسيرين من جهة أخرى إلى الاهتمام برأس المال الهيكلية باعتباره من أهم مكونات رأس المال الفكري؛ وبالتالي الاستثمار فيه.</p>	<p>- التعرف على طبيعة رأس المال الهيكلية ووضعه في سياقه المفاهيمي؛</p> <p>- تحديد العلاقة بين رأس المال الهيكلية و خلق القيمة؛</p> <p>- الفحص الواقعي و الميداني لهذه العلاقة .</p>	<p>الإشكالية : كيف يمكن للاستثمار في رأس المال الهيكلية أن يساهم في خلق القيمة لمؤسسة محل دراسة ؟</p> <p>العينة: ثلاث مؤسسات</p> <p>الأداة : الاستبيان</p> <p>المنهج :الوصفي والتحليلي</p>	<p>دكتوراه علوم تسيير</p> <p>جامعة ابو بكر بلقايد_ تلمسان</p> <p>2020</p>	<p>نور دين طالب أحمد</p> <p>" الاستثمار في رأس المال الهيكلية ودوره في خلق القيمة في مؤسسة اقتصادية _حالة عينة في مؤسسات الجزائرية"</p> <p>2</p>
<p>- إدارة المعرفة التنظيمية أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي يجب أن تسعى الجهود لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؛</p> <p>- توفر بعض عناصر تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، وأنه لا توجد إدارة المعرفة التنظيمية في هذه الجامعات كإدارة مستقلة في حد ذاتها؛</p> <p>- الجامعات محل الدراسة تفتقر إلى الشفافية في الإدارة بسبب عدم رداعادة توجيه.</p>	<p>- التعرف على مصطلح المعرفة التنظيمية وإدارتها؛</p> <p>- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلباتها؛</p> <p>- تشخيص واقع إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية.</p>	<p>الاشكالية : ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية وآفاقها في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟</p> <p>العينة: 340</p> <p>الاداة : الاستبيان</p> <p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>مقال علمي</p> <p>جامعة حاسبية بن بوعلي شلف</p> <p>جامعة بليدة</p> <p>2020</p>	<p>عابد نصيرة</p> <p>سرير حرتيسي حياة</p> <p>ولد عابد عمر</p> <p>"ادارة المعرفة تنظيمية في مؤسسات تعليم العالي دراسة عينة من جامعات الجزائر"</p> <p>3</p>

<p>- تتوافر مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛</p> <p>- تتوافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين؛</p> <p>- تتوافر فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية، حيث بلغ متوسط الموافقة عليها 3.421 مما يدل على توافر تدريب المورد البشري "الموظفين" بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثين.</p>	<p>- تقديم إطار نظري متكامل لكل من إدارة المعرفة التنظيمية وتدريب المورد البشري؛</p> <p>- وصف وتشخيص مقومات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛</p> <p>- وصف وتشخيص عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في الجامعات الجزائرية؛</p>	<p>الإشكالية : ما مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية؟</p> <p>-المنهج الوصفي التحليلي الاداة: الاستبيان</p> <p>-العينة: 140 فرد من 28 جامعة</p>	<p>-دكتوراه علوم تسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2017.</p>	<p>بن موسى محمد "اثر ادارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة"</p> <p>4</p>
<p>- أظهرت النتائج أن مستوى كل ممارسة عمليات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) كان متوسط، حيث بلغ وزنها النسبي 63.93%.</p> <p>- أظهرت النتائج أن مستوى كل الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفع، حيث أن المتوسط الحسابي لمجال "</p>	<p>- تهدف الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية ؛</p>	<p>الإشكالية : ما دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية؟</p> <p>المنهج الوصفي والتحليلي الأداة : الإستبيان العينة :135</p>	<p>ماجستير في تخصص القيادة والإدارة جامعة الأقصى - غزة فلسطين 2017</p>	<p>فاتن نبيل محمد أبو زريق دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية</p> <p>5</p>

<p>الإبداع التنظيمي " يساوي 3.90 وبلغ الوزن النسبي 77.90% .</p>				
<p>- وجود أثر إيجابي في دلالة إحصائية للبنية التحتية لإدارة المعرفة في كل من تطوير رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة؛ - وجود أثر إيجابي في دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري.</p>	<p>- بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة؛ - بيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية الخاصة؛ - بيان أثر عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في المستشفيات الأردنية الخاصة.</p>	<p>الإشكالية : ما هو أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، وما هو الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة في هذا الأثر في المستشفيات الأردنية الخاصة؟ -المنهج الوصفي والتحليلي -الأداة: الإستبيان - العينة : 213</p>	<p>ماجستير في إدارة الاعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن 2014.</p>	<p>سوزان وليد عبد القادر أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري: دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة</p> <p style="text-align: center;">6</p>

<p>- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط الثقافة التنظيمية جميعها وإدارة المعرفة، وكانت العلاقة بين النمط الابداعي وإدارة المعرفة هي الأعلى وبمعامل ارتباط (773,0).</p> <p>- نمط الثقافة البيروقراطية هو النمط السائد واحتل المرتبة الاولى في مستشفيات القطاع العام في محافظة اردن، بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (37,3) وانحراف معياري (65,0) جاء نمط الثقافة الداعمة في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، و متوسط حسابي(3)، وانحراف معياري (81,0) كما جاء في المرتبة الثالثة نمط ثقافة المهمة وبمتوسط حسابي (18,3) وانحراف معياري (18,0) واحتل نمط الثقافة الإبداعية في المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (0.84) وانحراف معياري (2.93).</p>	<p>- تقديم إطار نظري لأنماط الثقافة التنظيمية، وأبعاد إدارة المعرفة من خلال التعرف إلى المفهوم والاهداف والعناصر وعوامل النجاح وغيرها من الجوانب ذات العلاقة؛</p> <p>- التعرف الى دور الثقافة التنظيمية في ممارسة إدارة.</p>	<p>الإشكالية : ما نمط الثقافة التنظيمية السائد كما يراها لمبحوثون العاملون في مستشفيات القطاع العام في محافظة اردن الاردن ؟</p> <p>المنهج الوصفي والتحليلي</p> <p>العينة: 300.</p> <p>الأداة :الإستبيان</p>	<p>المجلة الأردنية في إدارة الأعمال</p> <p>المجلد 9</p> <p>العدد 4</p> <p>2013</p>	<p>رائد اسماعيل عباينة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن".</p>
--	--	---	--	---

<p>- أن تجسيد رأس المال الفكري في الشركة المبحوثة كانت أغلبها بدرجة موافق أيضا، وهذا يعني أن الشركة في حالة جيدة، كما وينبغي على الشركة الاهتمام أكثر برأسمالها الفكري حتى تصل إلى الاستثمار الفعال؛</p> <p>- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من توليد المعرفة، خزن المعرفة و توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة كمتغيرات فرعية مستقلة مكونة للمتغير المستقل الرئيسي عمليات إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري كمتغير تابع بشركة الاسمنت عين التونة بباتنة؛</p> <p>- يوجد دور مباشر ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بشركة الاسمنت عين التونة بباتنة.</p>	<p>- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري في إمكانية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛</p> <p>- المقصود بمفهوم إدارة المعرفة وعلاقته بمفهوم رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة؛</p> <p>- مدى توافر متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الشركة.</p>	<p>الإشكالية: مادور مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري في الشركة المبحوثة؟</p> <p>المنهج الوصفي والتحليلي</p> <p>الأداة : الإستبيان</p>	<p>مجلة الحقوق والعلوم الانسانية _دراسة الاقتصادية</p> <p>المجلد 31 العدد الأول</p>	<p>نادية حماش عمر شريف " دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التونة _باتنة"</p>	<p>8</p>
--	---	---	---	--	----------

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

رقم	صاحب الدراسة	نوع، تاريخ ومكان الدراسة	منهج، ادوات وعينة الدراسة	أهداف الدراسة	نتائج الدراسة
01	Zinsou Daniel NAKOU Serge Francis SIMEN المعرفة و إدارة الأداء للمنظمات البنينة: ما هو الدور الذي تلعبه المعرفة وعملية إدارة رأس المال الفكري؟ هل يلعبون كمتغيرات وسيطة؟	مقال علمي ، 2021 أيام علمية في الاقتصاد وعلوم التسيير كوتونو بنين.	المنهج الوصفي والتحليلي العينة: 134 الأداة : الإستبيان	- هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقات المتبادلة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعملية إدارة المعرفة ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي.	- توصلت الدراسة إلى أن البنية التي تحتية لإدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على عمليات إدارة المعرفة؛ - إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على رأس المال الفكري وأداء المنظمة وكذلك على العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكري.
02	Dr V Shanthi الرأسمال الهيكلي وفعالية التنظيم	المجلة الدولي احرار للبحوث والمراجعات التحليلية العدد 4 كلية إتراج للبنات ، تشيناى 2018.	المنهج الوصفي والتحليلي العينة : 132 الأداة : الإستبيان	- دراسة علاقة رأس المال الهيكلي على مختلف التركيبات للفعالية التنظيمية؛ - النظرة المستقبلية وقيادة السوق والأداء العام والفعالية التنظيمية الشاملة لدراسة التأثير المباشر وغير المباشر للعلم على بنيات الفعالية التنظيمية.	- أظهرت النتائج أن جميع التركيبات الثلاثة للفعالية التنظيمية تتأثر بشكل كبير برأس المال الهيكلي؛ - كان المسار المشترك للتوقعات المستقبلية ، والريادة في السوق ، والأداء العام لرأس المال الهيكلي مرتبطاً بشكل إيجابي .

<p>- يرتبط الأداء التنظيمي العام أيضًا بشكل إيجابي .</p>					
<p>- أظهرت دراستنا أن هناك رابطاً قوياً بين عدم رسمية اللويب التعاوني ومستوى المشاركة والتعلم المهني ، وأدوات التعاون هذه التي تمكنت من بناء مكانهم في الشركة كوسطاء للتواصل والمشاركة المهنية ؛ - من منظور آخر ، كانت نتائجنا قادرة على تعزيز فرضيتنا الثالثة القائلة بأن الظروف الاجتماعية والبشرية يمكن أن تؤثر على مشاركة المعرفة ، من خلال دراسة مقارنة بين الأشخاص الذين ينتمون إلى بيئات عمل مختلفة ، تمكنا من ملاحظة أن تبادل المعرفة لا يمكن أن يلخص في الأنظمة والعمليات ، ولكنه شكل من أشكال الاتصال يرتبط ارتباطاً جوهرياً بالموارد البشري.</p>	<p>- هدفت دراسة الى تأثير استخدام الشبكات الاجتماعية للشركات في رسملة المعرفة التنظيمية ، بناءً على تقنيات الويب التعاونية بشكل عام من أجل توسيع تطويرنا النظري لهذه الأدوات التكنولوجية ، لغرض إظهار أنه الجانب غير الرسمي ولحظة المحادثة ، هي التي تمنحهم قوتهم في المقام الأول.</p>	<p>الاشكالية: كيف يمكن أن تتأثر رسملة المعرفة باستخدام الشبكات الاجتماعية للشركات كطرق لإدارة المعرفة ؟ المنهج الوصفي والتحليلي العينة عنقودية الأداة : الإستبيان</p>	<p>ماجستير في الاتصال والمعلومات الجامعة جرو نوبل ألب 2016-2015</p>	<p>SOUNAINE Amal الشبكات الاجتماعية للشركات: طرق جديدة لإدارة المعرفة التنظيمية</p>	<p>03</p>
<p>- يتضح من النتائج التي تم الحصول عليها في هذه الدراسة أن الفهم الشامل والتقييم الفعال لرأس المال</p>	<p>- قياس الرأس المال الهيكلية من خلال نماذج فعالة.</p>	<p>- دراسة حالة اختبار والتحقق من صحة</p>	<p>مقال علمي ، 2014، المؤتمر العالمي الثاني حول الأعمال والاقتصاد</p>	<p>Laminait Maria Gogana، Dan Cristian Duran Anca Draghi Cia رأس المال الهيكلية - نموذج قياس</p>	<p>04</p>

<p>الهيكلي (لا سيما مكونات الابتكار والعملية) يوفر فرصاً قيمة لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة للجامعات في سوق ديناميكي وتنافسي اليوم؛</p> <p>- يتوافق تقرير رأس المال الهيكلي للجامعة مع البيانات الأوروبية ويتيح المقارنة مع الجامعات الأخرى؛</p> <p>- توفر براءات الاختراع تدفقاً للدخل وتمكن من زيادة حصتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.</p>		<p>النموذج المقترح على جامعة في رومانيا .</p>	<p>والإدارة والسياحة. براغ ، جمهورية التشيك</p>	<p>مقترح</p>	
--	--	---	---	--------------	--



### المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة

يمكن عرض الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من عدة جوانب:

#### الفرع الأول: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

- **مجتمع وعينة الدراسة:** أغلب الدراسات السابقة تناولت عينتها من المستشفيات والجامعات وأما الدراسة الحالية إتفقت مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة و عينتها بحيث تناولت المؤسسات الاقتصادية
- **أداة دراسة:** مما يظهر لنا بعد مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة فيما يتعلق بأداة الدراسة أن هناك اتفاقا في أغلب الدراسات بإستخدام الاستبيان في جمع البيانات و هي الوسيلة التي اعتمدها في الدراسة الحالية .
- **متغيرات الدراسة:** نجد أن هناك تقاربا كبيرا بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة حيث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت كل من إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال الهيكلي على حدى أحيانا كمتغير مستقل وأحيانا كمتغير تابع .
- **أهداف الدراسة :**

وكانت أغلب الدراسات لها هدف مشترك وهو تقديم إطار نظري متكامل لكل من إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي، أما دراستنا هدفها سعي إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي .

#### الفرع الثاني : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمكنت الدراسات السابقة من إعطاء إطار نظري ومفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال مصادرها البحثية النظرية والتطبيقية وما تم الوصول إليه من نتائج وتوصيات اعتمدت عليها هذه الدراسة ،وقد أدلت بالنفع في العديد من الجوانب نذكرها في مايلي:

- حصول على إطار نظري وعلمي للمتغيرين من خلال ما أتاحتها العديد من الدراسات السابقة حول أدبيات إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي والمفاهيم المختلفة المرتبطة بهما ؛
- أغلبية الدراسات إعتمدت الإستبيان كوسيلة وحيدة في جمع المعلومات المطلوبة مما ساعدنا على تحديد أداة القياس وصولا لهدف الدراسة ؛
- ساعدتنا هذه الدراسات السابقة بشكل كبير في توسيع فهمنا لموضوع البحث من خلال فهم الأساليب وطرق التحليل الإحصائي المستخدمة.

#### الفرع الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

رغم إستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وهي تعتبر إمتداد لها من حيث التأطير النظري لمفاهيم الإدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي إلا أنها تتميز عنها بما يلي:

- الندرة النسبية -على حد علم الطالبين- للدراسات خاصة باللغة العربية منها التي تناولت دور الإدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس الهيكلي ؛
- ربطت بعض الدراسات المتغير المستقل إدارة المعرفة التنظيمية بمتغير وسيط وهو تفعيل المورد البشري و المتغير التابع رأس المال الهيكلي بفعالية التنظيم وبعده متغيرات أخرى ، ومنه جاءت الدراسة الحالية بشكل مختلف لإظهار الجانب العملي

- لمتغيرين رئيسيين متكاملان يعدان من أبرز الممارسات الحديثة، حيث أبلت نتائجها ، استكمالاً لمسيرة موضوع البحث إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الهيكلي من خلال النقاط التالية:
- تحديد ماهية وأهداف إدارة المعرفة التنظيمية وربطه بمتغير رأس المال الهيكلي ؛
  - ركزت الدراسة على التحليل الاحصائي لإظهار دور إدارة المعرفة التنظيمية بأبعادها كمتغير مستقل وبين رأس المال الهيكلي كمتغير تابع ، وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة بحيث معظمها تبحث عن العلاقة التآثرية؛
  - تناولت أغلب الدراسات الاستبيان لبيان مدى تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية و رأس المال الهيكلي ،وبناءً عليه تحاول الدراسة الحالية تقديم شكل تطبيقي ممنهج يعكس وبشكل أكبر مدى مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي في مؤسسة محل الدراسة، بحيث تظهر الفجوة البحثية ،ونأمل أن تقدم الدراسة إضافة علمية .

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة المعرفة التنظيمية التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمفكرين لتطوير فكر الإداري من خلال زيادة قدرتها ، فهي تعتر مجموعة من الأنشطة والعمليات والتقنيات التي تتعلق بكيفية الإستغلال الأمثل للمعلومات وخبرات وقدرات الأفراد وكل ما يتعلق برأس المال الفكري وتوجيهه لتحقيق أداء متميز للمؤسسة لبقاءها في ظل علم يتميز بالتغير والمنافسة العالية.

فرأس المال الفكري يعتبر أساس الإبداع والابتكار، ومجموعة من القدرات العقلية التي تمتلكها فئة معينة من الموارد البشرية والمتمثلة في الكفاءات والقدرة وتوليد الأفكار المتعلقة بالأنشطة والعمليات ويتكون من رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي، الذي يعبر عن قدرة المنظمة على توظيف المعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة إلى الواقع الفعلي وسنحاول في الفصل التطبيقي إسقاط هذه المفاهيم النظرية على واقع الحال في المؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وسط -غرداية

## الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز

والكهرباء وسط-غرداية

## تمهيد:

بعدها تعرفنا على إدارة المعرفة التنظيمية و تنمية رأس المال الهيكلي ، وبعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية حولهما ، سنحاول في هذا الفصل معرفة واقع إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية ، ومن هذا المنبر قسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي :

**المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية**

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

سنعرض في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية ، والتي هي محل الدراسة ، ثم نقوم بتحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، والأدوات المستعملة المساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

## المطلب الأول: تقديم مديرية التوزيع سونلغاز غرداية

تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، على المستوى الوطني، بدون منازع، حيث أنها تتكون من ثلاث (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، لكل فرع مديريات ثانوية، تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات، موزعة على مستوى التراب الوطني.<sup>1</sup>

## الفرع الأول : نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديريات الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة .

حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية ب : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز،و يتمثل عدد عمالها وزبائنها كما يلي:<sup>2</sup>

- 2014 : 99 اطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛
- 2013 : 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛
- 2012 : 92 اطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛
- 2012 : رقم المتعاملين 162432؛
- زبائن الكهرباء 105291؛
- زبائن الغاز 57141.

<sup>1</sup> بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 2 ماي 2023.

<sup>2</sup> بوسماحة نذير، مرجع نفسه ، 2 ماي 2023.

الفرع الثاني: مهام المؤسسة

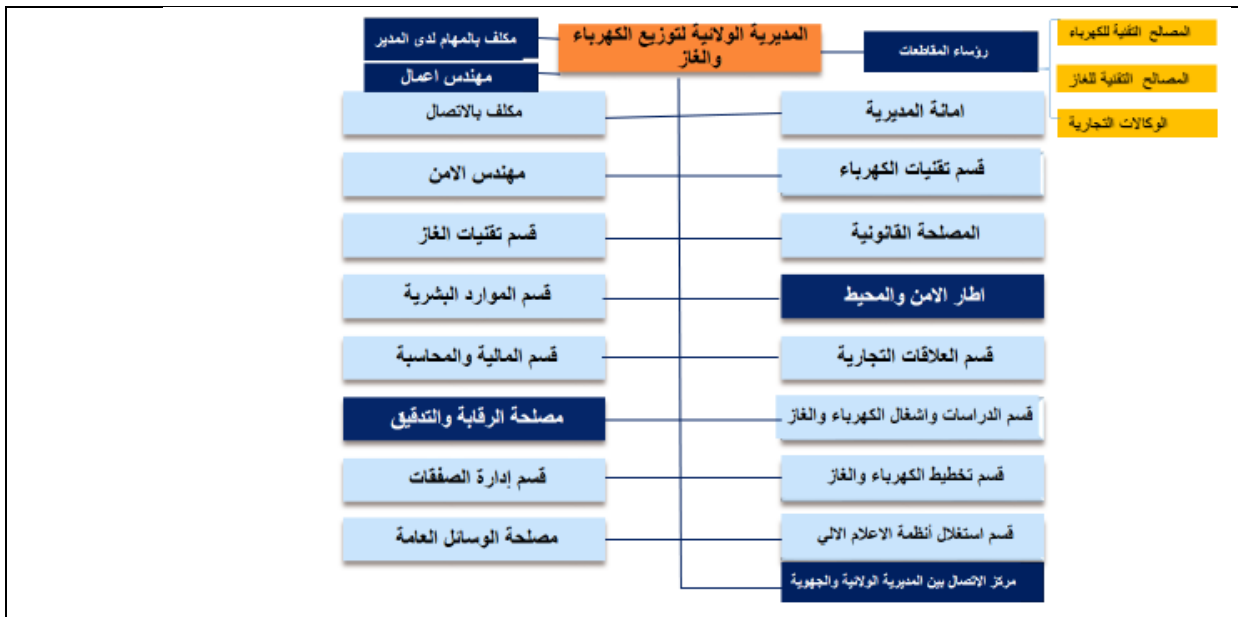
تمثلت مهام مؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية في مايلي :<sup>1</sup>

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط، مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون؛
- تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه؛
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم؛
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز، وتطويرها، ومختلف عمليات الصيانة بها؛
- وضع برامج الأشغال، وضمان تنفيذها؛
- تسيير الموارد البشرية، وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم؛
- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات، التي لها علاقة بالتوزيع، وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون المديرية من هيكل تنظيمي له عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطارات الملحقة مباشرة للمدير، حسب النشاط، وفق ما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

<sup>1</sup> بوسماحة نذير، مرجع سابق، 2 ماي 2023.

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية

الفرع الأول: منهجية الدراسة

طبقت هذه الدراسة على المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية حول إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الهيكلي ، حيث اتبعنا المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث ، وذلك وفق جدول البيانات وتمثيلها بيانياً بالإضافة إلى المقاييس الإحصائية المناسبة ومعالجتها واختبار الطبيعة لعينات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية النسخة ( Statistique Package for Social Science SPSS 2022 ) والاستعانة أيضا ببرنامج Excel .

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية، البالغ عددهم 437 موظفاً قد اعتمدنا على عينة عشوائية من 80 مفردة ، كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة لهذه المؤسسة الاقتصادية على اعتبار أنها تعتمد أساليب إدارية حديثة ، وقد تم توزيع حوالي 80 استبيان على العينة المختارة، وتم استرجاع جميع الاستمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه .

الجدول رقم ( 06 ) : الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	80	عدد الاستمارات الموزعة و المعلن عنها
3.75%	03	عدد الاستمارات المفقودة و المهملة
5%	04	عدد الاستمارات الملغاة
91.25%	73	عدد الاستمارات الصالحة

المصدر: من إعداد الطالبتين



الفرع الثالث: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالاعتماد على استبيانات دراسات سابقة في نفس موضوع الدراسة.

و قد مر تصميم الاستبيان بالمراحل التالية:

إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمة جمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاته؛

عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين للتحكيم و إبداء الملاحظات و التصويبات؛

توزيع الاستبيان في شكله النهائي على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرف.

واشتمل الاستبيان في مطلعته على رسالة وجهت إلى المبحوثين لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية ، ولتشخيص الارتباط بين إدارة

المعرفة التنظيمية و رأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة ، و اختبار الفرضيات . و قد تم تقسيمه إلى جزئين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية)

الجزء الثاني: يتضمن المحاور التالية:

الجدول رقم ( 07 ): محاور الدراسة وعدد فقرات كل مجال

الرقم	المحور	عدد الفقرات
01	عمليات إدارة المعرفة التنظيمية	20
02	رأس المال الهيكلي	23
	المجموع	43

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

بالإضافة إلى أن تحليل العمليات والذي كان على النحو التالي:

جدول رقم ( 08 ) مضمون عناصر المحاور

الرقم	عناصر المحاور	رقم الفقرات
01	تشخيص المعرفة	4-1
02	توليد المعرفة	8-5
03	تخزين المعرفة	12-9
04	نشر المعرفة	16-13
05	تطبيق المعرفة	20-17
06	رأس المال الهيكلي	43-21

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث.

#### الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك حسب الجدول التالي :

الجدول رقم ( 09 ) متغيرات الدراسة

المتغير	إسم المتغير
المتغير المستقل	إدارة المعرفة التنظيمية
المتغير التابع	رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الطالبين

#### المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

بعد الحصول على وثيقة الاتفاقية من الكلية تم توزيع الاستبيان على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، 22، لتمييزها بالطرق الإحصائية المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية .

#### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- معامل الثبات (Cronbach Alpha): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع من أجله حيث تم استخدام ( Pearson Corrélation Coefficient ) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولموجروف- سميرنوف (Kolmejevov- Smirnov) لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

- اختبار T للعينة الواحدة (One Semple T Test): لاختبار متوسط العبارات (إيجابية، سلبية، محايدة)
- اختبار تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova): لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.
- الاعتماد في التحليل على برامج الجداول الالكترونية (EXCEL): لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية في أعمدة و دوائر، لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها و قد كانت إجابات كل فقرة وفق سلم ليكارت (LIKERT) الخماسي حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على واحد من الخيارات و لتحديد أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي :

الجدول رقم ( 10 ) : درجة أهمية بنود الاستبيان

درجات المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5
الدرجة	1,8-1	2,6- 1,8	3,4-2,60	4,2-3,4	5-4,2

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم ( 11 ) مقياس تحديد الأهمية النسبية

الأهمية	منخفض	متوسط	مرتفع
الدرجة	2,33_1	3,67 - 2,34	5 -3,67

المصدر: من إعداد الطالبتين

الحد الأعلى \_ الحد الأدنى (1\_5)

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس : طول الفئة =  $\frac{5-1}{3} = 1.33$

المستويات 3

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من (2,33\_1) فيكون مستوى منخفض (يعني موافقة منخفضة لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3,67\_2,34) فيكون مستوى متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي من (5\_3,67) فيكون مستوى مرتفع أي موافقة عالية لأفراد للعبارة.

## الفرع الثاني: أداة الدراسة

## 1. ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية التحليل نفس المستوى.

و من أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الثبات : (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة, نفسها و باستخدام نفس الأداة و باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول:

الجدول رقم (12): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الإستبيان

المتغيرات - الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
بعد تشخيص المعرفة	4	0.733
بعد توليد المعرفة	4	0.729
بعد تخزين المعرفة	4	0.814
بعد نشر المعرفة	4	0.825
بعد تطبيق المعرفة	4	0.751
إدارة المعرفة التنظيمية	20	0.917
رأس المال الهيكلي	23	0.929
معامل الثبات الكلي	43	0.954

المصدر : من إعداد الباحثين بواسطة برنامج الإحصائي SPSS 22

و مع العلم أن معامل الثبات الكلي لجميع العبارات المتغيرين بلغت ( إدارة المعرفة التنظيمية : 0.917- رأس المال الهيكلي 0.929) تعتبر مرتفعة جدا وجد معتبرة . وهذا يشير على أنه كلما كان معامل ثبات (ألفا كرونباخ) أكبر من (60 %) وهذا يدل أن الاستبيان ومحاوره التي يحتويها يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ويوضح الجدول من خلال تبيان أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0.954) و هو معامل ثبات جد مرتفع ، وهذا يؤكد جليا على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2. صدق الإتساق:

2.1 - صدق الإتساق الداخلي :

كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الإرتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجداول التالية توضح ذلك.

- صدق ومقياس متغيري الدراسة : (إدارة المعرفة التنظيمية - رأس المال الهيكلي)

صدق الإتساق الداخلي لأبعاد فعالية إدارة المعرفة التنظيمية- رأس المال الهيكلي : حيث يوضح العلاقة الترابطية بين كل فقرة بأبعادها ولقد تم الإعتماد على معامل الإرتباط بيرسون لتوضيح هذا الإتساق حيث تمحورت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم : (13) يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات للمقياس أبعاد المتغير المستقل ( إدارة المعرفة التنظيمية)

الفقرة	العبارات	معامل إرتباط بيرسون الفقرة بعدها	مستوى الدلالة
<b>بعد تشخيص المعرفة</b>			
01	تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية	0.797**	0.00
02	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملين الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها	0.726**	0.00
03	تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها	0.725**	0.00
04	تركز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستواياتها المختلفة	0.753**	0.00
<b>بعد توليد المعرفة</b>			
05	تهتم المؤسسة بتنظيم الندوات من أجل اكساب الموظفين معارف ومعلومات جديدة	0.743**	0.00
06	تنظر المؤسسة إلى كل موظف على انه مصدر للمعرفة	0.798**	0.00
07	تشجع المؤسسة على تنمية مهارات وخبرات الموظفين	0.859**	0.00
08	تساهم المعرفة في نجاح المؤسسة وتطورها	0.551**	0.00
<b>بعد تخزين المعرفة</b>			
09	يتم تخزين معارف المؤسسة بشكل مستمر ومنظم	0.786**	0.00
10	تخزن معارف المؤسسة ضمن أشكال مختلفة (تقارير -مستندات- ملفات الكترونية في أجهزة الكمبيوتر)	0.799**	0.00
11	يتم تنظيم المعارف وتصنيفها في شكل ملائم يساعد على استرجاعها بسهولة	0.827**	0.00
12	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفعالية	0.791**	0.00
<b>بعد نشر المعرفة</b>			
13	تحرص المؤسسة على عقد الاجتماعات مع الموظفين من اجل تبادل المعلومات والمعارف	0.834**	0.00

0.00	0.825**	تشجع المؤسسة عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين	14
0.00	0.857**	يجد الموظفون سهولة في الوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاجونها	15
0.00	0.720**	تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية كافية للإنفاق على الجانب المعلوماتي والتكنولوجي	16
<b>بعد تطبيق المعرفة</b>			
0.00	0.801**	تحرص المؤسسة على توفير جو ملائم للموظفين من أجل تطبيق المعرفة المكتسبة	17
0.00	0.792**	تعتمد المؤسسة في أداء نشاطها على مهارات ومعارف الموظفين	18
0.00	0.802**	تساعد المعرفة الموجودة لدى المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها	19
0.00	0.627**	يسعى الموظفون إلى استعمال المعارف المتاحة من أجل تحسين أداء المؤسسة	20

\*\* عند مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون (0.01)

### المصدر : من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

يتوضح لدينا من خلال نتائج الجدول : بأن جميع الفقرات المتعلقة بأبعاد (إدارة المعرفة التنظيمية) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون (0.01) ، وهذا يؤكد جليا على أن عبارات المتضمنة المحور الأول " إدارة المعرفة التنظيمية" تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### الجدول رقم: (14) يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات مقياس المتغير التابع ( رأس المال الهيكلي)

الفقرة	العبارات المتعلقة بالمتغير ( رأس المال الهيكلي)	معامل ارتباط بيرسون الفقرة بعدها	مستوى الدلالة
21	توفر المؤسسة التجهيزات والمعدات الملائمة	0.502**	0.00
22	تعمل المؤسسة على تجديد أجهزتها بصفة دورية	0.522**	0.00
23	توفر المؤسسة قاعدة بيانات كافية	0.658**	0.00
24	تدعم المؤسسة مصالحها ببرمجيات حديثة	0.667**	0.00
25	تتيح المؤسسة الشبكة الداخلية (انترانت) لتسهيل تبادل المعلومات في الوقت المناسب	0.547**	0.00
26	ترتبط المؤسسة بشبكات اتصال خاصة بالمعاملين الرسميين	0.612**	0.00
27	تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية للتحكم في التكنولوجيا الحديثة	0.697**	0.00
28	يمتاز الهيكل التنظيمي للإدارة بالمرونة والوضوح	0.587**	0.00
29	تعتمد المؤسسة أسلوب التفويض الواسع للسلطات في اتخاذ القرارات	0.644**	0.00
30	يحدد الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل جيد	0.423**	0.00
31	يتم تعديل الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية	0.524**	0.00
32	توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية عند برجة أعمالها.	0.743**	0.00
33	تتوفر المؤسسة ميزانية المالية الكافية لتنفيذ للبرامج	0.620**	0.00

0.00	0.524**	يتم تحديد الاحتياجات السنوية بشكل مسبق	34
0.00	0.769**	تتوفر المؤسسة على برامج وخطط عمل واضحة	35
0.00	0.693**	تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم عملياتها بشكل مستمر تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات بسرعة وسهولة	36
0.00	0.704**	توفر المؤسسة منشورات كدليل لتسهيل القيام بالأعمال	37
0.00	0.640**	تتم أرشفة الأعمال الإدارية بشكل منظم	38
0.00	0.769**	تشجع المؤسسة على اكتساب المعارف اللازمة للقيام بالعمل	39
0.00	0.718**	تعمل المؤسسة على ترسيخ القيم للتأثير في العاملين	40
0.00	0.528**	تتيح المؤسسة فرص التعاون والعمل بروح الفريق	41
0.00	0.691**	تشجع المؤسسة كل المبادرات الفردية الساعية لتطوير العمل	42
0.00	0.620**	تضع المؤسسة ثقفتها في الشخص عند القيام بعمله	43

\*\* عند مستوى الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط بيرسون (0.01)

### المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

يتوضح لدينا من خلال نتائج الجدول : بأن جميع الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني لمتغير التابع (رأس المال الهيكلي) عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.00 ، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض لمعامل الارتباط بيرسون (0.01) ، وهذا يؤكد جليا أن عبارات المتضمنة المحور الثاني لمتغير التابع " رأس المال الهيكلي" يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

2.2- الإتساق الخارجي (الظاهري) : يتم التأكد من مصداقية الاستبيان و صحة عباراته بعد عرضه على المشرف و عدد من المحكمين<sup>1</sup> بلغ عددهم (04) من جامعات مختلفة ( غرداية ، ورقلة ، سطيف1) ، من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى و من حيث عدد العبارات و شموليتها و تنوع محتواها وقد أفادونا بمجموعة من الملاحظات يرونها المحكمين فيها ، تتعلق بالتعديل أو الإضافة أو الحذف وقد تم أخذت بعين الاعتبار في ضوء مقترحاتهم.

3. قياس الصدق البنائي: يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي

لجميع فقرات المجال.

<sup>1</sup> قائمة أسماء المحكمين أنظر الملحق رقم ( 02 )

الجدول رقم (15) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

عناصر المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد تشخيص المعرفة	0.829**	0.00
بعد توليد المعرفة	0.829**	0.00
بعد تخزين المعرفة	0.743**	0.00
بعد نشر المعرفة	0.864**	0.00
بعد تطبيق المعرفة	0.811**	0.00
محور إدارة المعرفة التنظيمية	0.768**	0.00
محور رأس المال الهيكلي	0.768**	0.00

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون عالية والمعنوية أقل من (0.01) في كل المحاور ، إذ أن معامل الارتباط بين محور إدارة المعرفة التنظيمية والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان بلغ (0.768) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية و الأبعاد تتقارب في معاملات الارتباط على التوالي بعد تشخيص المعرفة بنسبة (0.829) وبعد توليد المعرفة (0.829) و بعد تخزين المعرفة (0.743) وبعد نشر المعرفة (0.864) وبعد تطبيق المعرفة (0.811) والتي تعبر عن ثبات وإرتفاع في فقرات الإستبيان ، أما محور (رأس المال الهيكلي) يمثل معامل الارتباط فيه (0.768) وهي أيضا نسبة ذات دلالة إحصائية عالية بالنسبة للمعدل الكلي للاستبيان ،هذا يدل على تجانس عبارات الاستبيان وقد تأكد صدق وثبات إستبيان الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 4. توزيع البيانات:

حسب نظرية النهاية المركزية فإنه إذا كانت العينة كبيرة فإن التوزيع يقترب من التوزيع الطبيعي وهذا ما يجعلنا نتجه في تحليلاتنا إلى الاعتماد على الطرق العلمية

#### الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة :

تبرير جميع قيم خصائص العينة

تم إجراء اختبار كولمنجروف\_سمنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات الاحصائية المعلمية تشترط أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي Normal (Distribuion) حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الاحصاء سنفترض مايلي:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.



الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (16) نتائج اختبار كولمنجروف\_سمرنوف في توزيع البيانات

اختبار كولمنجروف_سمرنوف		المحور
مستوى الدلالة	الإحصائية Z	
*0.200	0.522	بعد تشخيص المعرفة
*0.200	0.522	بعد توليد المعرفة
*0.200	0.640	بعد تخزين المعرفة
*0.200	0.299	بعد نشر المعرفة
*0.200	0.567	بعد تطبيق المعرفة
*0.200	0.431	محور إدارة المعرفة التنظيمية
*0.200	0.578	محور رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إحصائية Z أقل من القيمة الجدولية والمعنوية أكبر من (0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 : تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونرفض الفرضية البديلة H1 وبالتالي يتجه التحليل نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها

الفرع الأول : وصف محاور الدراسة

1. التكرارات :

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية(الخبرة)،

حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية و أعمدة النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1-1- خصائص عينة الدراسة من حيث:

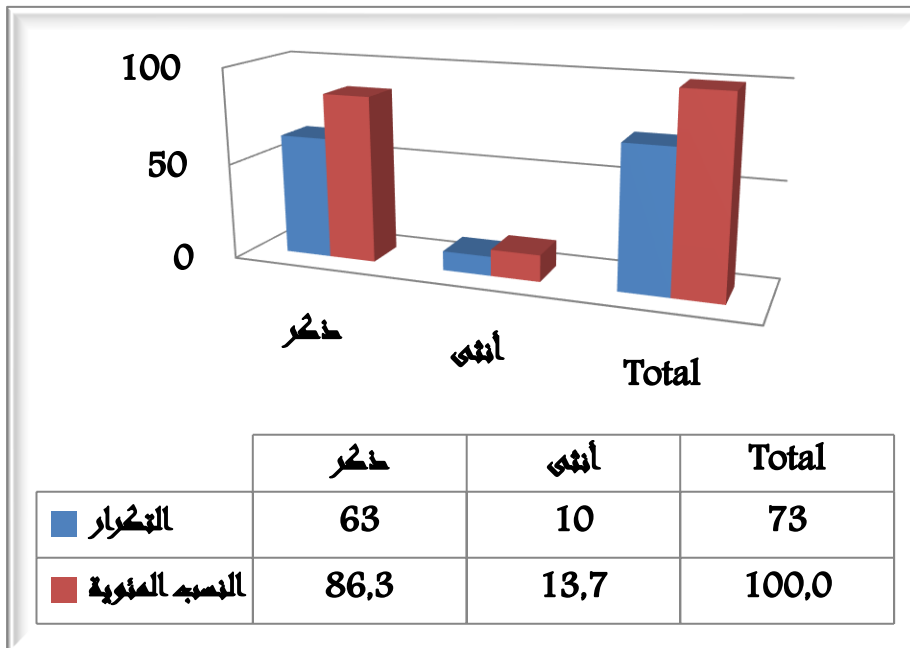
المحور 1:البيانات الشخصية :

الجدول رقم (17): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	63	86.30%
أنثى	10	13.70%
المجموع	73	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

الشكل رقم (05) : أعمدة بيانية توضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

من خلال تحليلنا للجدول أعلاه: يتبين لنا بأن نسبته 86.30% هي لفئة الذكور ، في حين أن نسبة 13.70% تمحورت

ضمن فئة الإناث ، وهذا يشير من خلال إجابات أفراد عينة البحث ، بأن الفئة المستقر عليها في مجال التوظيف في القطاع المؤسسة

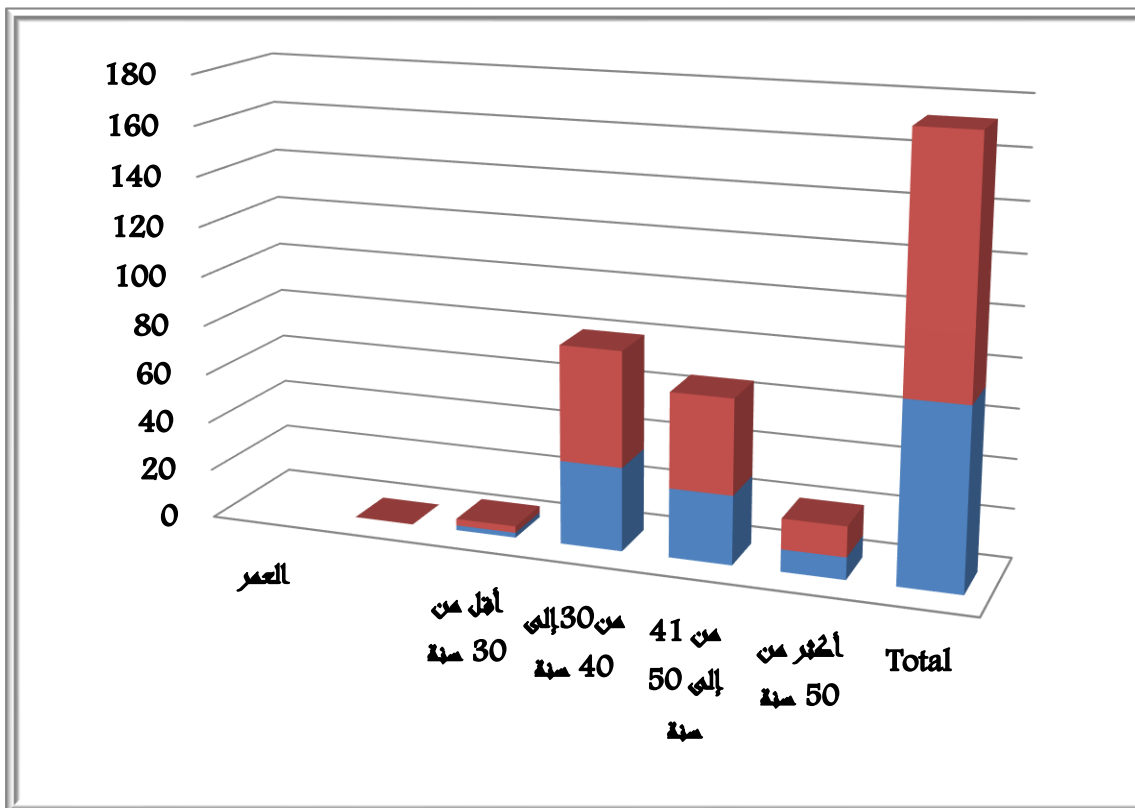
محل الدراسة من خلال الإجابات هي فئة الذكور والأكثر إستجابة ب 63 إجابة مفردة ، مقارنة بفئة الإناث ب 10 إجابات مفردة ، وعليه المؤسسة تعتمد في تسيير إدارتها على مبدأ التسيير والقدرة البدنية والنفسية وسرعة الأداء الوظيفي ، وعليه فأغلبية فئة الذكور تمتلك قدرات التعامل مع الضغوط المهنية في المؤسسة ، و تعتبر فئة الإناث شريك جدير بالتوظيف ، وقبول المجتمع بها كإطار إداري فعال من ناحية التسيير في المؤسسة ، وعليه فإن النسب المعمول بها في الجدول وضعت مبدأ التكافئ من ناحية فرص العمل بين أفراد مجتمع العينة (ذكور-إناث) في المؤسسة.

الجدول رقم (18): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب العمر

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	02	02.70%
من 30 إلى 40 سنة	34	46.60%
من 41 إلى 50 سنة	28	38.40%
أكثر من 50 سنة	09	12.30%
المجموع	73	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

الشكل رقم 06 : أعمدة بيانية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) العمر



المصدر : من إعداد الباحثتين بواسطة برنامج الإحصائي SPSS 22

شيتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الجدول أعلاه تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب العمر ، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الإستبيان ، حيث توضح لنا أن ما نسبته 46.60% تمحورت ضمن فئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) ، في حين إقتصرت فئة ( من 41 إلى 50 سنة ) على نسبة 38.40% ، في حين أجاب البعض على فئة ( أكثر من 50 سنة ) بما نسبته 12.30% ، وأخير فئة ( أقل من 30 سنة ) بما نسبته 02.70%.

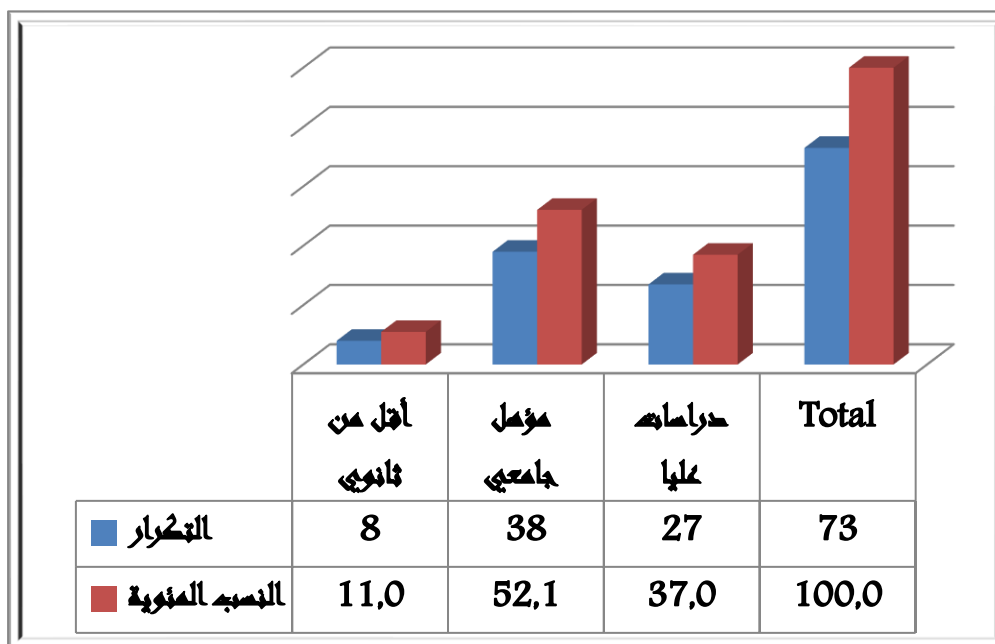
وهذا يشير جليا على أن أغلب الموظفين المتمركزين في قطاع المؤسسة هم من الفئة العمرية الشباب والكهول ( من 30 إلى 50 سنة) ، وهذا يلمح على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على إستقطاب شرائح من ذوي الفئات العمرية الشبابية ، وهذا لكونهم يتمتعون بالقدرة الجسدية وتحمل عبئ العمل المتواصل داخل المؤسسة ، إضافة إلى كون الفئة الأخرى المتمركزة داخل المؤسسة ( من فئة 40 إلى 50 سنة) تتمتع بالخبرة الكافية في التسيير العمل ، وهذا ما يجعلها هدف رئيسي تعتمد عليه المؤسسة في تسيير أعمالها وقراراتها بغاية تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (19): يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ثانوي	08	11.00%
مؤهل جامعي	38	52.10%
دراسات عليا	27	37.00%
المجموع	73	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

الشكل رقم 07 : أعمدة بيانية يوضح تقسيم أفراد العينة(المبحوثين) المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول أعلاه تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المستوى التعليمي ، حيث توضح لنا ما نسبته 52.10 % هم فئة المؤهل العلمي (جامعي) ، في المرتبة الأولى لدى عينة البحث ، يليها ما نسبته 37.00% من فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) ، في المرتبة الثانية ، في حين ما نسبته 11.00%، من فئة المؤهل العلمي (أقل من ثانوي) في المرتبة الثالثة لدى عينة البحث

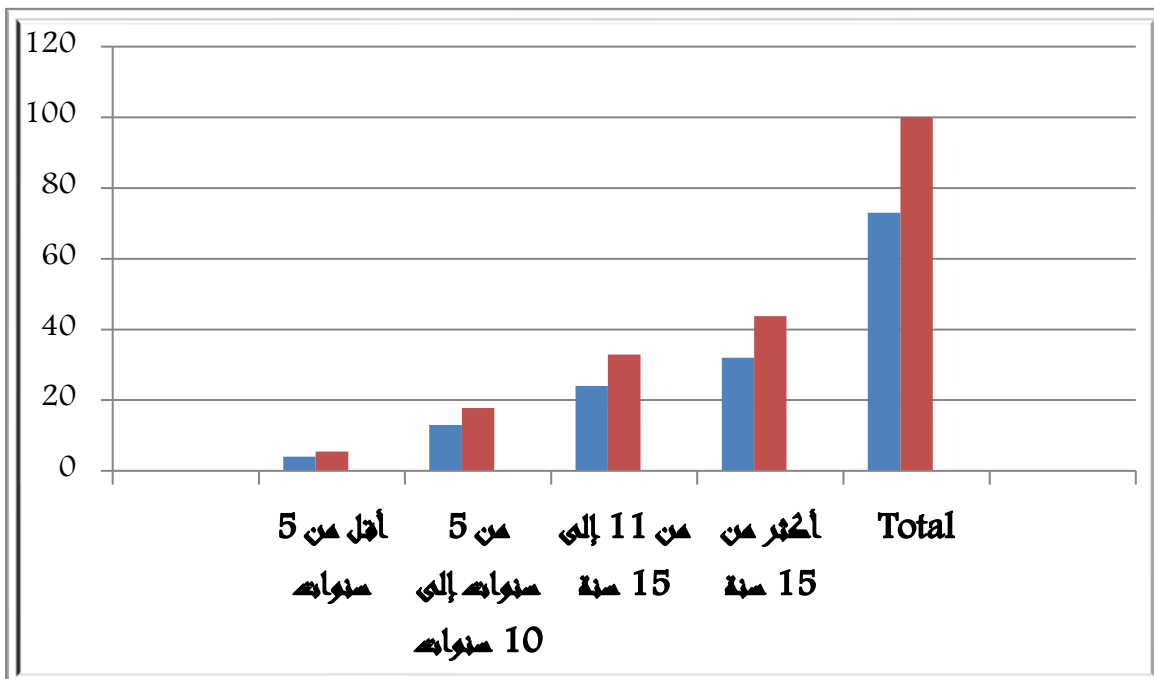
وهذا يوضح جليا على أن أغلبية فئة المؤهل العلمي أكثر توظيفا في قطاع المؤسسة محل الدراسة هم من فئة مستوى التعليمي (الجامعي - دراسات عليا) ، وهذا نظرا لكون المؤسسة تستهدف شريحة كبيرة من ذوي الفئات أكثر صنفا ورتبة نظرا لتمتعهم بإختصاصات تختص بها المؤسسة في إطار التوظيف وتماشيا مع متطلبات وإهتمام المؤسسة في مختلف الوظائف.

الجدول رقم (20): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) الأقدمية (الخبرة)

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
05.50%	04	أقل من 5 سنوات
17.80%	13	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
32.90 %	24	من 11 إلى 15 سنة
43.80 %	32	أكثر من 15 سنة
%100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

الشكل الرقم (8) أعمدة بيانية نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الأقدمية



يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول أعلاه تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب فئة الأقدمية ، حيث توضح لنا أن ما نسبته 43.80 % هم فئة ذوي الأقدمية (الخبرة) المهنية (أكثر من 15 سنة) ، يليها ما نسبته 32.90% من فئة ذوي الأقدمية (الخبرة) (من 11 سنة إلى 15 سنة) ، في حين أن ما نسبته 17.80% ، من فئة ذوي الأقدمية (من 5 سنوات إلى 10 سنة) ، يليها ما نسبته 05.50% من فئة ذوي الخبرة ، (أقل من 5 سنوات) .

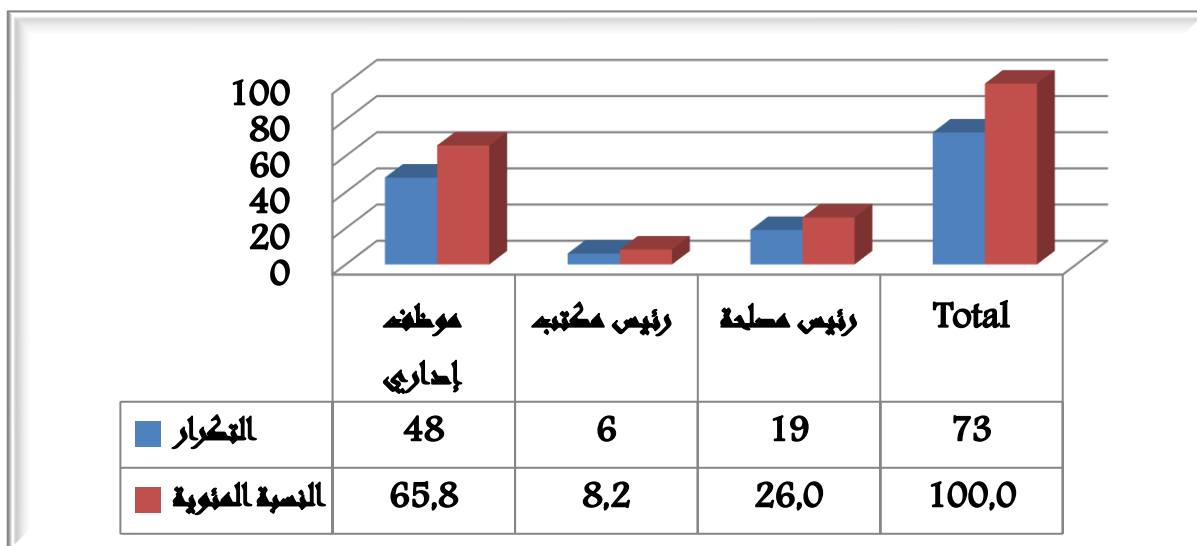
وهذا يوضح جليا على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة من فئة الموظفين ذوي الأقدمية (أكثر من 15 سنة) وهذا يشير على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم على مبدأ التوافق بين الفئات (الموظفين ذوي الأقدمية أكثر من 15 سنة وفئة الأقل منهم) وهذا نظرا لكون المؤسسة تعتمد على الفئة ذوي الأقدمية الطويلة لقدرتهم على تسيير والمعرفة وإدارة المؤسسة وتحمل أعبائها وطرق إستخلاص المشاكل وحلها وتسريع من وتيرة الأعمال المكلفة إليها ، إضافة إلى أن الموظفين ذوي الأقدمية ، تعتبر كمرجع أساسي لباقي الموظفين ذوي الأقدمية المحدودة لزيادة خبرتهم ومهاراتهم في التسيير الإداري للمؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (21): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المسمى الوظيفي

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
65.80%	48	موظف إداري
08.20%	06	رئيس مكتب
26.00%	19	رئيس مصلحة
%100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المسمى الوظيفي



المصدر : من إعداد الباحثين بواسطة برنامج الإحصائي SPSS 22

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول أعلاه تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب فئة المسمى الوظيفي، حيث توضح أن ما نسبته 65.80% هم فئة المسمى الوظيفي (موظف إداري)، يليها ما نسبته 26.00% من فئة المسمى الوظيفي (رئيس المصلحة)، في حين أن ما نسبته 26.30% من فئة المسمى الوظيفي (رئيس مكتب)، وهذا يوضح جلياً على أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة، هم من فئة المسمى الوظيفي (الإداريين ورؤساء مصالح) كون الموظفين القائمين على مسؤوليات الإدارة هم الإداريين ورؤساء المصالح بكل ما يتعلق بالتسيير الإداري والقيادي والرقابة والتخطيط وكل ما يتعلق بالموظفين داخل المؤسسة والبحث عن الحلول عند حدوث أي مشاكل متعلقة بالعمل، وهذا ما يميز الفئة الإدارية ورؤساء المصالح على بقية الفئات الموظفين الآخرين داخل المؤسسة.

#### الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لتحليل آراء الأفراد حول فقرات في الاستبيان.

الجدول رقم 22: المحور الأول: ( عمليات إدارة المعرفة التنظيمية) ( بعد تشخيص المعرفة- توليد المعرفة- تخزين المعرفة -نشر المعرفة -تطبيق المعرفة )

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبرة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
/	/	15.10	11	20.50	15	53.40	39	11.00	08	1- تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية
02.70	02	09.60	07	12.30	09	61.60	45	13.70	10	2- تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملين الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.
02.70	02	17.80	13	26.00	19	39.80	29	13.70	10	3- تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها
/	/	09.60	07	27.40	20	54.80	40	08.20	06	4- تركز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة
/	/	09.60	07	11.00	08	58.90	43	20.50	15	5- تهتم المؤسسة بتنظيم الندوات من أجل اكساب الموظفين معارف ومعلومات جديدة.
01.40	01	13.70	10	28.80	21	41.10	30	15.10	11	6- تنظر المؤسسة إلى كل موظف على انه مصدر للمعرفة.
/	/	09.60	07	19.20	14	49.30	36	21.90	16	7- تشجع المؤسسة على تنمية مهارات وخبرات الموظفين
/	/	04.10	03	11.00	08	50.70	37	34.20	25	8- تساهم المعرفة في نجاح المؤسسة وتطورها.
/	/	05.50	04	20.50	15	47.90	35	26.00	19	9. يتم تخزين معارف المؤسسة بشكل مستمر ومنظم
/	/	05.50	04	11.00	08	52.10	38	31.50	23	10. تخزن معارف المؤسسة ضمن أشكال مختلفة (تقارير -مستندات- ملفات



الالكترونية في أجهزة الكمبيوتر)										
/	/	09.60	07	21.90	16	47.90	35	20.50	15	11. يتم تنظيم المعارف وتصنيفها في شكل ملائم يساعد على استرجاعها بسهولة.
/	/	09.60	07	15.10	11	56.20	41	91.20	14	12.
01.40	04	13.70	10	20.50	15	38.40	28	26.00	19	13. - تحرص المؤسسة على عقد الاجتماعات مع الموظفين من اجل تبادل المعلومات والمعارف
01.40	01	09.60	07	21.90	16	42.50	31	24.70	18	14. تشجع المؤسسة عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين
01.40	01	13.70	10	23.30	17	50.70	37	11.00	08	15. يجد الموظفون سهولة في الوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاجونها
01.40	01	09.60	07	24.70	18	50.70	37	13.70	10	16. - تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية كافية للإنفاق على الجانب المعلوماتي والتكنولوجي
/	/	15.10	11	28.80	21	43.80	32	12.30	09	17. تحرص المؤسسة على توفير جو ملائم للموظفين من أجل تطبيق المعرفة المكتسبة
/	/	11.00	08	19.20	14	50.70	37	19.20	14	18. تعتمد المؤسسة في أداء نشاطها على مهارات ومعارف الموظفين.
01.40	01	09.60	07	26.00	19	54.80	40	08.20	06	19. تساعد المعرفة الموجودة لدى المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها.
/	/	08.20	06	15.10	11	54.80	40	21.90	16	20. يسعى الموظفون إلى استعمال المعارف المتاحة من أجل تحسين أداء المؤسسة
المجموع : 73 عينة / التكرار / النسبة المئوية 100										

الجدول رقم (23): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التنبؤ وترتيب العبارات لمحور عمليات إدارة المعرفة التنظيمية لبعدي تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - نشر المعرفة - تطبيق المعرفة

رقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	ترتيب العبارة
بعد تشخيص المعرفة				
01	3.60	0.878	متوسطة	03
02	3.74	0.913	مرتفعة	01
03	3.44	1.027	متوسطة	04
04	3.62	0.775	مرتفعة	02
المتوسط الحسابي الكلي العام / الانحراف المعياري الكلي العام		0.898		
بعد توليد المعرفة				
05	3.90	0.836	مرتفعة	02
06	3.55	0.958	متوسطة	04
07	3.84	0.882	مرتفعة	03
08	4.15	0.776	مرتفعة	01
المتوسط الحسابي الكلي العام / الانحراف المعياري الكلي العام		0.863		
بعد تخزين المعرفة				
09	3.95	0.832	مرتفعة	02
10	4.10	0.802	مرتفعة	01
11	3.79	0.881	مرتفعة	04
12	3.85	0.844	مرتفعة	03
المتوسط الحسابي الكلي العام / الانحراف المعياري الكلي العام		0.839		
بعد نشر المعرفة				

02	مرتفعة	1.041	3.74	13
01	مرتفعة	0.971	3.79	14
04	مرتفعة	0.913	3.56	15
03	مرتفعة	0.885	3.66	16
المتوسط الحسابي الكلي العام / الإنحراف المعياري الكلي العام		0.952	3.68	
بعد تطبيق المعرفة				
04	متوسطة	0.899	3.53	17
02	مرتفعة	0.886	3.78	18
03	متوسطة	0.831	3.59	19
01	مرتفعة	0.836	3.90	20
المتوسط الحسابي الكلي العام / الإنحراف المعياري الكلي العام		0.863	3.70	

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول ، أن المتوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري العام لجميع عبارات المتعلقة بأبعاد المحور الأول بلغ عند (بعد تشخيص المعرفة 3.60 – 0.898 ) (توليد المعرفة 3.86-0.863 ) (بعد تخزين المعرفة 3.92 – 0.839 ) (نشر المعرفة 3.68-0.952 ) (تطبيق المعرفة 3.70-0.863 ) ، وهذا يعبر عن إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد عبارات المتغير المستقل والتي تضمنت درجة مقياس ليكرت (4) أي (درجة مرتفعة -موافق) لكل الأبعاد المتغير ، إضافة إلى قيمة الإنحرافات المعيارية المتعلقة بجميع أبعاد المتغير المحور الأول ، عبرت عن وجود تجانس وإتساق عند إجابات أفراد

عينة الدراسة ، وقد أكدت نتائج الجدول أعلاه من خلال حساب النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع العبارات المتعلقة بأبعاد المحور الأول :

**بعد تشخيص المعرفة:** وجود العبارة رقم **02** في الرتبة رقم **01** (تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد عاملين الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها) بما نسبته ( 75.30 % ) بمتوسط حسابي مرتفع 3.74، وإنحراف معياري متوسط 0.913 .

في حين إقتصرت العبارة رقم **03** على المرتبة رقم **04** (تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال ادارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها ، بمجموع تركز إجابات الأفراد بما نسبته ( 53.50 % ) بمتوسط حسابي متوسط 3.44، وإنحراف معياري كبير 1.027 .

**بعد توليد المعرفة:** وجود العبارة رقم **08** في الرتبة رقم **01** (تساهم المعرفة في نجاح المؤسسة وتطورها) بما نسبته ( 84.90 % ) بمتوسط حسابي مرتفع 4.15، وإنحراف معياري مقبول 0.776 .

في حين إقتصرت العبارة رقم **06** على المرتبة رقم **04** (تنظر المؤسسة إلى كل موظف على انه مصدر للمعرفة..، بمجموع تركز إجابات الأفراد بما نسبته ( 71.20 % ) بمتوسط حسابي متوسط 3.55، وإنحراف معياري متوسط 0.958 .

**بعد التخزين المعرفة:** وجود العبارة رقم **10** في الرتبة رقم **01** (تخزن معارف المؤسسة ضمن أشكال مختلفة (تقارير -مستندات- ملفات الكترونية في أجهزة الكمبيوتر) بما نسبته ( 83.60 % ) بمتوسط حسابي مرتفع 4.10، وإنحراف معياري مقبول 0.802 .

في حين إقتصرت العبارة رقم **11** على المرتبة رقم **04** (يتم تنظيم المعارف وتصنيفها في شكل ملائم يساعد على استرجاعها بسهولة ، بمجموع تركز إجابات الأفراد بما نسبته ( 68.40 % ) بمتوسط حسابي متوسط 3.38، وإنحراف معياري كبير 1.101 .

**بعد نشر المعرفة:** وجود العبارة رقم **14** في الرتبة رقم **01** (تشجع المؤسسة عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين.) بما نسبته ( 67.20 % ) بمتوسط حسابي مرتفع 3.79، وإنحراف معياري مقبول 0.971 .

في حين إقتصرت العبارة رقم **15** على المرتبة رقم **04** (يجد الموظفون سهولة في الوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاجونها ، بمجموع تركز إجابات الأفراد بما نسبته ( 61.70 % ) بمتوسط حسابي مرتفع 3.66، وإنحراف معياري متوسط 0.885 .

**بعد تطبيق المعرفة:** وجود العبارة رقم **20** في الرتبة رقم **01** (يسعى الموظفون إلى استعمال المعارف المتاحة من أجل تحسين أداء المؤسسة .) بما نسبته ( 76.70 % ) بمتوسط حسابي مرتفع 3.90، وإنحراف معياري مقبول 0.836 .

في حين إقتصرت العبارة رقم 17 على الرتبة رقم 04 (تحرص المؤسسة على توفير جو ملائم للموظفين من أجل تطبيق المعرفة المكتسبة ، بمجموع تركز إجابات الأفراد بما نسبته ( 56.10 % ) بمتوسط حسابي متوسط 3.53، وإنحراف معياري متوسط 0.899.

وهذا يؤكد من خلال نتائج معطيات الجدول : على وجود تطبيق لعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية (سونلغاز) لبعدي ( تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - تخزين المعرفة - نشر المعرفة - تطبيق المعرفة ) ، حيث تستخدم المؤسسة محل الدراسة عملية الاكتشاف وطرق البحث والوصول، وقد تكون عملية من أكثر من مرحلة واحدة منها تمثل المعرفة في هيئة أسس وقواعد إضافة إلى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية (سونلغاز) ،لمرحلة أخرى من بعد تشخيص المعرفة بما يعرف بعنصر المعرفة ذات الشبكة الدلالية التي يتم وصفها بأسلوب هندسي بعيد عن السرد، حيث إن نظم علاج المعارف يتعامل مع الموجودات والأحداث ، مما يتوجب على الموظفين تمثيل معرفتهم عن هذه الموجودات أو الأحداث بأسلوب هندسي، والشبكات الدلالية تعتبر أحد الطرق العملية لتحقيق ذلك ، إضافة إلى عنصر آخر تستخدمه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية (سونلغاز) أيضا في تشخيص المعرفة من خلال تطبيق المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية ، حيث تستخدم المؤسسة عند تحويل العبارة اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد ، بإستخدام الأساليب ذات الدلالة الصورية ( مثل تمثيل المعرفة بواسطة المخططات الدهنية ونماذج شفوية) ، حيث تمثل المعرفة بهذا الأسلوب يبسط عملية الإستنتاج ، إضافة أيضا إلى تبني مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية (سونلغاز) بعد توليد المعرفة حيث يعتبر ذا أهمية كبيرة حيث تقوم المؤسسة بتكوين مصادرها داخل المؤسسة ذوي الخبرات الطويلة في ميدان المعرفة ( خبراء ومهندسين ) بإستخدام وسائل المقارنة المرجعية وحضور للمؤتمرات والندوات وتربصات ميدانية وهذا من أجل تبني توليد المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ، وعليه ، فإن الاكتساب المعرفة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية (سونلغاز) لا يكون دائما مقصودا ، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمؤسسة ، وهنا يقع على عاتق المؤسسة محل الدراسة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من موظف إلى آخر فكل موظف داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية (سونلغاز) يكتسب المعرفة ويفهمها بطريقته الخاصة ، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة لدى الموظفين داخل المؤسسة بثقافة الموظفين أنفسهم، فنشر المعرفة هي أداة تستخدمها المؤسسة لتحفيز موظفيها على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم ، وتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، وخفض تكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو الغير ضرورية وهذا من خلال تطبيق لبعدها المعرفة ، إضافة إلى تحسين خدمات العملاء ، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة ، وزيادة العائد المادي ، عن طريق تسويق الخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة وإستخدامها في التحسين المستمر ، وإبتكار منتجات وخدمات جديدة .

الجدول رقم 24 : المحور الثاني: رأس المال الهيكلي

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
/	/	06.80	05	13.70	10	61.60	45	17.80	13	21- توفر المؤسسة التجهيزات والمعدات الملائمة
/	/	12.30	09	15.10	11	58.90	43	09.60	07	22- تعمل المؤسسة على تجديد أجهزتها بصفة دورية
01.40	01	11.00	08	12.30	09	63.00	46	12.30	09	23- توفر المؤسسة قاعدة بيانات كافية
/	/	01.40	01	19.20	14	58.90	43	20.50	15	24- تدعم المؤسسة مصالحتها ببرمجيات حديثة
09.60	07	11.00	08	16.40	12	42.50	31	20.50	15	25- تتيح المؤسسة الشبكة الداخلية (انترانت) لتسهيل تبادل المعلومات في الوقت المناسب
01.40	01	08.20	06	17.80	13	46.60	34	26.00	19	26- ترتبط المؤسسة بشبكات اتصال خاصة بالمتعاملين الرسميين
/	/	11.00	08	17.80	13	54.80	40	16.40	12	27- تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية للتحكم في التكنولوجيا الحديثة
/	/	02.70	02	09.60	07	31.50	23	12.30	09	28- يمتاز الهيكل التنظيمي للإدارة بالمرونة والوضوح
02.70	02	11.00	08	37.00	27	38.40	28	11.00	08	29- تعتمد المؤسسة أسلوب التفويض الواسع للسلطات في اتخاذ القرارات
/	/	06.80	05	26.00	19	50.70	37	16.40	12	30- يحدد الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل جيد

## الفصل الثاني

## الجانب التطبيقي

/	/	06.80	05	27.40	20	50.70	37	15.10	11	31- يتم تعديل الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية
/	/	09.60	07	19.20	14	52.10	38	19.20	14	32- توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية عند برمجة أعمالها.
/	/	06.80	05	24.70	18	46.60	34	21.90	16	33- تتوفر المؤسسة ميزانية مالية كافية لتنفيذ البرامج
01.40	01	08.20	06	13.70	10	61.60	45	15.10	11	34- يتم تحديد الاحتياجات السنوية بشكل مسبق
01.40	01	09.60	07	16.40	12	52.10	38	20.50	15	35- تتوفر المؤسسة على برامج وخطط عمل واضحة
01.40	01	15.10	11	15.10	11	53.40	39	15.10	11	36- تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم عملياتها بشكل مستمر تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات بسرعة وسهولة
/	/	15.10	11	17.80	13	54.80	40	12.30	09	37- توفر المؤسسة منشورات كدليل لتسهيل القيام بالأعمال
02.70	02	12.30	09	20.50	15	50.70	37	13.70	10	38- تتم أرشفة الأعمال الإدارية بشكل منظم
02.70	02	12.30	09	20.50	15	47.90	35	16.40	12	39- تشجع المؤسسة على اكتساب المعارف اللازمة للقيام بالعمل
01.40	01	15.10	11	24.70	18	45.20	33	13.70	10	40- تعمل المؤسسة على ترسيخ القيم للتأثير في العاملين
01.40	01	04.10	03	20.50	15	57.50	42	16.40	12	41- تتيح المؤسسة فرص التعاون والعمل بروح الفريق
06.80	05	13.70	10	27.40	20	38.40	28	13.70	10	42- تشجع المؤسسة كل المبادرات الفردية الساعية لتطوير العمل
04.10	03	09.60	07	20.50	15	42.50	31	23.30	17	43- تضع المؤسسة ثقفتها في الشخص عند القيام بعملية

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

الجدول رقم (25): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة وترتيب العبارات للمحور الثاني رأس المال الهيكلي"

رقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	ترتيب العبارة
21	3.90	0.767	مرتفعة	02
22	3.58	0.971	متوسطة	17
23	3.74	0.866	مرتفعة	12
24	3.99	0.677	مرتفعة	01
25	3.53	1.214	متوسطة	20
26	3.88	0.942	مرتفعة	03
27	3.77	0.858	مرتفعة	10
28	3.53	0.929	متوسطة	19
29	3.44	0.928	متوسطة	21
30	3.77	0.808	مرتفعة	09
31	3.74	0.800	مرتفعة	11
32	3.81	0.861	مرتفعة	08
33	3.84	0.850	مرتفعة	05
34	3.81	0.844	مرتفعة	06
35	3.81	0.923	مرتفعة	07
36	3.66	0.961	مرتفعة	14
37	3.64	0.888	مرتفعة	15
38	3.60	0.968	متوسطة	17
39	3.63	0.993	مرتفعة	16
40	3.55	0.958	متوسطة	18
41	3.84	0.800	مرتفعة	04
42	3.38	1.101	متوسطة	22
43	3.71	0.850	مرتفعة	13
	3.87	0.766	المتوسط الحسابي الكلي / الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22



يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (رأس المال الهيكلي) بلغ ( متوسط حسابي 3.87- إنحراف معياري 0.766 ) ، وهذا يعبر عن إجابات أفراد عينة الدراسة حيث تضمنت درجة مقياس ليكرت (4) أي (درجة مرتفعة -موافق) ، إضافة إلى قيمة الانحراف المعياري لجميع عبارات المتعلقة بالمحور الثاني والتي بلغت قيمتها 0.766 ، وهذا يعبر عن وجود تجانس وإتساق عند إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمحور الثاني ، وقد أكدت نتائج الجدول أعلاه من خلال حساب النسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات وجود العبارة رقم 24 في المركز الأول (تدعم المؤسسة مصالحها ببرمجيات حديثة: بمجموع تمرکز إجابات الأفراد بما نسبته ( 79.40 % ) بمتوسط حسابي مرتفع 3.99، وإنحراف معياري جيد 0.677 .

في حين إقتصرت العبارة رقم 42 في المركز الأخير (تشجع المؤسسة كل المبادرات الفردية الساعية لتطوير العمل بمجموع تمرکز إجابات الأفراد بما نسبته ( 52.10 % ) بمتوسط حسابي متوسط 3.38، وإنحراف معياري كبير 1.101 .

وهذا يؤكد جليا من خلال نتائج المعطاة أعلاه أن الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة يؤكدون على وجود رأس المال الهيكلي في المؤسسة، ومهتمون بشكل أكبر بدراسة رأس المال الهيكلي نظرا لأهميته الكبيرة في قطاع المؤسسة ، حيث تعتمد المؤسسة على تطبيق مبدأ الرأس المال التنظيمي باعتباره عنصرا مهما لرأس المال الهيكلي نظرا لما يعبر عنه عن قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الداخلية المتمثلة بالبنية التحتية الداعمة للموظفين ، والتي تشمل المؤسسة والنظم الخاصة برفع مقدرتها الإنتاجية ورأس مال العمليات ورأس المال الإبداعي ، وبذلك فإن المؤسسة تطبق مفهوم رأس المال الهيكلي نظرا لكونه يتمتع بمجموعة من الاستراتيجيات والميكان والنظم والإجراءات التي بموجبها تستطيع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية (سونلغاز) من إنتاج وتسليم المنتجات إلى الزبائن ، أما رأس مال الموظفين فيعبر عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة الزبائن المؤثرين على حياة المؤسسة ، وعليه يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها بضمان استمرار ولائهم للمؤسسة الإقتصادية وكسب زبائن جدد، ولذلك تصوره الأدبيات بأنه انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكلي باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم وولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم داخل مؤسسة محل الدراسة .

### الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحورين (ممارسة المعرفة التنظيمية - رأس المال الهيكلي ) سيتم الآن اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها، حيث سنقوم باستخدام معامل إرتباط بيرسون (Pearson Corrélation) لاختبار الفرضيات الدراسية للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل ( إدارة عمليات المعرفة) والمتغير التابع (رأس المال الهيكلي).

كما سنقوم باستخدام اختبار T \_ للعينات المستقلة (Independent Simples T Test) لاختبار الفرضية الرئيسة وتحليل التباين الأحادي F (One Way Anova)، لاختبار الفرضيات الرئيسية.

الفرضية الرئيسية :

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية.

ولإختبار هذه الفرضية ، قمنا بالتطرق إلى 5 تساؤلات فرعية والتي تخص كلا منها وجود علاقة من عدمه لكل من المحور الأول ( ممارسة المعرفة التنظيمية ) بأبعادها الخمسة ( بعد تشخيص المعرفة - بعد توليد المعرفة - بعد تخزين المعرفة - بعد نشر المعرفة - بعد تطبيق المعرفة).

اختبار الفرضية الرئيسية :

- **H1** : توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية.

- **H0** : لا توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية.

الجدول رقم 26: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين ( المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي)

المتغيرات	العينة	علاقة الارتباط بين المتغيرين	عند مستوى الدلالة
إدارة المعرفة التنظيمية	73	0.764**	1
رأس المال الهيكلي	73	0.764**	1

\*\*عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة برنامج SPSS 22

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول ، أن معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة والمتغير التابع رأس المال الهيكلي بلغ قيمته  $0.768^{**}$  بإستخدام التدوير ، أي أن نسبة الارتباط و العلاقة بينهما هي  $76.80\%$  وهي نسبة تعبر عن وجود ارتباط جيد جدا و قوي دال إحصائيا لكلى المتغيرين ، إضافة إلى ان قيمة المستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو  $0.000$  ، عند مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار معامل الارتباط بيرسون المفترض في الدراسة ألا وهو  $0.01$  ، وهو أقل من  $0.01$  ، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية **H0** ، وقبول صحة الفرضية البديلة **H1** والتي تنص على " توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية. عند مستوى دلالة احصائية  $0.01$ .

إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

- **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية عند مستوى دلالة احصائية 0,01.
- **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية عند مستوى دلالة احصائية 0,01.

الجدول رقم 27: يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين بعد تشخيص المعرفة ورأس المال الهيكلي

المتغيرات	العينة	علاقة الإرتباط بين المتغيرين	عند مستوى الدلالة
بعد تشخيص المعرفة	73	**0.609	0.000
رأس المال الهيكلي	73	**0.609	0.000

\*\*عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة برنامج SPSS 22

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول ، أن معامل الإرتباط بين تشخيص المعرفة والمتغير التابع رأس المال الهيكلي بلغ قيمته  $0.609^{**}$  بإستخدام التدوير ، أي أن نسبة الإرتباط و العلاقة بينهما هي 60.90% وهي نسبة تعبر عن وجود إرتباط قوي دال إحصائيا لكلى المتغيرين ، إضافة إلى أن قيمة المستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو 0.000 ، عند مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار معامل الإرتباط بيرسون المفترض في الدراسة ألا وهو 0.01 ، وهو أقل من 0.01 ، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية **H0** ، وقبول صحة الفرضية البديلة **H1** والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية عند مستوى دلالة احصائية 0,01.

إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

- **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية عند مستوى دلالة احصائية 0,01.
- **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية عند مستوى دلالة احصائية 0,01.

الجدول رقم 28 : يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين بعد توليد المعرفة ورأس المال الهيكلي

المتغيرات	العينة	علاقة الارتباط بين المتغيرين	عند مستوى الدلالة
بعد توليد المعرفة	73	**0.609	1
رأس المال الهيكلي	73	**0.609	1

\*\*عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)

### المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة برنامج SPSS 22

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول ، أن معامل الارتباط بين توليد المعرفة والمتغير التابع رأس المال الهيكلي بلغ قيمته  $0.609^{**}$  بإستخدام التدوير ، أي أن نسبة الارتباط و العلاقة بينهما هي  $60.90\%$  وهي نسبة تعبر عن وجود إرتباط قوي دال إحصائيا لكلى المتغيرين ، إضافة إلى أن قيمة المستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو  $0.000$  ، عند مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار معامل الارتباط بيرسون المفترض في الدراسة ألا وهو  $0.01$  ، وهو أقل من  $0.01$  ، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، وقبول صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة احصائية  $0.01$ .

### إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- $H_1$  : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة احصائية  $0.01$ .
- $H_0$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة احصائية  $0.01$ .

### الجدول رقم 29: يوضح نتائج معامل إرتباط بيرسون بين بعد تخزين المعرفة ورأس المال الهيكلي

المتغيرات	العينة	علاقة الارتباط بين المتغيرين	عند مستوى الدلالة
بعد تخزين المعرفة	73	**0.504	1
رأس المال الهيكلي	73	**0.504	1

\*\*عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)

### المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة برنامج SPSS 22

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول ، أن معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والمتغير التابع رأس المال الهيكلي بلغ قيمته  $0.504^{**}$  بإستخدام التدوير ، أي أن نسبة الارتباط و العلاقة بينهما هي  $50.04\%$  وهي نسبة تعبر عن وجود إرتباط مقبول دال إحصائيا لكلى المتغيرين ، إضافة إلى أن قيمة المستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو  $0.000$  ، عند مستوى الدلالة

الإحصائية لإختبار معامل الارتباط بيرسون المفترض في الدراسة ألا وهو 0.01 ، وهو أقل من 0.01 ، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية **H0** ، وقبول صحة الفرضية البديلة **H1** والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنشر المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.
- **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنشر المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

الجدول رقم 30: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد نشر المعرفة ورأس المال الهيكلي

المتغيرات	العينة	علاقة الارتباط بين المتغيرين	عند مستوى الدلالة
بعد نشر المعرفة	73	0.758**	0.000
رأس المال الهيكلي	73	0.758**	0.000

\*\*عند مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.01 )

المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة برنامج SPSS 22

يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول ، أن معامل الارتباط بين بعد نشر المعرفة والمتغير التابع رأس المال الهيكلي بلغ قيمته **0.758\*\*** بإستخدام التدوير ، أي أن نسبة الارتباط و العلاقة بينهما هي 75.80% وهي نسبة تعبر عن وجود ارتباط قوي دال إحصائيا لكلي المتغيرين ، إضافة إلى ان قيمة المستوى الدلالة الإحصائية لكلي المتغيرين هو 0.000 ، عند مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار معامل الارتباط بيرسون المفترض في الدراسة ألا وهو 0.01 ، وهو أقل من 0.01 ، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية **H0** ، وقبول صحة الفرضية البديلة **H1** والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنشر المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- **H1** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.
- **H0** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

الجدول رقم 31: يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون بين بعد تطبيق المعرفة ورأس المال الهيكلي

المتغيرات	العينة	علاقة الارتباط بين المتغيرين	عند مستوى الدلالة
بعد تطبيق المعرفة	73	0.613**	1
رأس المال الهيكلي	73	0.613**	1

\*\*عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)

المصدر : من إعداد الطالبين بواسطة برنامج SPSS 22

يبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول ، أن معامل الارتباط بين بعد تطبيق المعرفة والمتغير التابع رأس المال الهيكلي بلغ قيمته  $0.613^{**}$  باستخدام التدوير ، أي أن نسبة الارتباط و العلاقة بينهما هي  $61.30\%$  وهي نسبة تعبر عن وجود ارتباط قوي دال إحصائياً لكلى المتغيرين ، إضافة إلى أن قيمة المستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو  $0.000$  ، عند مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار معامل الارتباط بيرسون المفترض في الدراسة ألا وهو  $0.01$  ، وهو أقل من  $0.01$  ، وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، وقبول صحة الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية عند مستوى دلالة احصائية  $0.01$  .

الجدول رقم 32: إختبار t لفروق أبعاد المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي تعزى إلى المتغيرين المستقلين ( الجنس)

مستوى الدلالة	قيمة T	إختبار levene		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المتغير الجنس	الأبعاد- المتغير التابع
		إحتمالية SIG	قيمة F					
0.029	1.112	0.270	4.995	0.587	3.89	63	ذكر	تشخيص المعرفة
				0.937	3.56	10	أنثى	
0.029	1.112	0.270	4.995	0.587	3.89	63	ذكر	توليد المعرفة
				0.937	3.65	10	أنثى	
0.007	0.396 -	0.693	7.773	0.601	3.91	63	ذكر	تخزين المعرفة
				1.061	4.00	10	أنثى	
0.639	0.379 -	0.705	0.222	0.760	3.67	63	ذكر	نشر المعرفة
				0.885	3.78	10	أنثى	
0.056	0.508 -	0.613	3.785	0.615	3.68	63	ذكر	تطبيق المعرفة
				0.888	3.80	10	أنثى	
0.797	-	0.886	0.067	0.572	3.70	63	ذكر	رأس المال

0.11			0.609	3.73	10	أنثى	الهيكلي
4							

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول : يظهر لنا الجدول الفئتين لمتغيري (الجنس) ذكور وإناث، عدد الذكور في العينة هو 63 ، في حين أن عدد الإناث في العينة هو 10 لجميع عبارات أبعاد المتغير المستقل، وعليه فإن قيمة متوسط الحسابي لبعد تشخيص المعرفة لدى فئة الذكور بلغ 3.89 ، في حين أن متوسط الحسابي لبعد تشخيص المعرفة لدى فئة الإناث بلغ 3.56 ، بمعنى أصح أن بعد تشخيص المعرفة لدى فئة الإناث موجود داخل المؤسسة سونلغاز بقيمة أعلى درجة بقليل من قيمة الذكور ، غير أن قيمة المتوسطين متقاربين إلى حد ما ، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلي الجنسين لبعد تشخيص المعرفة بلغ (0.587 لفئة الذكور ، ولفئة الإناث 0.937 ، ) وهذا يوضح تمركز عدد إجابات فئة الذكور أحسن بكثير من تمركز عدد إجابات فئة الإناث بالنسبة لعبارات البعد ككل .

يليهما بعد توليد المعرفة حيث بلغ درجة المتوسط الحسابي لكلي الجنسين ( الذكور 3.89- الإناث 3.65 ، وهذا يفسر نفس النتائج السابقة حيث أن متوسط بعد توليد المعرفة لدى فئة الذكور أعلى بدرجة قليلة من متوسط فئة الإناث ، غير أن المتوسطين متقاربين ، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلي الجنسين لبعد توليد المعرفة بلغ (0.587 لفئة الذكور ، ولفئة الإناث 0.937 ، ) وهذا يوضح تمركز عدد إجابات فئة الذكور أحسن بكثير من تمركز عدد إجابات فئة الإناث بالنسبة لعبارات البعد ككل .

وبالنسبة لبعد تخزين المعرفة حيث بلغ درجة المتوسط الحسابي لكلي الجنسين ( الذكور 3.91- الإناث 4.00 ) وهذا يؤكد على أن متوسط بعد تخزين المعرفة لدى الإناث هو أعلى قليلا من متوسط الذكور ، غير أن قيمة المتوسطين متقاربين إلى حد ما ، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلي الجنسين لبعد نشر المعرفة بلغ (0.601 لفئة الذكور ، ولفئة الإناث 1.061 ) وهذا يوضح تمركز عدد إجابات فئة الذكور أحسن بكثير من تمركز عدد إجابات فئة الإناث بالنسبة لعبارات البعد ككل .

يليهما بعد نشر المعرفة حيث بلغ درجة المتوسط الحسابي لكلي الجنسين ( الذكور 3.67- الإناث 3.78 ) وهذا يؤكد على أن متوسط بعد تخزين المعرفة لدى الإناث هو أعلى قليلا من متوسط الذكور ، غير أن قيمة المتوسطين متقاربين إلى حد ما ، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلي الجنسين لبعد نشر المعرفة بلغ (0.760 لفئة الذكور ، ولفئة الإناث 0.885 ) وهذا يوضح تمركز عدد إجابات فئة الذكور أحسن بكثير من تمركز عدد إجابات فئة الإناث بالنسبة لعبارات البعد ككل .

يليهما بعد تطبيق المعرفة حيث بلغ درجة المتوسط الحسابي لكلي الجنسين ( الذكور 3.68- الإناث 3.80 ) وهذا يؤكد على أن متوسط بعد تطبيق المعرفة لدى الإناث هو أعلى قليلا من متوسط الذكور ، غير أن قيمة المتوسطين متقاربين إلى حد ما ، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلي الجنسين لبعد تطبيق المعرفة بلغ (0.615 لفئة الذكور ، ولفئة الإناث 0.888 ) وهذا يوضح تمركز عدد إجابات فئة الذكور أحسن بكثير من تمركز عدد إجابات فئة الإناث بالنسبة لعبارات البعد ككل .

وأخيرا المتغير التابع والدي يمثل ( رأس المال الهيكلي ) حيث بلغ متوسط الحسابي لكلى الجنسين (ذكور 3.70 - الإناث 3.73) وهذا يوضح أن متوسط تطبيق استراتيجيات ومبدأ رأس المال الهيكلي لدى الإناث هو أعلى قليلا من متوسط تطبيق الذكور، غير أن قيمة المتوسطين متقاربين إلى حد ما ، إضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري لكلى الجنسين وفق تطبيق لمبدأ رأس المال الهيكلي بلغ (0.572 لفئة الذكور ، ولفئة الإناث 0.609 ) وهذا يوضح تمركز عدد إجابات فئة الذكور أحسن بكثير من تمركز عدد إجابات فئة الإناث بالنسبة لجميع عبارات المتغير التابع .

ومبدئيا توضح النتائج على احتمالية وجود فروق بين بعض من أبعاد المتغير المستقل وبين عدم وجود فروق لأبعاد المتغير المسقل ، إضافة إلى وجود فروق لدى المتغير التابع تعزى إلى متغير الجنس ، وللتأكيد على صحة القرار ، يوضح الجدول كل من إختبار T قيمة أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي لمتغيري الجنس ( بعد تشخيص المعرفة : 1.112 عند مستوى الدلالة ( 0.029 )

( توليد المعرفة 1.112 عند مستوى الدلالة 0.029 ) ( تخزين المعرفة : -0.396- عند مستوى الدلالة 0.007 ) ( نشر المعرفة -0.379- عند مستوى الدلالة 0.639 ) ( تطبيق المعرفة : -0.508- عند مستوى الدلالة 0.056 ) ( المتغير التابع " رأس المال الهيكلي " -0.114- عند مستوى الدلالة 0.797 ) .

وعليه نستنتج من خلال نتائج معطيات الجدول على أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية تعزى إلى متغير ( الجنس ) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية تعزى إلى متغير ( الجنس ) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تشخيص المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية تعزى إلى متغير ( الجنس ) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية تعزى إلى متغير ( الجنس ) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية نشر المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية تعزى إلى متغير ( الجنس ) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_ غرداية تعزى إلى متغير ( الجنس ) .



الجدول رقم 33: إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق أبعاد عمليات المعرفة التنظيمية تعزى إلى المتغيرين (العمر - المستوى التعليمي - الخبرة - المسمى الوظيفي)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	أبعاد عمليات المعرفة التنظيمية
					المتغير العمر
0.170 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	1.723	0.518	03	1.553	التباين داخل المجموعات
		0.301	69	20.735	التباين بين المجموعات
		/	72	22.288	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير المستوى التعليمي					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	أبعاد عمليات المعرفة التنظيمية
					المتغير المستوى التعليمي
0.120 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	2.186	0.655	02	1.310	التباين داخل المجموعات
		0.300	70	20.997	التباين بين المجموعات
		/	72	22.288	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير الخبرة					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	أبعاد عمليات المعرفة التنظيمية
					المتغير الخبرة
0.158 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	1.786	0.535	03	1.606	التباين داخل المجموعات
		0.300	69	20.681	التباين بين المجموعات
		/	72	22.288	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير المسمى الوظيفي					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	أبعاد عمليات المعرفة التنظيمية
					المتغير المسمى الوظيفي
0.967 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.034	0.011	03	0.022	التباين داخل المجموعات
		0.318	69	22.266	التباين بين المجموعات
		/	72	22.288	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال الجدول : يتبين لنا جدول إختبار التباين الأحادي ، وبداية بقراءة التباينات ، حيث أنه يوجد نوعين من التباينات (التباين داخل المجموعات- التباين بين المجموعات) ، حيث قدر النوعين لكلى المتغيرات الديموغرافية (العمر 1.553-20.735، المستوى التعليمي ، 1.310-20.997 ، الخبرة 1.606-20.681، المسمى الوظيفي - 0.022 - 22.226) ، حيث توضح النتائج أن النوع الأول من التباين داخل المجموعات لجميع المتغيرات الديموغرافية هو ضعيف جدا ، مقارنة بالمجموع الكلي للتباين والذي بلغ لجميع المتغيرات الديموغرافية (22.288) ، وعليه فإن إختبار قيمة بلغ F في جميع المتغيرات الديموغرافية (العمر 1.723 عند مستوى دلالة 0.170، المستوى التعليمي 2.186 عند مستوى دلالة 0.120 ، المتغير الخبرة 1.786 عند مستوى دلالة 0.158 ، المسمى الوظيفي 0.034 عند مستوى دلالة 0.967) ، والمستوى الدلالة المفروض في دراستنا نحن هو 0.05 ، وهذا يعطينا قراءة نهائية وجلية نوجزها على النحو التالي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية تعزى إلى المتغير العمر .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية تعزى إلى المتغير المستوى التعليمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية تعزى إلى المتغير الأقدمية (الخبرة).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية تعزى إلى المتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم 34: إختبار التباين الأحادي ANOVA لفروق المتغير التابع (رأس المال الهيكلي) تعزى إلى المتغيرين (العمر - المستوى التعليمي - الخبرة - المسمى الوظيفي)

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	المتغير التابع
					المتغير العمر
0.043 توجد فروق ذات دلالة إحصائية	2.867	0.873	03	2.619	التباين داخل المجموعات
		0.305	69	21.011	التباين بين المجموعات
		/	72	23.631	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير المستوى التعليمي					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	المتغير التابع
					المتغير المستوى التعليمي
0.039 توجد فروق ذات دلالة إحصائية	3.401	1.046	02	2.093	التباين داخل المجموعات
		0.308	70	21.538	التباين بين المجموعات
		/	72	23.631	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير الخبرة					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	المتغير التابع
					المتغير الخبرة
0.183 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	1.663	0.531	03	1.593	التباين داخل المجموعات
		0.319	69	22.038	التباين بين المجموعات
		/	72	23.631	المجموع
إختبار التباين الأحادي للمتغير المسمى الوظيفي					
مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط التباينات	درجة الحرية	مجموع التباينات	المتغير التابع
					المتغير المسمى الوظيفي
0.951 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية	0.050	0.017	02	0.034	التباين داخل المجموعات
		0.337	70	23.597	التباين بين المجموعات
		/	72	23.631	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال الجدول : يتبين لنا جدول إختبار التباين الأحادي ، وبداية بقراءة التباينات ، حيث أنه يوجد نوعين من التباينات (التباين داخل المجموعات - التباين بين المجموعات) ، حيث قدر النوعين لكلى المتغيرات الديموغرافية

( العمر 2.619-21.011، المستوى التعليمي ، 2.093-21.538 ، الأقدمية (الخبرة) 1.593-22.038، المسمى الوظيفي - 0.034 - 23.597) ، حيث توضح النتائج أن النوع الأول من التباين داخل المجموعات لجميع المتغيرات الديموغرافية هو ضعيف جدا ، مقارنة بالمجموع الكلي للتباين والذي بلغ لجميع المتغيرات الديموغرافية (23.631) ، وعليه فإن إختبار قيمة  $F$  بلغ في جميع المتغيرات الديموغرافية ( العمر 2.867 عند مستوى دلالة 0.043، المستوى التعليمي 3.401 عند مستوى دلالة 0.039 ، المتغير الأقدمية (الخبرة) 1.663 عند مستوى دلالة 0.183 ، المسمى الوظيفي 0.050 عند مستوى دلالة 0.951 ) ، والمستوى الدلالة المفروض في دراستنا نحن هو 0.01 ، وهذا يعطينا قراءة نهائية وجلية نوجزها على النحو التالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الهيكلي تعزى إلى المتغير العمر .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الهيكلي تعزى إلى المتغير المستوى التعليمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الهيكلي تعزى إلى المتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرأس المال الهيكلي تعزى إلى المتغير المسمى الوظيفي.

-تفسير نتائج الفرضيات :

- تفسير الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -غرداية

توضح لدينا من خلال نتائج الجدول رقم 26 بأنه يوجد ارتباط قوي موجب دال إحصائيا بين المتغير المستقل ممارسة المعرفة التنظيمية و بين المتغير التابع رأس المال الهيكلي، وهذا من خلال إختبار المتغيرين من خلال معامل الارتباط بيرسون حيث وضع لنا نتيجة الارتباط بقيمة 76.80 بالمئة ، و بالتالي يمكن القول بأن العلاقة طردية أي أن أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية يؤثر بشكل ايجابي على رأس المال الهيكلي وهذا يفسر جليا على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم على مبدأ التوافق بين ممارسة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي داخل المؤسسة حيث يقدمان - تقدم مناهجا هاما لإدارة وتسيير القطاع الإقتصادي داخل المؤسسة من خلال آليات ووسائل ( التخطيط والخبرة - التدريب - وإكتساب وتخزين للمعارف ) مما يجعل المؤسسة محل الدراسة تمتلك زمام الأمور وتحقق من فاعليتها التنظيمية داخل المؤسسة وتحقيق لأهدافها المنشودة.

- تفسير الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط.

حيث إستخلصنا من خلال نتائج الجدول رقم 27 بأنه يوجد ارتباط قوي موجب دال إحصائيا بين بعد تشخيص المعرفة على رأس المال الهيكلي ، وهذا من خلال إختبار المتغيرين بواسطة معامل الارتباط بيرسون حيث وضع لنا نتيجة الارتباط بقيمة

60.90 بالمئة عند مستوى دلالة 0.01 هذا يعني أن العلاقة طردية بين تشخيص المعرفة ورأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة .

– تفسير الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط.

حيث إستخلصنا من خلال نتائج الجدول رقم 28 بأنه يوجد إرتباط قوي موجب دال إحصائيا بين بعد توليد المعرفة على رأس المال الهيكلي ، وهذا من خلال إختبار المتغيرين بواسطة معامل الإرتباط بيرسون حيث وضح لنا نتيجة الإرتباط بقيمة 60.90 بالمئة عند مستوى دلالة 0.01 هذا يعني أن العلاقة طردية بين توليد المعرفة ورأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة .

– تفسير الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تخزين المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط.

حيث إستخلصنا من خلال نتائج الجدول رقم 29 بأنه يوجد إرتباط قوي موجب دال إحصائيا بين بعد تخزين المعرفة على رأس المال الهيكلي ، وهذا من خلال إختبار المتغيرين بواسطة معامل الإرتباط بيرسون حيث وضح لنا نتيجة الإرتباط بقيمة 50.04 بالمئة عند مستوى دلالة 0.01 هذا يعني أن العلاقة طردية بين تخزين المعرفة ورأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة

– تفسير الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية نشر المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط.

حيث إستخلصنا من خلال نتائج الجدول رقم 30 بأنه يوجد إرتباط قوي موجب دال إحصائيا بين بعد نشر المعرفة على رأس المال الهيكلي ، وهذا من خلال إختبار المتغيرين بواسطة معامل الإرتباط بيرسون حيث وضح لنا نتيجة الإرتباط بقيمة 75.80 بالمئة عند مستوى دلالة 0.01 هذا يعني أن العلاقة طردية بين نشر المعرفة ورأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة .

– تفسير الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على رأس المال الهيكلي من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط.

حيث إستخلصنا من خلال نتائج الجدول رقم 31 بأنه يوجد إرتباط قوي موجب دال إحصائيا بين بعد تطبيق المعرفة على رأس المال الهيكلي ، وهذا من خلال إختبار المتغيرين بواسطة معامل الإرتباط بيرسون حيث وضح لنا نتيجة الإرتباط بقيمة 61.30 بالمئة عند مستوى دلالة 0.01 هذا يعني أن العلاقة طردية بين تطبيق المعرفة ورأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة .

- تفسير الفرضية الفرعية السادسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الأقدمية ، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي ) . من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.

حيث إستخلصنا من خلال نتائج رقم (33) نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية ، ومنه تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الخبرة، المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي )، وبناء على ما سبق تم رفض الفرضية السادسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الخبرة ، المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي ) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بغرداية.

- تفسير الفرضية الفرعية السابعة : هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى رأس المال الهيكلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الأقدمية ، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي ) من وجهة نظر موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية.

حيث إستخلصنا من خلال نتائج رقم (34) نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه لرأس المال الهيكلي ، ومنه تم التوصل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى رأس المال الهيكلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، المستوى العلمي )، أما بالنسبة لمتغيرات الديمغرافية (الخبرة ، والمسمى الوظيفي) فإنه لا توجد فروق .

خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية رأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط \_غرداية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين ، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة حول المؤسسة والمبحث الثاني تم التعرض فيه إلى منهجية وطرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك بإستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ بالإضافة إلى الصدق الظاهري للتأكد من مصداقية الإستبيان وصحة عباراته و ذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين ، كما تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي للإستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتم قياس الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال، وتم إجراء اختبار كولمنجروف\_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها من خلال اعتماد التكرارات، النسب المئوية وأعمدة البيانيا في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها. ليتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لتحليل آراء الأفراد حول فقرات في الاستبيان وقد أظهروا موافقتهم حول تطبيق المؤسسة لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة ممتازة ، لنتهي إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Simples T Test) لاختبار الفرضيات، وإستخدمنا معامل ارتباط بيرسون(Pearson Corrélation) لاختبار الفرضية الرئيسية لوجود علاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة التنظيمية ) والمتغير التابع (رأس المال الهيكلي)، و لإختبار فرضيات الفروق تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova)، بالاعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و مقترحات وآفاق يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة



تعتبر إدارة المعرفة التنظيمية أصلا غير ملموس ينبغي أن تخصص له الجهود المنظمة من أجل إدارتها بالشكل العقلاني الفعال بغاية النهوض بالأدوار الطلائعية التي تطور بها إدارة المعرفة، والتي يمكن أن نذكر منها تنمية رأس المال الفكري، تنشيط عملية الإبداع التنظيمي وتحسين الميزة التنافسية للمنظمة، ومن هنا يتضح بجلاء أن الأهمية المتنامية للمعرفة التنظيمية وإدارتها بالنسبة للمؤسسات ليست مرتبطة بالمعرفة في حد ذاتها وإنما في ما تشكله من إضافة قيمة على أنشطة هذه المؤسسات، حيث يكمن جوهر إدارة المعرفة التنظيمية في عملياتها أو مراحلها والتي يمكن جمعها في خمسة مراحل جوهرية (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وأخيرا تطبيقها)، هذه الأخيرة يجب أن تعمل بشكل متتابع ومتسلسل، ومن أجل سيرورة هذه العمليات وفق نسق منظم وعالي ينبغي توفير بيئة تنظيمية ملائمة تسمح بالوصول إلى أقصى كفاءة استخدامية ممكنة للمعرفة، وهذا تفاديا لضباب الجهود التنظيمية بسبب إغفال أو تجاهل بعض مكونات البيئة التنظيمية على غرار (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الهيكل التنظيمي) والتي يمكن أن تشكل مقومات يستند إليها قيام إدارة المعرفة التنظيمية.

يعتبر رأس المال الهيكلي من أهم مكونات رأس المال الفكري حيث يثمتل رأس المال الهيكلي في أنظمة شركة والإجراءات والتكنولوجيا وقاعدة البيانات وغيرها من العمليات التي يستعان بها لإنجاز العمل هو أيضا المعرفة التي لا تغادر العمل لتعود إلى منزل في المساء، على عكس رأس مال البشري الذي يغادر العمل، حيث تم تناول أبعاد رأس المال الهيكلي و المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، البرامج العمليات الإدارية وكذا الثقافة التنظيمية)، إضافة إلى أقسام الرأس المال الهيكلي المتمثلة في (رأس المال التنظيمي و رأس المال العملي وأخيرا رأس مال الإبداع). تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي سيتم ذكرها إلى جانب مجموعة من الاقتراحات و التوصيات و أيضا الآفاق المنبثقة من هذا البحث، سوف نعرضها كما يلي:

### نتائج الدراسة:

إتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسة إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة وبالتالي فقد تم إثبات الفرضية الرئيسية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة التنظيمية (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) و بين رأس المال الهيكلي من وجهة نظر عينة الدراسة وبذلك تم تأكيد الفرضيات الفرعية لدراسة بأن لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية لهم دور في تنمية الرأس المال الهيكلي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط -غرداية، وهذا ما إتفق مع دراسة (سوزان وليد عبد القادر)الذي أظهرت وجود اثر إيجابي يعني هناك علاقة للإدارة معرفة (إدارة المعرفة التنظيمية) في تطوير رأس المال الفكري الذي أحد مكوناته رأس المال الهيكلي ودراسة (Serge ، Zinsou Daniel NAKOU ، Francis SIMEN) أن العمليات إدارة المعرفة و رأس المال الفكري لها تأثير مباشر على المؤسسات على أداء التنظيمي

- تبين لنا أن جميع عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (رأس المال الهيكلي) بلغ (متوسط حسابي 3.87 - إنحراف معياري 0.766) وهذا يعبر على ان إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة ، إضافة إلى قيمة الإنحراف المعياري لجميع عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (رأس المال الهيكلي) عبرت عن وجود تجانس وإتساق عند إجابات أفراد عينة الدراسة ، وهذا يتفق مع دراسة (نور الدين طالب أحمد) من ناحية إنسجام في إجابات عينة الدراسة
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة البحث لأبعاد إدارة المعرفة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر ، الأقدمية ، المسمى الوظيفي ، المستوى العلمي) وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية السادسة .أما بالنسبة لمتغير الديمغرافي (الجنس ) فإنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لكل من بعد (توليد المعرفة ، تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة ) وأيضا بالنسبة لمستوى الرأس المال الهيكلي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الأقدمية ، المسمى الوظيفي).
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر عينة البحث لأبعاد عملية إدارة المعرفة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس) لكل من بعد (نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة ) وأيضا لمستوى رأس المال الهيكلي في مؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( العمر ، المستوى التعليمي ).

#### مقترحات الدراسة:

- من خلال مجموعة النتائج التي خرجت بها الدراسة يمكن طرح جملة من الاقتراحات والتوصيات من شأنها أن تساهم في تعزيز مستويات إدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) وسط غرداية :
- الاعتماد الدائم والكبير على المعرفة وإدارتها على الوجه الأكمل من أجل المساهمة في توفير عناصر وأساسيات النجاح والتطور؛
- التشجيع المستمر للموظفين من أجل طرح الأفكار الجديدة ومناقشة الأفكار الموجودة؛
- تعزيز بعد تخزين المعرفة عن طريق تقنيات جديدة مثل تطوير قواعد البيانات والمعلومات وأيضا تطوير الأنظمة والمهارات من خلال برامج تدريبية مستمرة تساعد في تعلم طرق تخزين المعرفة داخل المؤسسة .
- التشجيع على إكتساب المعارف اللازمة وترسيخ القيم التأثيرية في العاملين.
- تقبل الاقتراحات والأفكار الجديدة واستغلالها بشكل صحيح وتطويرها بما يخدم مصلحة المؤسسة، ومتابعة الاقتراحات والأفكار الحديثة من خلال عقد الاجتماعات والندوات لمتابعة سيرها.
- تهيئة مناخ تنظيمي مناسب وإتاحة فرص أكبر من الحرية والتجريب لتشجيع العاملين على ابتكار المعرفة وتبادلها فيما بينهم دون خوف من العقاب.

آفاق الدراسة :

إن معالجة موضوع إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الهيكلي في مؤسسات الاقتصادية يثير عدة مواضيع على درجة كبيرة من الأهمية تشكلت في مجملها آفاقا بحثية جديدة بالاهتمام، ومواضيع بحثية نقترح ما يلي:

- علاقة إدارة المعرفة التنظيمية بممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؛
- أثر إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى تعلم الأفراد؛
- أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تنمية الكفاءات السلوكية لدى المورد البشري؛
- مساهمة إدارة المعرفة التنظيمية في تطوير المهارات التعليمية المتخصصة (صنع القرار).

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. أحمد محمد أحمد المبارك، دور الموارد البشرية في تنمية بلدان العالم الثالث (نموذج السودان)، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. افلاق محمد، يوسف أحمد، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق استدامة الميزة التنافسية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة معارف، مجلد 14، العدد 1، 2019.
3. إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان-الأردن- 2004 .
4. بن موسى محمد، أثر ادارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017.
5. بزيان راضية، مذكور رشيدة ، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مجلة الثرات – جامعة الطارف المجلد 8 العدد 1/ 2018.
6. بركان أسماء، جليلد نور الدين ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري ، مجلة الإقتصاد الجديد، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، المجلد 02، العدد 17/ 2017.
7. بن حجوبة حميد، دواح بلقاسم، إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، المجلد 31 ، العدد 1 .
8. جابر زيد، دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012 .
9. حسن إسماعيل فارس، علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر )، المجلة المصرية ، للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 35 ، العدد 2010- 2011.
10. حسين حريم محمود، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني)، الملتقى الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، الأردن، 27- 29 افريل 2005.
11. حسين محمود حريم، شاعر جار الله الخشالي، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية )، الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، المجلد 8، العدد 1، 2006.
12. خالد رواسكي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النمو الاقتصادي في إقليم شمال إفريقيا والشرق الأوسط (دراسة قياسية : 2001- 2011) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013.

13. خالد نوران الجهني، أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية: الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية (دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية ) ، في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.
14. ربحي كريمة، واقع ادارة المعرفة التنظيمية في الجامعة الجزائرية وسبل تدعيمها ،مجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية ،مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر،جامعة البليدة،المجلد 12، العدد1، 2020.
15. زينب الجبر، الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط بوزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر ذوي الاختصاص، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة، مصر، العدد 25 ، الجزائر، 1994.
16. زيان أمنة، دحماني عزيز، دور تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة في تكوين رأس المال الهيكلي: دراسة حالة بجامعة طاهري محمد بشار باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الرابع، العدد 2، 2018/09/03.
17. سارة عنان، واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة،مخبر تنمية الموارد البشرية،جامعة فرحات عباس، سطيف،المجلد 07،لعدد01،2022.
18. سوزان وليد عبد القادر،أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط الأردن،2014.
19. سليم سامي أبو طه، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المستشفيات الفلسطينية بمحافظة غزة ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 2،2013.
20. سعدون محود خثري الربيعاوي ،حسني وليد حسني عباس ، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2015.
21. سناء خضر يوسف، تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية (دراسة حالة في جامعة صلاح الدين- أربيل-)، مجلة تنمية لرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34 ، العدد 2012،11.
22. سامي عبد الله المدان، صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج ،جلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 84 ، 2010 .
23. سعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة (الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة ،الإلكترونية)، المجموعة العربية للتدريب والتنمية، القاهرة، مصر، 2012.

24. ضرغام إبراهيم كاظم الشكري، همام سعودي، رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الرقمي وعلاقته بأهم المصطلحات الإدارية المعاصرة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03 العدد 06.
25. طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني (دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009 .
26. فاطمة يحيوي، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية ( العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2010 ، ص 86.
27. فارس فضيل ،فرطاس فتيحة ،رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في العصر الحديث،مجلة علوم الاقتصاد والتسيير وتجارة،العدد27،المجلد1،2013.
28. كريستوفر ماي، مجتمع المعلومات: وجهة نظر متشككة، ترجمة: نادر إدريس التل، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
29. كلثوم وهابي، عائشة شرفاوي، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ،مجلة التنمية والاستشراف للبحوث ودراسات،مجلد7، العدد1،2022.
30. علاء محمد شكري عبد الحميد، دور إدارة المعرفة في بناء وإدارة المحافظ الاستثمارية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد25، العدد1، 2011.
31. عبد المطلب بيطار، أثر ادارة المعرفة في زيادة الرأس المال الفكري للمنظمات ،مجلة البحوث الادارية والاقتصادية ،جامعة بوضياف المسيلة،الجزائر، العدد 03،2018.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة المصرية ، للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 36 ، العدد6، 2012.
33. عبد الحميد أحمد دياب، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح ريادة الأعمال في الخطوط الجوية العربية السعودية ،بالتطبيق على موظفي ، الخدمات الفنية في مطار الملك عبد العزيز الدولي بمدينة جدة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، العدد 4 ، 2012 .
34. مراد ناصر ،الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 10، 2008.
35. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشري ) بين النظرية والتطبيق ،مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2014.

36. ميسون علي عبد هادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم قطاع غزة.
37. مولاي مصطفى سارة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة ، مجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد5، 2016.
38. محمد أبو سمرة، الإعلام المهني، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
39. معاذ يوسف الذنبيات، المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف (إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، المجلة، العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، العدد51، 2011 .
40. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. محمد جبار طاهر الشمري، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد18، 2011.
42. محمود إبراهيم سعد، ممارسات إدارة المعرفة لدى القيادات الجامعية (دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية)، مجلة دراسات في التعليم، الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، العدد 23، 2012.
43. نبيل جاد إبراهيم بشوت، دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء بشركات البترول بالسويس (دراسة ميدانية)، مجلة إدارة الأعمال، جمعية ، إدارة الأعمال العربية، مصر، العدد 133، 2011.
44. ندى عبد القادر عبد الستار، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد 6، 2010.
45. نور الدين طالب أحمد، الاستثمار في رأس المال الهيكلي ودوره في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان ، 2020.
46. نادية حمّاش ، عمر الشريف، دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري لإمكانية تبني فلسفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، المجلد31، العدد1.
47. هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المؤتمر السنوي العام التاسع (الإبداع والتجديد في - الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 11 نوفمبر 2008.



48. هبه احمد عبد اللطيف، الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، العدد 25، الجزء 1، 2008.
49. هالة عبد القادر صبري، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في منظمات الأعمال الأردنية ومتطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة (دراسة - ميدانية)، مؤتمر (منظمات متميزة في بيئة متجددة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.
50. هدى بن محمد، عبد النور موساوي، أثر نظم المعلومات على الأداء الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 37، 12 جوان 2012.
51. هيلالي الشريبين الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة - مصر، العدد 22 يوليو، 2011.
52. همامة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي، جامعة باتنة 1 للسنة الجامعية 2016/2017.
53. هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
54. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
55. ياسر خضير البياتي، يورانيوم الإعلام (حروب العصر بالتقنيات الرقمية: احتلال العراق نموذجاً)، المكتب المصري للمطبوعات، القاهرة، مصر 2006.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alireza Poya Shamsuddin Nazem ,Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review, Management Science.
2. Becerra-Fernandez Irma, Leander Dorothy, Knowledge Management: An Evolutionary View, Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc, 2008.
3. Dalkir Kimes, Knowledge Management in Theory and Practice, 2nd Edition, Cambridge, MA, USA, MIT Presse, 2011
4. Emerald Insight Staff, Introduction to Knowledge Management, Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 2005.
5. Françoise Roussin (avec la collaboration de Sandrine Leriche), Transfert des savoirs-Stratégie, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation, LAVOISIER, Paris, 2008.

6. Johansson. and al, measuring to understand Intangible performance drivers, The European Accounting Review, Vol. 10, N° 3, 2004.
7. Joseph Firestone, Mark W McElroy, Has Knowledge Management Been Done? Bradford, GBR: Emeril Group Publishing Ltd, 2005.
8. Kazuo Ichi, Iku Jiro Nonaka, Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers Cary, NC, USA: Oxford University Press, USA,2006.
9. Mohamed Mir Ghani, Mohiuddin Qadir, Role of Expatriates in MNCs Knowledge Mobilization, International Business and Management, Volume 27, Bradford, GBR: Emerald Insight,2011.
10. Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, Management de la connaissance, Edition ECONOMICA, Paris, 2006
11. Najihah Abdul Rahim; Structural capital and its effect on organizational performance: A case study of Telekom Malaysia Ber had (TM) headquarters TY - IEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, Research CHUSER - 2011, Dec 5-6 2011.
12. O'Dell Carla, Hubert Cindy, New Edge in Knowledge: How Knowledge Management Is Changing the Way We Do Business, Hoboken, NJ, USA: Wiley,2011.
13. Sankaran Shankar, Kuzmin Alexander, Diffusion of Knowledge Management Systems: Mission Definitely Possible, Op. Cite.
14. Zinsou Daniel Nakou, Serge Francis Simon, Gestion des connaissances et performances des organisations béninoises, Journées Scientifiques en Sciences Economiques et de Gestion , Université Cheikh Anta Diop (UCAD) Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) ,Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED) ,2ème Edition, 26 et 27 Janvier 2021, Parakou-Bénin.

قائمة الملاحق

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي/سيديتي المحترم (ة)، السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد:

استكمالاً لدراسة العلمية بعنوان: (إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الهيكلي)، نضع الاستمارة التي بين ايديكم .

يرجى التكرم بالإطلاع على الاستمارة وملئها بعناية، بوضع العلامة (X) نأمل منكم الإجابة بكل موضوعية لغرض تحقيق هدف الدراسة.

نحيط علم سيادتكم بأن التعامل مع محتويات الاستمارة لن يكون إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقاً على حسن تعاونكم، وتخصيص جزء من وقتكم الثمين.

المشرف:

من اعداد الطالبتين :

- نور الدين طالب أحمد

- أمين إيمان

المشرف المساعد:

- بريهمات أميرة

- قلبازة أمال

القسم الأول : البيانات شخصية

أولاً : الجنس

أنثى

ذكر

ثانيا: السن

- أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 51 سنة

ثالثا: المستوى العلمي

- دراسات عليا  مؤهل جامعي  أقل من ثانوي

رابعا: المسمى الوظيفي :

- رئيس مصلحة  رئيس مكتب  موظف إداري

خامسا: الأقدمية(الخبرة) :

- أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنة  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: قياس متغيرات الدراسة

المحور الأول : مدى توافر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>تشخيص المعرفة</b>						
1	تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية					
2	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد العاملين الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها					
3	تهتم المؤسسة باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها					
4	تركز المؤسسة على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من					

مستوياتها المختلفة					
<b>توليد المعرفة</b>					
				5	تتعمق المؤسسة بتنظيم الندوات من أجل اكتساب الموظفين معارف ومعلومات جديدة.
				6	تنظر المؤسسة إلى كل موظف على أنه مصدر للمعرفة.
				7	تشجع المؤسسة على تنمية مهارات وخبرات الموظفين
				8	تساهم المعرفة في نجاح المؤسسة وتطورها.
<b>تخزين المعرفة</b>					
				9	يتم تخزين معارف المؤسسة بشكل مستمر ومنظم
				10	تخزن معارف المؤسسة ضمن أشكال مختلفة (تقارير - مستندات - ملفات الكترونية في أجهزة الكمبيوتر)
				11	يتم تنظيم المعارف وتصنيفها في شكل ملائم يساعد على استرجاعها بسهولة.
				12	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفعالية
<b>نشر المعرفة</b>					
				13	تحرص المؤسسة على عقد الاجتماعات مع الموظفين من أجل تبادل المعلومات والمعارف.
				14	تشجع المؤسسة عمليات الاتصال والتفاعل بين الموظفين.
				15	يجد الموظفون سهولة في الوصول إلى المعلومات والمعارف التي يحتاجونها.
				16	تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية كافية للإنفاق على الجانب المعلوماتي والتكنولوجي.
<b>تطبيق المعرفة</b>					
				17	تحرص المؤسسة على توفير جو ملائم للموظفين من أجل تطبيق المعرفة المكتسبة.
				18	تعتمد المؤسسة في أداء نشاطها على مهارات ومعارف الموظفين.
				19	تساعد المعرفة الموجودة لدى المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في

					البيئة المحيطة بها.	
					يسعى الموظفون إلى إستعمال المعارف المتاحة من أجل تحسين أداء المؤسسة .	20
<b>المحور الثاني: رأس المال الهيكلي</b>						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					توفر المؤسسة التجهيزات والمعدات الملائمة	1
					تعمل المؤسسة على تجديد أجهزتها بصفة دورية	2
					توفر المؤسسة قاعدة بيانات كافية	3
					تدعم المؤسسة مصالحها ببرمجيات حديثة	4
					تتيح المؤسسة شبكة داخلية لتسهيل تبادل المعلومات في الوقت المناسب	5
					ترتبط المؤسسة بشبكات اتصال خاصة بالمتعاملين الرسميين	6
					تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية للتحكم في التكنولوجيا الحديثة	7
					يمتاز الهيكل التنظيمي للإدارة بالمرونة والوضوح	8
					تعتمد المؤسسة أسلوب التفويض الواسع للسلطات في اتخاذ القرارات	9
					يحدد الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل جيد	10
					يتم تعديل الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية	11
					توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية عند برمجة أعمالها	12
					توفر المؤسسة الميزانية المالية الكافية لتنفيذ البرامج	13
					يتم تحديد الاحتياجات السنوية بشكل مسبق	14
					توفر المؤسسة برامج وخطط عمل واضحة	15
					تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم عملياتها بشكل مستمر	16
					توفر المؤسسة منشورات كدليل لتسهيل القيام بالأعمال	17
					تتم أرشفة الأعمال الإدارية بشكل منظم	18

## قائمة الملاحق

					تشجع المؤسسة على اكتساب المعارف اللازمة للقيام بالعمل	<b>19</b>
					تعمل المؤسسة على ترسيخ القيم للتأثير في العاملين	<b>20</b>
					تتيح المؤسسة فرص التعاون والعمل بروح الفريق	<b>21</b>
					تشجع المؤسسة كل المبادرات الفردية الساعية لتطوير العمل	<b>22</b>
					تضع المؤسسة ثقفتها في الشخص عند القيام بعمله	<b>23</b>



الجامعة	الأساتذة المحكمون
جامعة غرداية	أ.د. سعداوي فريد
جامعة غرداية	أ.د. دوار إبراهيم
جامعة سطيف 1	أ.د. خالد رجم
جامعة ورقلة	أ.د. مناصرية رشيد

Reliability Statistiques

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	43

Corrélations

		المعرفة تشخيص بعد	الهيكلية المال رأس
المعرفة تشخيص بعد	Corrélation de Pearson	1	.609**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	73	73
الهيكلية المال رأس	Corrélation de Pearson	.609**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	73	73

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

Corrélations

		المعرفة توليد بعد	الهيكلية المال رأس
المعرفة توليد بعد	Corrélation de Pearson	1	.609**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	73	73
الهيكلية المال رأس	Corrélation de Pearson	.609**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	73	73

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

### Corrélation

		المعرفة تخزين بعد	الهيكلية المال رأس
المعرفة تخزين بعد	Corrélation de Pearson	1	,504**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	73	73
الهيكلية المال رأس	Corrélation de Pearson	,504**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	73	73

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

### Corrélations

		المعرفة نشر بعد	الهيكلية المال رأس
المعرفة نشر بعد	Corrélation de Pearson	1	,758**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	73	73
الهيكلية المال رأس	Corrélation de Pearson	,758**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	73	73

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

### Corrélations

		المعرفة تطبيق بعد	الهيكلية المال رأس
المعرفة تطبيق بعد	Corrélation de Pearson	1	,613**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	73	73
الهيكلية المال رأس	Corrélation de Pearson	,613**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	73	73

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

### Corrélations

		التنظيمية المعرفة إدارة	الهيكلية المال رأس
التنظيمية المعرفة إدارة	Corrélation de Pearson	1	,768**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	73	73
الهيكلية المال رأس	Corrélation de Pearson	,768**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	73	73

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

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الهيكلية المال رأس	ذكر	63	3.70	.572	.072
	أنثى	10	3.73	.609	.193

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		T	ddl	Sig. (bil)
		F	Sig.			
الهيكلية المال رأس	Hypothèse de variances égales	.067	.797	-.144	71	
	Hypothèse de variances inégales			-.138	11.660	

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المعرفة تشخيص بعد	ذكر	63	3.89	.587	.074
	أنثى	10	3.65	.937	.296
المعرفة توليد بعد	ذكر	63	3.89	.587	.074
	أنثى	10	3.65	.937	.296
المعرفة تخزين بعد	ذكر	63	3.91	.601	.076
	أنثى	10	4.00	1.061	.335
المعرفة نشر بعد	ذكر	63	3.67	.760	.096
	أنثى	10	3.78	.885	.280
المعرفة تطبيق بعد	ذكر	63	3.6865	.61560	.07756
	أنثى	10	3.8000	.88819	.28087

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Supérieur
تشخيص بعد المعرفة	Hypothèse de variances égales	4.995	.029	1.112	71	.270	.678
	Hypothèse de variances inégales			.795	10.149	.445	.922
توليد بعد المعرفة	Hypothèse de variances égales	4.995	.029	1.112	71	.270	.678
	Hypothèse de variances inégales			.795	10.149	.445	.922

تخزين بعد المعرفة	Hypothèse de variances égales	7.773	.007	-.396	71	،693	،368
	Hypothèse de variances inégales			-.265	9.938	،796	،676
نشر بعد المعرفة	Hypothèse de variances égales	،222	،639	-.379	71	،705	،427
	Hypothèse de variances inégales			-.339	11.207	،741	،549
تطبيق بعد المعرفة	Hypothèse de variances égales	3.785	،056	-.508	71	،613	،33207
	Hypothèse de variances inégales			-.389	10.416	،705	،53225

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المعرفة تشخيص بعد	Intergruppes	،866	3	،289	،689	،562
	Intragruppes	28.883	69	،419		
	Total	29.748	72			
المعرفة توليد بعد	Intergruppes	،866	3	،289	،689	،562
	Intragruppes	28.883	69	،419		
	Total	29.748	72			
المعرفة تخزين بعد	Intergruppes	1.563	3	،521	1.158	،332
	Intragruppes	31.047	69	،450		
	Total	32.610	72			
المعرفة نشر بعد	Intergruppes	4.101	3	1.367	2.426	،073
	Intragruppes	38.872	69	،563		
	Total	42.973	72			
المعرفة تطبيق بعد	Intergruppes	1.121	3	،374	،872	،460
	Intragruppes	29.586	69	،429		
	Total	30.707	72			
الهيكلية المال رأس	Intergruppes	2.619	3	،873	2.867	،043
	Intragruppes	21.011	69	،305		
	Total	23.631	72			

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الهيكلية المال رأس	Intergruppes	2.619	3	.873	2.867	.043
	Intragruppes	21.011	69	.305		
	Total	23.631	72			
التنظيمية المعرفة إدارة	Intergruppes	1.553	3	.518	1.723	.170
	Intragruppes	20.735	69	.301		
	Total	22.288	72			

## ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الهيكلية المال رأس	Intergruppes	2.093	2	1.046	3.401	.039
	Intragruppes	21.538	70	.308		
	Total	23.631	72			
التنظيمية المعرفة إدارة	Intergruppes	1.310	2	.655	2.186	.120
	Intragruppes	20.977	70	.300		
	Total	22.288	72			

## ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الهيكلية المال رأس	Intergruppes	1.593	3	.531	1.663	.183
	Intragruppes	22.038	69	.319		
	Total	23.631	72			
التنظيمية المعرفة إدارة	Intergruppes	1.606	3	.535	1.786	.158
	Intragruppes	20.681	69	.300		
	Total	22.288	72			

## ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الهيكلية المال رأس	Intergruppes	.034	2	.017	.050	.951
	Intragruppes	23.597	70	.337		
	Total	23.631	72			
التنظيمية المعرفة إدارة	Intergruppes	.022	2	.011	.034	.967
	Intragruppes	22.266	70	.318		
	Total	22.288	72			

فهرس المحتويات

I	الإهداء
II	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لإدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي</b>	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة التنظيمية ورأس المال الهيكلي
11	المطلب الأول: مدخل الإدارة المعرفة التنظيمية
11	الفرع الأول: المعرفة، مفهوم، أنواع المعرفة
13	الفرع الثاني: إدارة المعرفة، مفهوم
14	الفرع الثالث: إدارة المعرفة التنظيمية، مفهوم، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية، مقومات إدارة المعرفة التنظيمية
28	المطلب الثاني: مدخل لرأس مال الهيكلي
28	الفرع الأول: مفهوم رأس مال فكري، مفهوم، الأهمية وأقسامه
31	الفرع الثاني: رأس المال المادي ورأس المال الفكري
32	الفرع الثالث: رأس المال الهيكلي مفهوم، الأهمية، مكونات، أقسام
34	المطلب الثالث: علاقة بين إدارة المعرفة التنظيمية ورأس مال هيكلي
35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
36	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.
42	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.
45	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة
45	الفرع الأول: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
45	الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

## فهرس المحتويات

45	الفرع الثالث: ماميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء وسط-غرداية</b>
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) _ غرداية
50	المطلب الأول: تقديم مديرية توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) _ غرداية
50	الفرع الأول : نبذة عن المديرية الجهوية مديرية توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) _ غرداية
51	الفرع الثاني : مهام مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) _ غرداية
51	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز) _ غرداية
52	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
52	المطلب الأول: منهجية الدراسة واجراءاتها التطبيقية
52	الفرع الأول: منهجية الدراسة
52	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
53	الفرع الثالث: أداة الدراسة
54	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
54	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
54	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية
56	الفرع الثاني: أداة الدراسة
62	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
62	الفرع الأول : وصف محاور الدراسة
67	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
77	الفرع الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
91	خلاصة الفصل
93	خاتمة
97	قائمة المصادر والمراجع
104	الملاحق
115	فهرس المحتويات