

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne démocratique et populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de M'sila
Faculté des Sciences Economiques et
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
رقم التسجيل:/.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

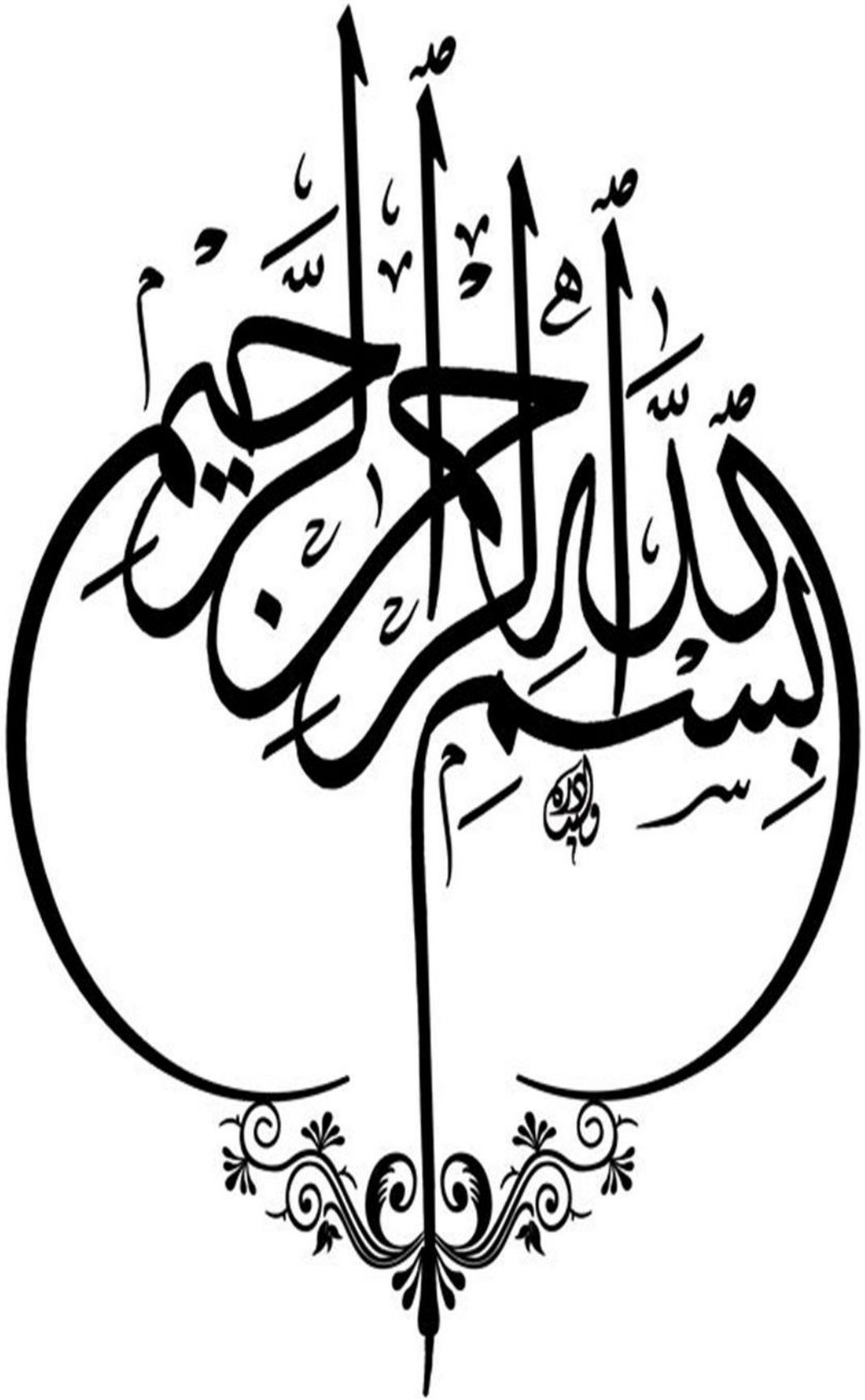
واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجماعات المحلية
- دراسة ميدانية لبلدية أولاد دراج-ولاية المسيلة-

تحت إشراف:
الدكتور: نزيه مهدي

من إعداد الطالب:
- الطاهر علال
لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. توفيق تمار
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. نزيه مهدي
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر (أ)	د. عيسى قروش

السنة الجامعية: 2019 - 2020





بعد حمد الله وشكره- سبحانه وتعالى والصلاة والسلام على سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى:

صاحبة العطاء الوفير جامعة محمد بوضياف وكل هيئة التدريس فيها وأعضاء
لجنة المناقشة وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور: مهدي نزيه الذي لم
يبخل بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت عوناً لي في إنجاز هذه المذكرة،

وكذا الشكر للسيد رئيس المجلس الشعبي البلدي: كمال

مجنّاح على تقديم يد المساعدة في إنجاز هذا العمل.

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو

من بعيد.



إِهْدَاء

إلى أرواح شهدائنا الأبرار؛

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه؛

إلى نبع العطاء أمي أطال الله في عمرها؛

إلى أخي علي سندي في الحياة

إلى الزوجة الكريمة والأولاد الأعزاء؛

إلى كل العائلة والأصدقاء؛



رقم الصفحة	العنوان
II	شكر وتقدير.
III	الإهداء.
IX-VIII	فهرس المحتويات.
X	فهرس الجداول.
XI	فهرس الأشكال.
XII	فهرس الملاحق.
أ-و	مقدمة.
8	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
9	تمهيد الفصل الأول.
10	المبحث الأول: ماهية المعرفة
11	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.
12	المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها.
14	المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأنماطها.
16	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.
16	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة.
17	المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة.
20	المطلب الثالث: عمليات وممارسات إدارة المعرفة.
23	المبحث الثالث: نظم ونماذج إدارة المعرفة
23	المطلب الأول: مفهوم نظم إدارة المعرفة وأنواعها.
24	المطلب الثاني: دور نظم إدارة المعرفة.
25	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.

فهرس المحتويات

32	خلاصة الفصل الأول.
33	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.
34	تمهيد الفصل الثاني.
35	المبحث الأول: الجماعات المحلية في القانون الجزائري.
35	المطلب الأول: التنظيم الإداري للبلدية.
37	المطلب الثاني: التنظيم الإداري للولاية.
38	المطلب الثالث: التعريف ببلدية اولاد دراج.
40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات
40	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
49	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات.
54	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
66	خلاصة الفصل الثاني.
69-67	الخاتمة.
74-70	قائمة المراجع.
79-75	الملاحق.
//////	الملخص.

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	عمليات وممارسات إدارة المعرفة.	1
40	توزيع العبارات على محاور الإستبيان.	2
41	المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.	3
42	يبين درجات الموافقة حسب مقياس رنسيس ليكارت <i>Rensis Likert</i> الخماسي.	4
42	المجالات التي تنتمي اليها قيم الارتباط.	5
43	يوضح عينة الدراسة لبلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.	6
43	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	7
44	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8
45	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	9
46	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	10
48	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	11
49	يوضح الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان.	12
51	يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ.	13
52	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov	14
53	يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.	15
54	يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.	16
55	يبين نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى	17
56	العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.	18
57	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.	19
58	العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.	20
59	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	21
60	العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.	22
61	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	23

فهرس الجداول

62	العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	24
63	يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.	25
64	العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة.	26

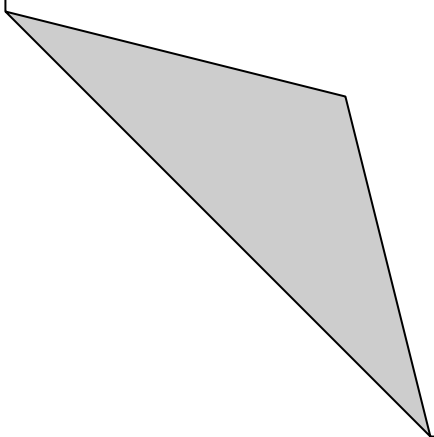
فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	دورة حياة إدارة المعرفة.	1
26	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	2
27	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	3
29	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	4
30	نموذج Finik&Will	5
31	نموذج ليونارد بارتون.	6
44	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	7
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	8
46	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	9
47	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	10
48	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	11

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
82-80	وثيقة طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.	1
85-83	الاستبيان.	2
86	تحكيم الاستبيان.	3

مقدمة



شهد عالم اليوم تطورات وتغيرات اقتصادية وتقنية واجتماعية وتكنولوجية كبيرة، إذ فرضت هاته الأخيرة على العالم أن ينتقل من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات والمعارف، فنجد مثلا الاقتصاد بعدما كانت موارده الأساسية هي الأرض واليد العاملة ورأس المال ظهر عنصرا رابعا أصبح المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوعا جديدا من عناصر الإنتاج، ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة هو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار، مما فرض على كافة المنظمات أدوارا بالغة الأهمية، لعل من أبرزها إنتاج وتطبيق المعرفة بشكل أكثر تميزا، وفي ظل التدفق المعرفي المتزايد أصبحت المنظمات بحاجة لإدارة معارفها بالشكل الذي يضمن الإنتاج والاستخدام الأمثل لها.

أمام هذه التحديات التي تواجه بلدان العالم النامي في مجال التنمية، وضرورة توفير الجاهزية للدخول في اقتصاديات العولمة، أصبح المفهوم التقليدي للإدارة عاجزا عن مواكبة التحولات والتغيرات السريعة ليحل محله الفكر الإداري الحديث الذي خلق صورا جديدة للمنظمات ذات مستوى متميز تعتمد على الأصول الفكرية في الحصول على المعرفة من مواردها الداخلية والخارجية، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها.

وفي ظل الاهتمام المتزايد للدولة الجزائرية، والمجهودات التي تبذلها في إطار تحسين الخدمة العمومية من خلال الجماعات المحلية، وبناء قطاع عام فعال قادر على تلبية الحاجات العامة للجمهور، بقدر من الكفاءة والاحترافية، وإدراكها لأهمية إدارة المعرفة.

انطلاقا مما سبق تكمن إشكالية البحث الرئيسية من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي:

أولا: الإشكالية الرئيسية

ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة؟

من الإشكالية الرئيسية تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما واقع تشخيص واكتساب المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة؟

2- ما واقع توليد المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة؟

3- ما واقع تخزين المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة؟

4- ما واقع توزيع (تشارك) المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة؟

5- ما واقع تطبيق المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

1-الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتشخيص واكتساب المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية

المسيلة.

2-الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

3-الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

5-الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم في ظل عالم قائم على المعرفة، ومناقشة أحدث التطورات

الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعريفية، وفي مجالات

تطوير النماذج المعرفية وتطبيقها.

- 2- توفير المعرفة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يصب في تحسين الخدمة العمومية.
 - 3- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في بلدية اولاد دراج.
 - 4- تحسيس الجماعات المحلية وفي مقدمتها البلدية بأهمية إدارة المعرفة، وكيفية الاستفادة منها، وتبيان أنها قد أصبحت ضرورة حتمية في التكيف مع مستجدات العصر وضغوطاته خاصة في مجال تقديم الخدمة العمومية.
- رابعاً: أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة حيث أن المواضيع المرتبطة بمفهوم المعرفة وإدارتها من أحدث الموضوعات في الإدارة المعاصرة، إذ أنها تشكل الثروة الحقيقية للمؤسسات من خلال دعم نموها وتطورها وضمان استمراريتها، ويمكن القول إن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمة الأعمال الحديثة.

كما تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسؤولين بتوصيات ومقترحات موثقة تساعد على بناء وتطوير خطط المعرفة ودعم القرارات، وبالتالي الوصول إلى تطوير العمل في الإدارة العمومية وعلى رأسها البلدية على اعتبار أنها أقرب إدارة جوارية من المواطن بغية الوصول إلى تحقيق رغباته، والقضاء على المعوقات التي تحول دون ذلك.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع:

كانت وراء اختيار هذا الموضوع دوافع عديدة منها

- 1- علاقة الموضوع بالتخصص في مجال الإدارة.
- 2- اقتراح من المشرف.
- 3- الرغبة في إيجاد آليات كفيلة لتحسين نوعية الخدمة العمومية.
- 4- الإطلاع على إمكانيات الإدارة العمومية (البلدية) لانتهاج الأساليب والمفاهيم الحديثة فيما يخص إدارة المعرفة.

سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة.

نظرا لطبيعة الدراسة، وبغية الإجابة على إشكالياتها وإثبات صحة أو نفي الفرضيات اعتمدنا في موضوعنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي في جانبه النظري كطريقة للإلمام بجوانب البحث، وفهم حقيقة واقع إدارة المعرفة في الجماعات المحلية، بالإضافة إلى دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج للوقوف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بها.

سابعا: حدود الدراسة.

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية الهامة، ولقد اتفق كثير من المشتغلين في مناهج البحث على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري، أما عن المجال المكاني فإنه يعني تحديد المنطقة أو البيئة التي ستجرى فيها الدراسة، في حين يقصد بالمجال الزمني هو الوقت الذي تستغرقه دراسة الموضوع وأخيرا المجال البشري الذي يتكون من مجموعة من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا تحديد مختلف العراقل التي تحد من تنفيذ مختلف الخطوات.

المجال المكاني: تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية أولاد دراج التي تقع على بعد 22 كلم شرق مقر الولاية، وقد شملت الدراسة جميع المصالح الإدارية بالبلدية المذكورة سابقا.

المجال الزماني: تمت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020/2019

المجال البشري: وفقا للمتغيرات الأساسية للدراسة وتماشيا مع موضوع الدراسة فإنه شمل جميع الموظفين الإداريين ببلدية أولاد دراج، الذي بلغ عددهم 62 موظفا وموظفة بمختلف مستوياتهم الإدارية والعلمية.

ثامنا: صعوبات البحث.

- 1- صعوبة فهم موضوع التريص من نسبة من الموظفين.
- 2- تفشي وانتشاء وباء كورونا COVID19 خلق صعوبة في التواصل مع الموظفين.

3- صعوبة امكانية الوصول إلى الموظفين بسبب إصابة البعض منهم بالوباء، بالإضافة إلى إجراءات الحجر الصحي.

تاسعا: الدراسات السابقة.

لقد أجريت العديد من البحوث والدارسات التي تناولت إدارة المعرفة ولقد اختلفت هذه الدارسات من حيث متغيراتها، والبيانات التي استخدمتها ونتائجها من بينها نذكر:

1-دراسة العوفي أفنان 2019، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد -
بشار-

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد
-بشار-

من خلال التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات
إدارة المعرفة، وخلصت الدراسة إلى:

- تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد -بشار-متوسط نسبيا.

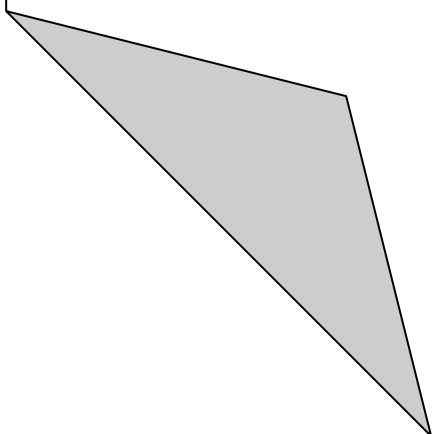
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري
محمد -بشار-بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية،
طبيعة العمل، مكان العمل).

2-دراسة مانع سبرينة، مانع هدى، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي والبحث
العلمي "قراءة تحليلية لتجارب بعض الدول"2018، هدفت الدراسة على بعض النظم والنماذج
العالمية الناجحة في إدارة المعرفة وتطبيقاتها واعتبارها أرضية لانطلاقة جديدة ونموذجا يحتذى به
من طرف مختلف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من
التوصيات نذكر منها:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

- ضرورة توفير بنية تحتية تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.
- العمل على نشر ثقافة تنظيمية تدعم وتساند تطبيقات إدارة المعرفة.
- 3-دراسة سلوى الحمودي، إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة استطلاعية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ومتطلبات تطبيقها في الفكر الإداري المعاصر، كما هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف إلى اتجاهات مديري الأجهزة الحكومية نحو إدارة المعرفة، حيث خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:
 - إن درجة إدراك عينة البحث نحو أهمية وجود إدارة المعرفة يعتبر مرتفعا جدا، حيث أن إدراكهم لأهمية إدارة المعرفة في تحسين مهارات الموظفين جاءت في المرتبة الأولى، في حين أن خلق فكرة التميز والريادة بين المنظمات جاءت في المرتبة الثانية.
 - إن التزام الإدارة العليا ودعمها يتمثل في المشاركة في المعارف والمعلومات من أجل إتمام الأعمال بكفاءة.
 - إن منظمات القطاع العام تهتم بتقنيات إدارة المعرفة بشكل رئيسي سواء على مستوى التقنيات والتجهيزات أو على مستوى نظم وقواعد وبرامج المعلومات من أجل أداء الأعمال، إلا أنها لا تركز على إتاحة الفرصة لجميع العاملين للحصول على المعلومات من جميع مصادرها المتاحة.
 - إن درجة استجابة مديري الأجهزة الحكومية لضرورة توافر متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة يختلف باختلاف المؤهل العلمي.

الفصل الأول



تمهيد الفصل الثاني:

أدى التطور السريع والملاحظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى الاهتمام الشديد بالمعرفة من أجل التمكن من مواكبة هذا التغيير السريع في مختلف أساليب الحياة، كما أن لاتساع شبكة الانترنت والذي توافق مع ثورة المعلوماتية والاتصالات دورا فعالا في ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل: إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، مجتمعات المعرفة... الخ.

نتيجة لذلك، بدأت تظهر دراسات وبحوث متعلقة بإدارة المعرفة والتي من شأنها المساهمة في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة والواقعية لبعض المشاكل. في فصلنا هذا سنتطرق إلى إدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نظم ونماذج إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

إن المعرفة هي أحد دوافع ظهور موجة التحولات والتطورات التي اجتاحت مختلف نواحي الحياة، ونظرا لأهميتها البالغة أصبحت المؤسسات تعتمد عليها بشكل كبير.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.

أولاً: مفهوم المعرفة.

إن الخلط والتداخل الموجود بين مفهوم المعرفة وكل من البيانات، المعلومات، يدفعنا إلى

التمييز بين المصطلحات الثلاث كالآتي:¹

1. البيانات: هي ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات أو حتى إشارات متناظرة.
2. المعلومات: هي حقائق وبيانات منظمة تصف موضعا معينا أو مشكلة معينة.
3. المعرفة: لقد اختلفت الآراء والتعريفات المطروحة ونذكر منها:
 - المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم ونقير الخبرات والمعلومات الجديدة.²
 - المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات أي تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها.³
 - أما مفهوم المعرفة من المنظور الاقتصادي فهي تمثل الأساليب والطرق التي يعرفها ويفهم استخدامها الإنسان، والتي لها تأثير كبير على الاقتصاد.⁴
 - المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة.⁵

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص، ص 53، 54.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، ص 25، 26.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 31.

⁴ وليد اسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 06.

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 10.

ومن مجمل التعاريف السابقة نستخلص إلى أن: "المعرفة هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتترج إلى البيانات، ثم إلى المعلومات، ثم المعرفة، ثم الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار".¹

ثانياً: أهمية المعرفة

تتمثل في كونها:²

- 1- المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة.
- 2- قوة المعرفة تعتبر المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات، وعصر المعلوماتية، فهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل.
- 3- هي أداء لإيجاد القيمة المضافة، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني مشكلة الندرة.
- 4- هي مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصدقية، وقواعد استكشافية، تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها.
- 5- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للإدارات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجدي³

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² عيد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 26.

³ توفيق صراع، لإدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، 2014، ص 24.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها.

تتعدد خصائص ومصادر المعرفة ويمكن ذكرها بالمجمل فيما يلي:

أولاً: خصائص المعرفة

المعرفة فعل إنساني راقى يتصف بعدة خصائص منها:¹

1- إمكانية توليد المعرفة: يكون ذلك من خلال البحث العلمي والاستقراء، التحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من المختصين.

2- إمكانية موت المعرفة: فهي موجودة في عقول الأفراد حيث تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتقدم المعارف وتأتي أخرى لتحل محلها، كما هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في طيات الكتب الموضوععة على رفوف المكتبات والتي لم تعلم إلى الغير.

3- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فهي ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو على جهة معينة بل هي متاحة لكل من أراد اكتسابها، والطريقة الأكثر شيوعاً لذلك هي التعلم.

4- إمكانية تخزين المعرفة: ليس التخزين من خصائص النقود أو غيرها فقط فهو كذلك يختص بالمعرفة، حيث كانت في السابق تخزن في الورق ولا زالت كذلك، ولكن مع التطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزينها باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب.

5- إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به، أي تصنف حسب مجال استخدامها.

6- إمكانية تقاسم المعرفة: تعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة لذلك.

7- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-38.

ثانياً: مصادر المعرفة

تحدث كل من Cullen & Marquardt عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة يتمثلان في المصادر الداخلية والخارجية.¹

1. المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة و تشتمل على خبرات الأفراد، و معتقداتهم، افتراضاتهم، ذاكرتهم و مذكراتهم، و في الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، و في نفس الوقت قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ومن المصادر الداخلية نجد أيضاً التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية، الحوار، التعلم الصفي، المؤتمرات الداخلية، عمليات الأفراد الداخلية عبر الذكاء والخبرة والمهارة.

2. المصادر الخارجية: هي المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، وكأمثلة عليها نجد: التسوية [الاقتداء] أمام المنظمات الأخرى Benchmarking المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، الصحف والمجالات، مشاهدة التلفاز وأفلام الفيديو وأيضاً يمكن أن يمثل كل من الزبائن المنافسون، الموردون، مصدراً خارجياً.

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 62، 63، بتصرف.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأنماطها

أولاً: أنواع المعرفة

أجمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما الضمنية والمعلنة كما يلي:¹

1. المعرفة المعلنة Explicit Knowledge:

هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام، الصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمعدلات العلمية، والمرئية ومواصفات المنتج والكتيبات. بناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.

2. المعرفة الضمنية Tacite Knowledge:

هي المعرفة المعقدة والمركبة غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع.

وقد أشار آخرون إلى وجود أنواع من المعرفة وهي:²

أ. المعرفة المبرمجة Programmed knowledge:

هي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة، وهي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب.

ب. المعرفة الضمنية المطلقة Implicite knowledge:

هي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وهذا النوع يندرج تحت مظلة كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة.

ج. المعرفة التكنولوجي:

تعتبر جزءاً من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-65.

² المرجع نفسه، ص ص 66، 67.

د. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:

الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة، أما العميقة فهي عكسها إذ تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

هـ. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة:

السببية هي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً، أما الموجهة فهي التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل.

ثانياً: أنماط المعرفة

صنفت المعرفة إلى خمسة أنماط هي:¹

1. معرفة ماذا What-know: هي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

2. معرفة كيف How-know: هي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.

3. معرفة لماذا Why-know: هي معرفة لماذا هناك حاجة لمعرفة ما.

4. معرفة أين where-know: هي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة.

5. معرفة متى When-know: هي معرفة متى تكون الحاجة إلى المعرفة.

مما لا شك فيه أن معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن

المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية.

¹ هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص 68.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

ثمة اتجاه متزايد في الشركات والمؤسسات عموماً وبشكل خاص في شركات الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة، وهذا ما يستدعي ضرورة تبنيها وانتهاجها لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً. من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم حيث في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي "مهندس المعرفة". وفي عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو

إدارة المعرفة. Knowledge Management.

وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال: تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.¹

ومن دلائل ممارسات إدارة المعرفة ما يلي:

1. تزايد منتديات المعرفة.

2. مؤتمرات إدارة المعرفة.

3. مجلات إدارة المعرفة.

¹ نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

4. ورض عمل ودوريات تدريبية متخصصة.

5. تقارير المنظمات الدولية والإقليمية.

6. الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة.

7. الجمعيات والمنظمات المتخصصة.

8. مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية.

9. شهادات في غدارة المعرفة.

10. بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب.

المطلب الثاني: مفاهيم حول إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع التطورات التكنولوجية الحديثة الأكبر والأوسع، وسنتطرق في مطلبنا هذا إلى كل من تعريف هذه الإدارة، أهميتها، هدفها، وأهم استراتيجياتها.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

بما أن إدارة المعرفة مفهوم حديث، تعددت الآراء واختلفت حوله ومن هذه الأخيرة ما يلي:¹
تعرف إدارة المعرفة على أنها "عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل Gartner group لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، واسترجاعها، والتشارك فيها وتقييمها.
ويعرف Wlig إدارة المعرفة على أنها: "طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة، والفرص الإدارية ذات العلاقة".
كما يعرفها Griffiths بأنها "التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظماتها الداعمة".

أما Frappaolo&Capshaw فيشتركان في تعريفها على أنها "الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة".

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 89.

من مجمل التعريفات نستخلص إلى أن:¹

"إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة".

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الآتي:²

8- تعتبر مؤشرات على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير.

9- تزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم.

10- تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

11- تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً من عصر المعلوماتية أكثر منه في عصر الصناعة.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

من أهداف إدارة المعرفة في المؤسسات ما يلي:³

12- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية.

13- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية.

14- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.

15- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

16- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 21-23.

² عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ المرجع نفسه، ص 28.

17- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.

18- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.

رابعاً: عناصر إدارة المعرفة

تتمثل عناصر إدارة المعرفة في:¹

أ. البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.

ب. المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات صفة المصدقية وتم تقديمها لغرض محدد.

ج. القدرة: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج إلى القدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.

د. الاتجاهات: هي الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف.

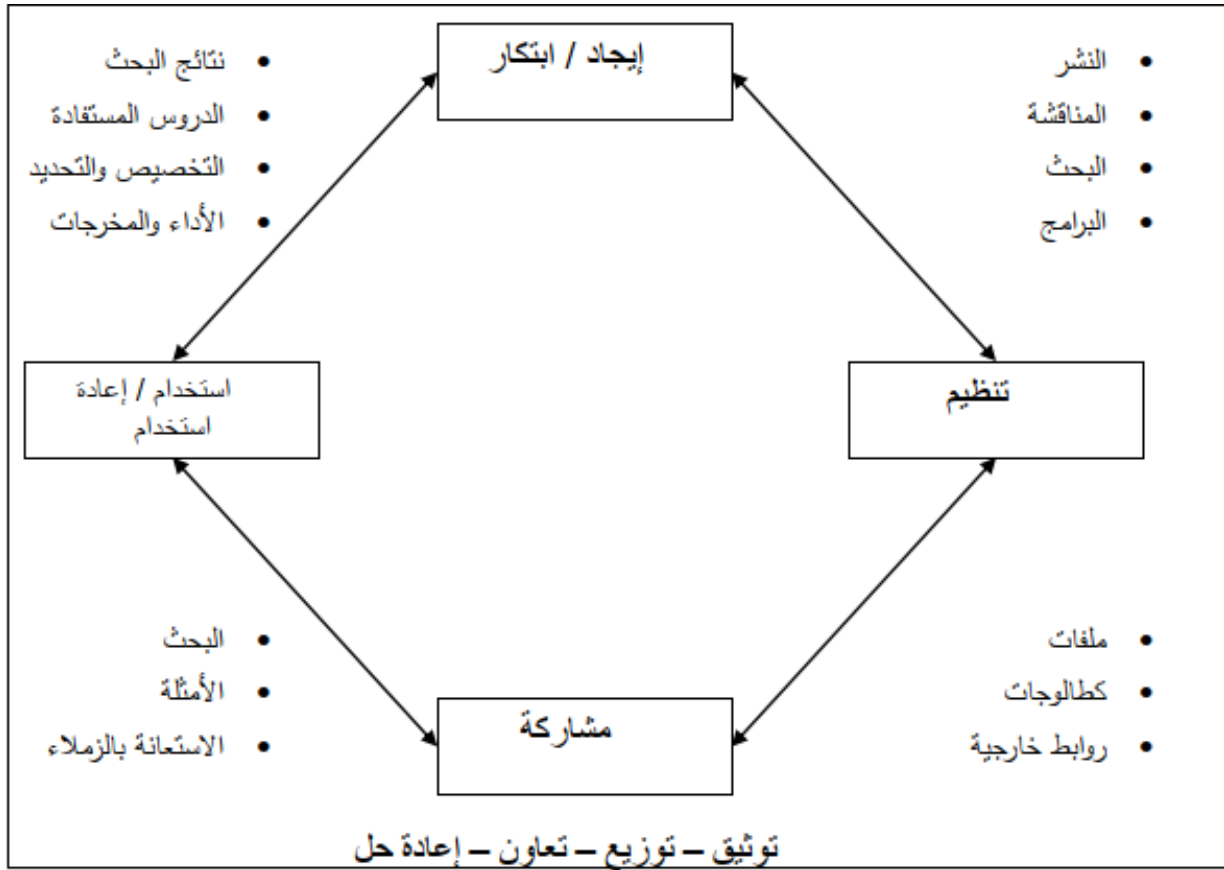
خامساً: دورة حياة إدارة المعرفة

إن دورة حياة إدارة المعرفة غالباً ما يتم وصفها على أنها ترتيب للأحداث، بينما في الواقع يعتبر أداؤها عملية تكرارية، واعتماداً على هذا الافتراض نستطيع تحديد العناصر الأساسية الخاصة بشكل مختصر في النموذج التالي:²

الشكل رقم 1: دورة حياة إدارة المعرفة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 95.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 95.

المطلب الثالث: عمليات وممارسات إدارة المعرفة.

رغم أن مصطلح منظمات المعرفة أو الشركات الخلاقة للمعرفة قد ظهر على نطاق واسع في التسعينات، إلا أن العمل الإداري كان على الدوام قائم على المعرفة، لهذا كانت هناك مجالات لتقصي جذور شركات المعرفة بإرجاعها إلى فترات مبكرة من مراحل تطور الإدارة، ومع ذلك فإن المعرفة لم تكن تحظى بالاهتمام في الماضي كما هي الآن، ورغم أن الشركات كما هو الحال في الاستشارية منها كانت تقوم على أساس العمل المعرفي (هو العمل الذي يقوم على أساس اكتساب وترميز ومعالجة وتقاسم وإنشاء المعرفة)، ويتفق على أن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، التعلم المنظمي، إلا أن هناك من يضيف بعض العمليات الأخرى ونذكر منها:

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

الجدول 1: عمليات وممارسات إدارة المعرفة.

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
مارك دوديسون	1. تحديد المعرفة	19- روتينات وعقود الشركة 20- ذات صلة بأعمال الشركة
	2. اكتساب المعرفة	21- التوصل إلى المعرفة وتوثيقها 22- جعلها متاحة للجميع
	3. توليد المعرفة	23- معرفة جديدة / البحث والتطوير 24- معرفة جديدة / الزبون
	4. التحقق من صلاحية المعرفة	25- حقوق ملكية المعرفة 26- قابلية استغلالها
	5. نشر المعرفة	27- داخل/ خارج الشركة (معرفة صريحة) 28- داخل الشركة /فنية (الفعالية والممارسة)
	6. تجسيد المعرفة	29- تحويل المعرفة إلى قيمة 30- التدريب 31- ثقافة الشركة
	7. تحقيق المعرفة	32- الوعي بأصول المعرفة 33- تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن
	8. استغلال المعرفة وتطبيقها	34- تحقيق أهداف محددة 35- استخدام المعرفة في الحوار
	1. إنشاء المعرفة	36- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء 37- تطوير الدراية الفنية
	2. الحصول على المعرفة	38- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة 39- جلب المعرفة الخارجية للشركة
تروبان	3. تنقيح المعرفة	40- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين 41- مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4. خزن المعرفة	42- وضع المعرفة في صيغة ملائمة 43- خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

44- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة	5. إدارة المعرفة	لاودون ولاودن
45- تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة		
46- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها	6. نشر المعرفة	
47- المعرفة متاحة للجميع في أي وقت		
48- الحصول عليها من مصادر داخلية وخارجية	1. الحصول على المعرفة وترميزها	
49- ترميزها بطريقة ملائمة		
50- أنظمة الذكاء الاصطناعي	2. إنشاء المعرفة	
51- التوصل إلى المعرفة الجديدة		
52- أنظمة العمل المعرفي	3. تقاسم المعرفة	
53- جعل المعرفة متاحة للتشارك		
54- أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)	4. خزن المعرفة	
55- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر وأنظمة المكتب		

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 92-95.

المبحث الثالث: نظم ونماذج إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم نظم إدارة المعرفة وأنواعها

مع التطور ظهر خط آخر من النظم لدعم نشاطات المديرين والمهندسين من خلال التركيز على تكوين وجمعه وتنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة وليس على البيانات أو المعلومات وقد سمي هذا الخط بنظم إدارة المعرفة.

أولاً: تعريف نظم إدارة المعرفة

دعمت التكنولوجيا الحديثة تدوير المعرفة في المنظمات من خلال تصنيف وجمع وتوزيع وتكامل المعرفة التنظيمية التي ساهمت في تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية.

يمكن تعريف نظم إدارة المعرفة بما يلي: "هي تلك النظم التي تعمل على استكشاف القيمة من المعرفة وتصوير الوثائق والمفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي، وكذلك مستوى نظم المكتب، ولقد بدأت العديد من المؤسسات فعلياً تبني وتطبيق هذا المفهوم وبالتالي الاستثمار في نظم إدارة المعرفة، وقد استجابت المؤسسات المتخصصة ببناء وتسويق النظم لهذه الموجة الجديدة حتى أن بعضها أطلق على منتجاته القائمة والتي كانت تسوق تحت فئة إدارة الوثائق المسمى نظم إدارة المعرفة"¹.

ثانياً: دور نظم إدارة المعرفة

تعتبر أدوار المعرفة في المنظمة من الأمور الهامة والأساسية والتي تتمحور في النشاطات التالية:²

1. إيجاد وتأمين المعرفة **Creating knowledge**: تعمل نظم المعلومات المعرفية على تجهيز

العاملين في العقل المعرفي بالرسومات والتحليلات والاتصالات ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.

2. اكتشاف وتصنيف المعرفة **Discovering and codifying knowledge**: نظم الذكاء

الاصطناعي تستطيع أن تستنبط وتدمج الخبرات من الخبراء البشري لغرض إيجاد نماذج

¹ عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص53.
² بشار اليزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 147.

وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات، ونظم دعم القرار تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضا اكتشاف معارف جديدة.

3. المشاركة بالمعرفة Sharing knowledge: فنظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد

العاملين في الوصول والعمل في آن واحد على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطهم.

4. توزيع المعرفة knowledge Distributing: فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين

الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات، وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها.

المطلب الثاني: دور نظم إدارة المعرفة

تتمثل في:¹

أولا: نظم اكتشاف المعرفة

تمثل أنظمة للتطوير والتوليد تساند عمليات تطوير المعرفتين الضمنية والصريحة في معالجة البيانات وتحليل المعلومات والمعرفة المحصل عليها مسبقا، كما تساند العمليات الفرعية المتعلقة باكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها متاحة للجميع.

ثانيا: نظم امتلاك المعرفة.

تخزن المعرفة يتضمن عموما خلق قاعدة بيانات، أنظمة إدارة الوثائق التي تحول إلى أرقام، تفهرس، بيانات واسعة²، وتمثل النظم التي ترتب وتنظم المعرفة حيث تساند عمليات استرجاع المعرفة الضمنية والصريحة الموجودة في أذهان الأفراد أو في الكيانات الإدارية داخل المنظمة.

ثالثا: نظم تطبيق المعرفة

¹ بشار اليزيد الوليد، المرجع السابق، ص 151.

² عتيقة بن طاطة، أثر تفاعل نظم المعلومات إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، الجزائر، 2016، 2017، ص 75.

تعنى هذه النظم باستغلال المعرفة والانتفاع منها من خلال المعرفة التي تنتج من قبل الأفراد، والأفراد المستفيدون من هذه المعرفة بدون تعلم أو طلب فعلي لها.

رابعاً: نظم المشاركة للمعرفة

تمثل تنظيم وتوزيع المعرفة على المستفيدين فهي تساعد على عملية توصيل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة من الشركات في بناء استراتيجيات وافتراسات الأساسية، وفيما يأتي سنعرض بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة:¹

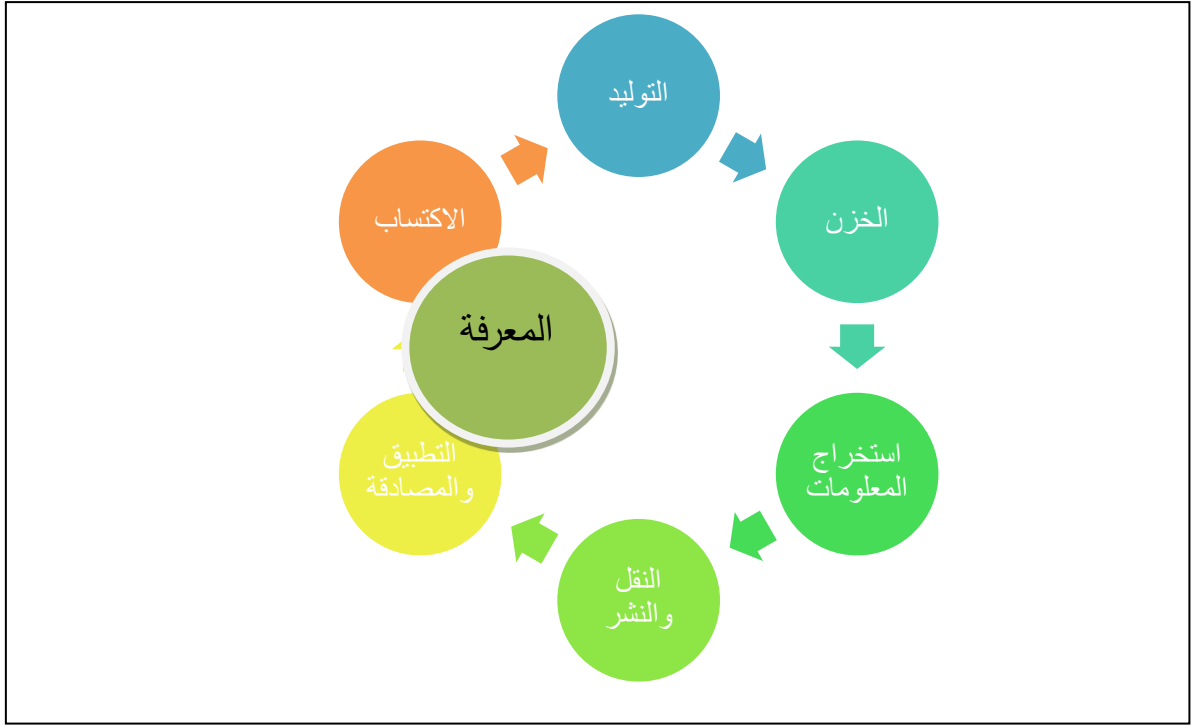
أولاً: نموذج Marquardt

اقترح مدخلا نظميا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:

1. الاكستاب Acquition
2. التوليد Creation
3. الخزن Storage
4. استخراج المعلومات وتحليلها Analysis Dat
5. النقل والنشر Transfer and Dissemination
6. التطبيق والمصادقة Application and validation

¹ هيثم علي الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-43.

الشكل رقم 2: نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 38.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلمن بفعالية، وهذه العمليات الست هي عمليات متصلة معا، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات، وكل قناة لها إطار زمني مختلف، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.

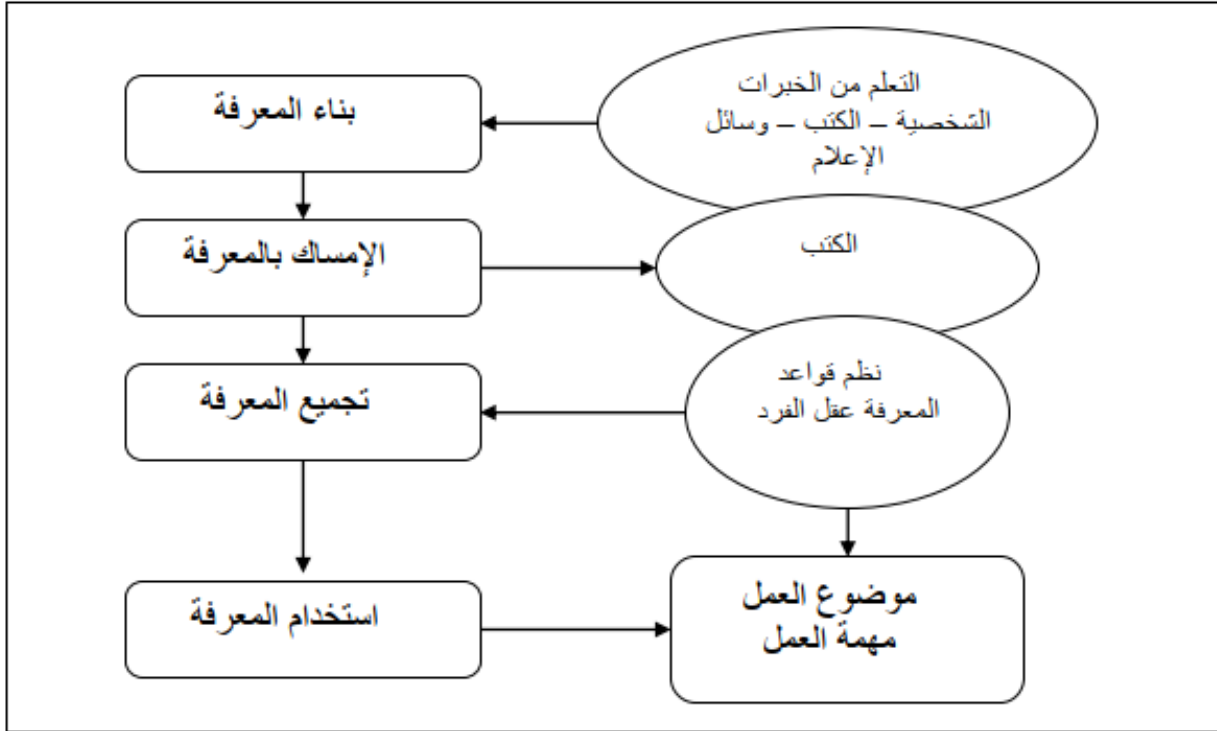
ثانيا: نموذج Wiig

ويقدم نموذج آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، و في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة أي عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخف كي نكرر الوظائف و النشاطات المنفذة سابقا و لكن بتفصيل و تأكيد مختلفين، و كما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب و في قواعد المعرفة المحسوبة و في أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

عديدة، بدء من الحوارات التي تتم عند برادات المياه إلى شبكات الخبرة و إلى فرق العمل و على نحو مماثل فإنه يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة.

الشكل رقم 3: نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 40.

يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تتشابه بينما تكون مختلفة تماما على الصعيد العملي، كما يركز أيضا على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تتهمك فيها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

ثالثا: نموذج Jason & Gupta

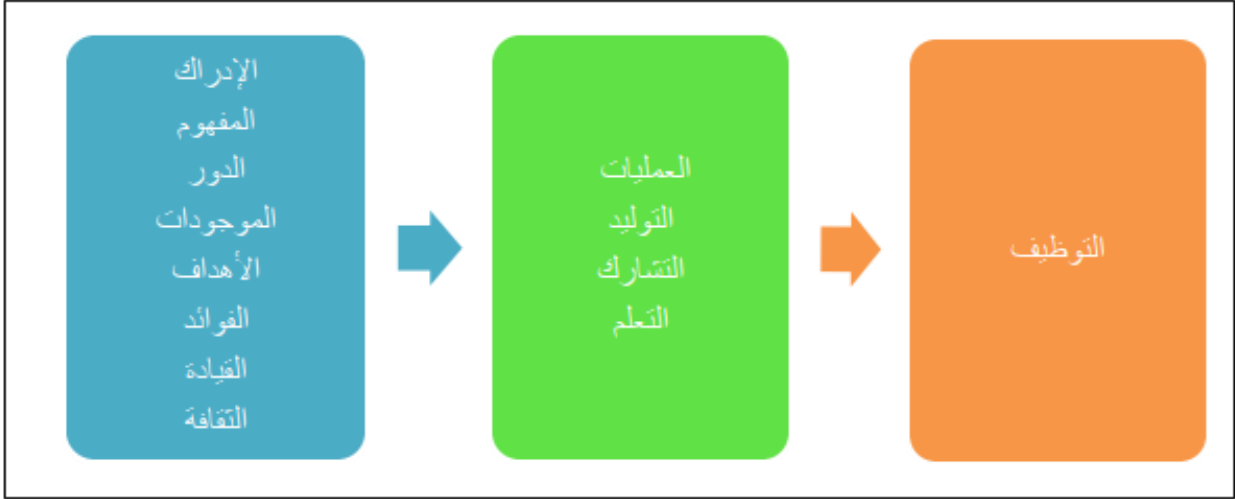
يقدمان نموذجا آخر لإدارة المعرفة يفرض وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة فعالة، وتسير هذه المكونات تسلسلا على النحو التالي:

1. الحصاد Harvesting: يعني وجوب الحصول على المعرفة.
2. التنقية Filtering: يعني وجوب تحديد أي المعلومات هي ذات الفائدة ثم تنقيتها.
3. الترتيب Confugiration: وهنا تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن وتنمية هذه المعرفة.
4. النشر Dissemination: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين الأساسيين المؤثرين بشكل كبير في عملية نشر المعرفة.
5. التطبيق Application: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل الصور.

رابعاً: نموذج حجازي

عمل حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاث متغيرات أساسية: مستقلة (الإدراك)، وسيطة (العمليات)، تابعة (التوظيف)، وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية وذلك نتيجة إجراء تحليل اختبار الانحدار المتعدد حيث اتضح أن كلا من التوليد والتشارك والتعلم كل على حدي يؤثر في توظيف.

الشكل رقم 4: نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



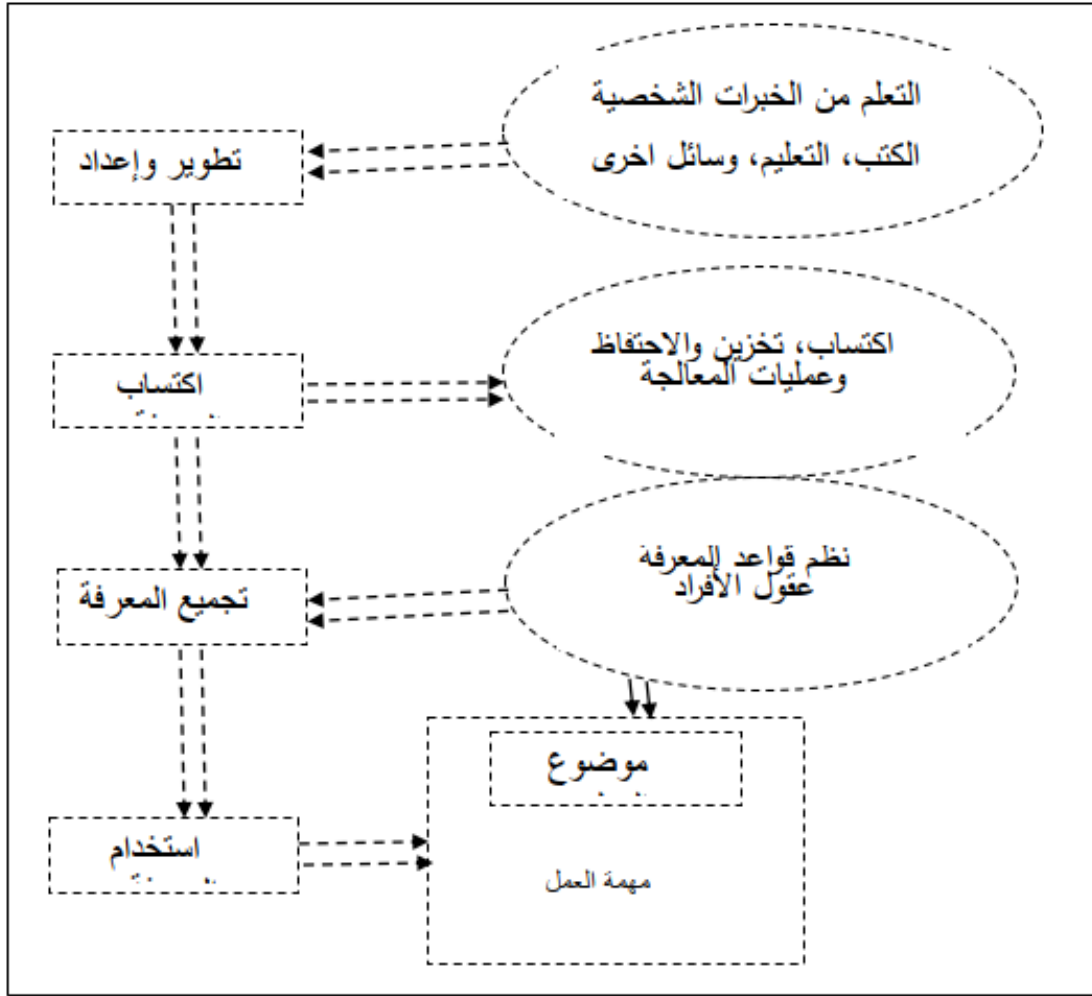
المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 43.

خامسا: نموذج Finik&Will

قدم هذا النموذج سنة 2003، وهو يركز على إدارة المعرفة وفقا لعمليات الأعمال الجوهرية في المؤسسة، وهذا النموذج يتميز بالكثافة المعرفية وتستطيع أي مؤسسة أن تتبنى هذا النموذج لضمان نجاحها.

كما أن توليد المعرفة يمكن أن يحدث في عمليات إعادة الانتاج أو عند حل المشاكل أو عند إكمال المهام، وأن المعرفة والخبرة الحالية تستخدم في هذه العمليات والتي تتضمن عمليات تعلم، حيث أن خبرة العاملين مهمة، ويجب تحفيز ودعم العاملين.

الشكل رقم 5: نموذج Finik&Will



Source: Mertins ,K,Heisig p. &Vorbek,J “Knowledge Management Best practice in Europe”,1/d Fraunhofer Institute,Germany,2003 p:28.

سادسا: نموذج ليونارد بارتون.

ركز ليونارد بارتون على إظهار المعرفة في المؤسسة على أنها قدرات جوهرية لهذه الأخيرة توجد في أربعة أشكال:

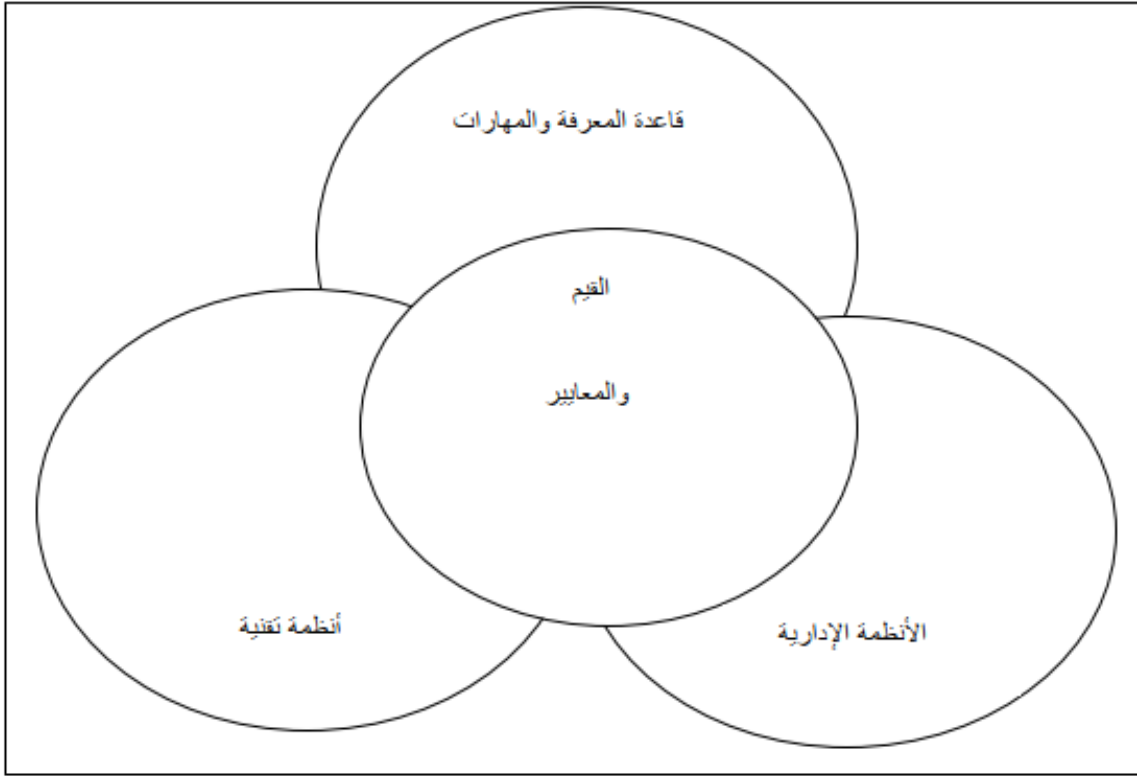
1- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهي المعرفة القابلة للتجسيد، وتكون واضحة وملموسة مثل التصاميم، براءات الاختراع... الخ.

2- المعرفة قد تكون أيضا تتجسد في الأنظمة الإدارية: كأن تتجسد في طرق التعلم لأداء الأشياء بأكثر فاعلية

3-المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو التي يتم تطويرها فيها.

4-المعرفة قد توجد في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يسمى بالثقافة التنظيمية، حيث شجع L.Barton من خلال نمودجه أنشطة التجريب، الحصول على المعرفة، حل المشكلات، وأيضا تنفيذ المعرفة المحصل عليها، وهذا من خلا تحفيز المهارات الداخلية، وتوسيع فكرة المعرفة لتشمل معظم جوانب المؤسسة. ولتوضيح أكثر لنمودج ليونارد بارتون لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم 6: نموذج ليونارد بارتون.



Source :Barton ,1992,pp114

خلاصة للفصل الأول:

من خلال تطرقنا في فصلنا هذا إلى نظرة مختصرة حول المعرفة وإدارة المعرفة، نستخلص إلى أن المؤسسات ومهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان زمن قيامها (ماضيا، حاضرا) تعتمد على المعرفة والتي يمكن أن يكون مصدرها داخليا بمعنى يتم إنشاؤها داخل حدود المؤسسة، أو خارجيا بمعنى تم الحصول عليها من خارج حدود المؤسسة، حيث يتم الاستفادة منها بشتى الطرق الممكنة، وذلك عن طريق تطويرها وتنميتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

كما تسعى المؤسسات دائما إلى الحصول على الموارد المعرفية المتميزة واللازمة لبقائها واستمرارها، حيث قد تلاقي بعض المؤسسات نهايتها في حال لم تتمكن من الوصول إليها. لذا فإن المعرفة كانت ومازالت ذات أهمية بالغة في منظمات الأعمال.

الفصل

الثاني

دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج

ولاية المسيلة

تمهيد للفصل الثاني:

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجماعات المحلية -دراسة ميدانية لبلدية أولاد دراج-ولاية المسيلة

قصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، كما تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من الموظفين بالبلدية محل الدراسة، ثم المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V26 .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الجماعات المحلية في القانون الجزائري.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، أساليب التحليل الإحصائي، واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الجماعات المحلية في القانون الجزائري

تعتبر الولاية والبلدية هما الجماعات اللامركزية للدولة التي تمثل مصالح سكانها، حيث تنص المادة 16 من الدستور¹ الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية وقبل هذا نصت المادة 15 من نفس الدستور على أن المجلس المنتخب هو الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته. ويراقب عمل السلطات العمومية، تشجع الدولة الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية.

المطلب الأول: التنظيم الإداري للبلدية

01-تعريف البلدية:

حسب التقسيم الإداري الجزائري فإن الولاية تتكون من مجموعة دوائر، وكل دائرة تقسم إلى عدة بلديات , حيث أن البلدية "هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة, وتحدث بموجب قانون"².

من هذا التعريف نجد أن البلدية هي مجموعة إقليمية محلية تمثل قاعدة اللامركزية للدولة, وتعتبر الوجهة الأولى التي يقصدها المواطن، ومكان للممارسة المواطنة، وتشكل إطار للديمقراطية المحلية من خلال مشاركة المواطنين المحليين في تسيير شؤونهم العمومية، وهذا ما أشارت له المادة الثانية من قانون البلدية

وتعتبر البلدية الإدارة الأقرب إلى المواطن المحلي ووجهته الأولى, إذ تعد إحدى القنوات الرئيسية التي تربط المواطن بالدولة، فهي جوهر التنظيم الإداري كونها تمثل قاعدة المجتمع والعمل الديمقراطي، وهو ما جعلها تحظى باهتمام خاص من الدولة، وتجلّى هذا في مختلف القوانين والدراسات التي حاولت في كل مرة أن تعمل على تطويرها وتحسين أدائها وتعزيز صلاحيتها، وذلك منذ صدور أول قانون بلدي سنة 1967 إلى قانون 08/90 ووصولاً إلى

قانون رقم 01-16 مؤرخ في 3 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، ج ر العدد 14 بتاريخ 07 مارس 2016، ص 81.
2 المادة الأولى، قانون 10-11 يتعلق بالبلدية، ص 07.

القانون الحالي 10/11 الذي حاول إرساء اللامركزية وإعطائها بعدا أكثر ديمقراطية بهدف تطوير الإدارة الإقليمية وتحسين الخدمة العمومية.

02 - المجلس الشعبي البلدي:

لقد جعل الدستور الجزائري من المجلس الشعبي البلدي الإطار القانوني الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية، كما جعله قاعدة اللامركزية ومكن مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ويتمثل الإطار القانوني الأساسي للمجلس الشعبي البلدي في القانون 10-11 المتعلق بالبلدية

- تشكيله:

يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة منتخبين الاقتراع عام ومباشر و سري¹ - يتم اختيارهم من بين سكان البلدية لعهدتها مدتها خمس (5) سنوات بطريقة الاقتراع النسبي على القائمة², ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية وفقا للتدابير التي حددتها المادة 80 من قانون الانتخابات.

- **مهامه:** طبقا للمواد 16-17-18 من قانون 10-11 المتعلق بالبلدية التي تنص على تولي المجلس الشعبي البلدي إدارة الشؤون العامة للبلدية من خلال مداولاته في مختلف الميادين المتعلقة بحياة المواطنين في إقليم البلدية، ويساهم بصفة خاصة إلى جانب الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه³

¹ المادة 02، قانون عضوي رقم 16-10 مؤرخ في 25 غشت 2016، يتعلق بالانتخاب، ج ر العدد 50، بتاريخ 28-08-2016، ص 10

² المادة 65، القانون العضوي رقم 16-10، ص 17

³ علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة - الجزائر، 2011، ص 27

المطلب الثاني: التنظيم الإداري للولاية

أولاً -تعريف الولاية: هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة، وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة. وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين. وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب، وتحدث بموجب القانون¹

من هذا التعريف نجد أن الولاية هي مجموعة إقليمية محلية لها اختصاصات سياسية واقتصادية وثقافية وبيئية ، تهدف إلى تحسين الإطار المعيشي للمواطن، تتمتع بالاستقلالية المالية ، وتجمع بين المركزية و اللامركزية ، تنشأ الولاية بموجب قانون ، وهي تشرف على مجموعة من الدوائر والبلديات، وتخضع لسلطة الوالي الذي يعتبر أعلى سلطة في الولاية ، وتنشأ الولاية بموجب قانون والذي يحدد الاسم والمقر الرئيسي للولاية بموجب مرسوم رئاسي ، ويتم كل تعديل لذلك حسب الأشكال نفسها، ويتطابق إقليم الولاية مع أقاليم البلديات التي تتكون منها .

والولاية اسم وإقليم ومقر رئيسي، يحدد الاسم والمقر الرئيسي للولاية بموجب مرسوم رئاسي، ويتم كل تعديل لذلك حسب الأشكال نفسها، يتطابق إقليم الولاية مع أقاليم البلديات التي تتكون منها

المجلس الشعبي الولائي: يشرف على إدارة شؤون الولاية مجلس منتخب وهو عبارة عن هيئة مداولة وتقتضي دراسة هذه الهيئة التطرق لتشكيلها وقواعد عملها وسيرها ونظام مداولاتها واختصاصها وهو ما سنفصله فيما يلي:

تشكيله: إن انتخاب أعضاء المجالس الشعبية يتم على مستوى الدائرة الانتخابية باعتبارها مركزا يتمكن من خلاله الأحزاب السياسية وكذلك سكان تلك الدوائر الانتخابية، أن يهتدوا إلى اختيار ممثليهم في هذه المجالس انطلاقا من معرفتهم بهم و بالتالي اختيار الدائرة الانتخابية كما أنها

¹ المادة الأولى، القانون 07-12، يتعلق بالولاية، المؤرخ في 21 فيفري 2012، ج ر العدد 12، بتاريخ 29-02-2012، ص 8

تساعد الأحزاب السياسية بتحديد نوع من الترابط والانسجام بين البلديات و الولاية الواحدة وهذا تدعيما للمسارات الديمقراطية للهيئات اللامركزية¹.

مهامه: له العديد من الصلاحيات التي نوجزها فيما يلي:

- تقديم المساعدة للبلديات، ويمكنه إنشاء مؤسسات عمومية وتشجيع كل مبادرة من شأنها المساهمة في التنمية المحلية والمشاركة في المشاريع الاستثمارية، خاصة تلك التي تفوق طاقة البلديات ضمانا لتنمية منسجمة ومتوازنة.

- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذا إنجاز المعالم التذكارية والحفاظ على البيئة بالتعاون مع البلديات.

المطلب الثالث: التعريف ببلدية اولاد دراج

انشئت بلدية اولاد دراج بموجب القرار رقم 189/63 المؤرخ في 16/05/1963م

المتعلق بإعادة التنظيم الإقليمي للبلديات.

الموقع: تقع شرق عاصمة الولاية المسيلة على بعد حوالي 22 كلم على الطريق رقم 40 لها موقع جغرافي هام حيث تتوسط دائرة اولاد دراج التي هي مقر لها في منطقة سهبية تفصل بين المنطقتين التلية والشبه الصحراوية تتميز بالطابع السهبي ذو السهول الواسعة مما جعل أراضيها فلاحي رعوية وتقدر مساحة البلدية ب239 كل م مربع.

يقدر عدد السكان ب: 26438 نسمة (حسب إحصائيات سنة 2008) يتمركزون عبر ثلاثة

تجمعات سكانية هي: الجرف + البراكتية + بن صوشة بالإضافة إلى سلمان مقر البلدية.

الهيكل الإداري للبلدية:

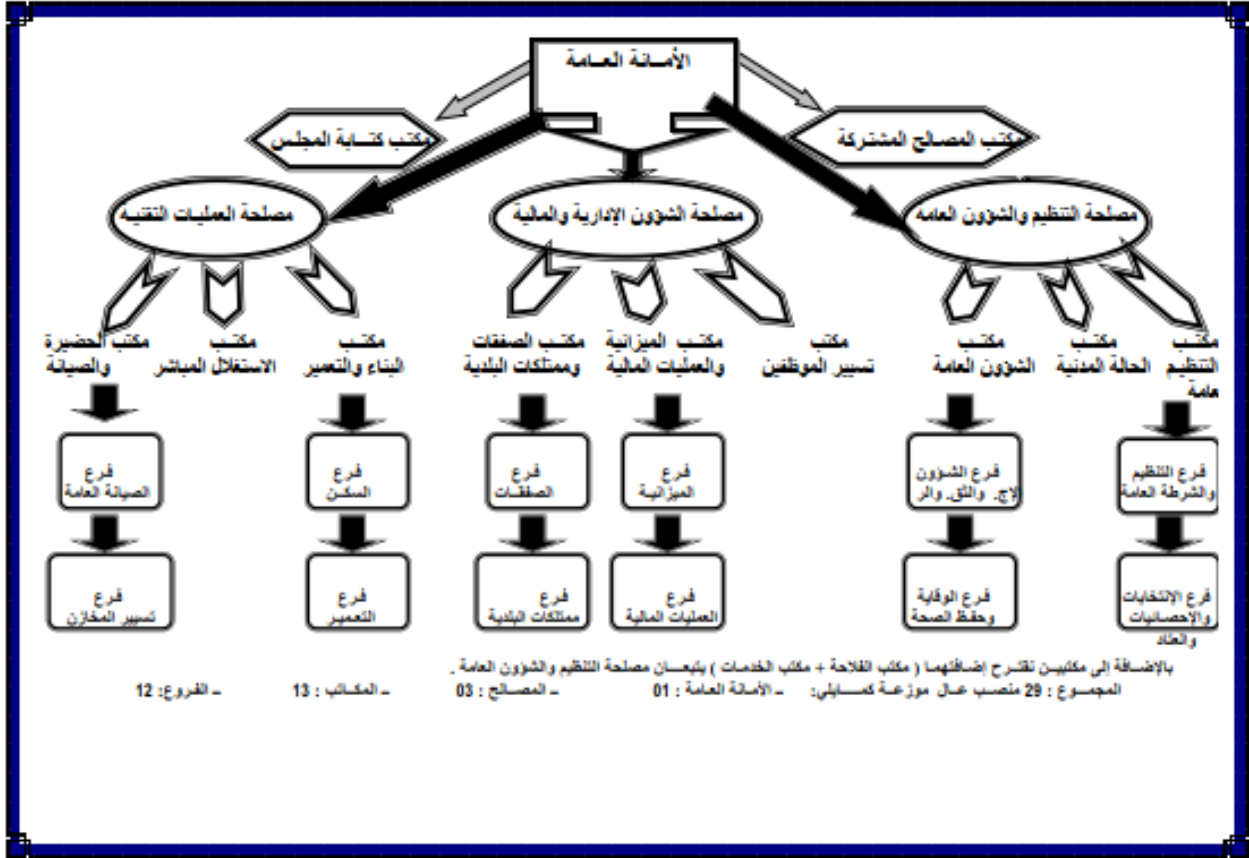
تتكون البلدية من 3 مصالح هي مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة العمليات التقنية،

مصلحة الشؤون الإدارية والمالية.

الشكل رقم 12: يوضح الهيكل الإداري للبلدية.

¹ مكلل بوزيان، الاتجاهات القانونية المعاصرة للجماعات المحلية في الجزائر، دار الأصول للطباعة والنشر، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014 ص 28

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف بلدية أولاد دراج.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، التحليل الإحصائي للبيانات، واختبار الفرضيات.

وكذا طريقة جمع البيانات مع عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة بالنقاش والتحليل

الإحصائي.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أولاً: أداة الدراسة.

تم إعداد الاستبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع البيانات والمعلومات من الموظفين ببلدية

أولاد دراج ولاية المسيلة، وقد تم مراجعة وتنقيح الاستبيان من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته

وتعديلاته الأولية، وكذا عرضه على عدد من الأساتذة، وبذلك تم وضع الاستبيان في شكلها النهائي،

متكونا من جزئين وخمسة عشرون (25) عبارة، كما هو موضح كالاتي:

الجزء الأول: خاص بالخصائص الشخصية والوظيفية وتتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: خاص بمحاور إدارة المعرفة (محور تشخيص واكتساب المعرفة، محور توليد المعرفة،

محور تخزين المعرفة، محور توزيع المعرفة، محور تطبيق المعرفة)، وجاء توزيع عبارات على

محاور الاستبيان على النحو التالي:

الجدول رقم 2: توزيع العبارات على محاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	محاور الاستبيان	عدد عبارات الاستبيان	النسبة المئوية%
الأول	محور تشخيص واكتساب المعرفة.	05	20.00%
الثاني	محور توليد المعرفة.	05	20.00%
الثالث	محور تخزين المعرفة.	05	20.00%
الرابع	محور توزيع المعرفة.	05	20.00%
الخامس	محور تطبيق المعرفة.	05	20.00%
المجموع	وع (إدارة المعرفة).	25	100%

المصدر: من إعداد الطالب.

ثانيا: محك الدراسة.

1- مسطرة الاستبيان: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($4=5-1$) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80=5/4$) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية (0.80) .

جدول رقم 3: المحك المعتمد في الدراسة للاستبيان.

الاتجاه	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	المتوسط المرجح	الإجابات	درجات الموافقة
مستوي منخفض جدا من القبول	[20% - 36%]	[1 - 1.80]	غير موافق بشدة	1
مستوي منخفض من القبول	[36% - 52%]	[1.80 - 2.6]	غير موافق	2
مستوي متوسط من القبول	[52% - 68%]	[2.60 - 3.40]	محايد	3
مستوي عال من القبول	[68% - 84%]	[3.40 - 4.20]	موافق	4
مستوي عال جدا من القبول	[84% - 100%]	[4.20 - 5]	موافق بشدة	5

المصدر: زكي ناهض، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016، ص 126.

2- مقياس رنسيس ليكارت *Rensis Likert*.

استخدام مقياس رنسيس ليكارت خماسي الدرجات والجدول التالي يبين ذلك:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 4: يبين درجات الموافقة حسب مقياس رنسيس ليكارت *Rensis Likert* الخماسي.

الترميز	درجة الموافقة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب.

3-أنواع الارتباط:

جدول رقم 5: المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1- 0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1
تام									تام

Source: Emen bnymfarej, Data analysais, the statistical économie and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) ,(2015) Without the edition, Ankara, Turkey, p: 25 .

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.

1-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع من الموظفين ببلدي أولاد دراج ولاية المسيلة، والبالغ عددهم 62 موظف.

2-عينة الدراسة: تم اشتقاق عينة الدراسة باستخدام معادلة ستيفن ثاميسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

- حجم المجتمع N القيمة الاحتمالية p= 0.50 نسبة الخطأ d=0.05

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

- الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الثقة 0.95 تساوي $Z=1.96$

نتيجة العينة المطلوبة بعد حسابها من الموقع الإلكتروني لحساب العينات تساوي (54)¹ موظف، وزعت عليهم استمارة الاستبيان إما يدويا في مقرات عملهم، أو إرسالها إلكترونيا عن طريق الإيميلات (gmail) الخاصة بهم، استرجعت منها 58 استمارة، بالإضافة أنها قابلة للتحليل، وتم استغلال 54 استمارة وفق حجم العينة المطلوب. ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

جدول رقم 6: يوضح عينة الدراسة لبلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

عينة الدراسة	عدد استمارات الاستبيان المسترجعة	عدد استمارات الاستبيان الموزعة
54	58	60

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

رابعا: خصائص عينة الدراسة:

1-الجنس:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

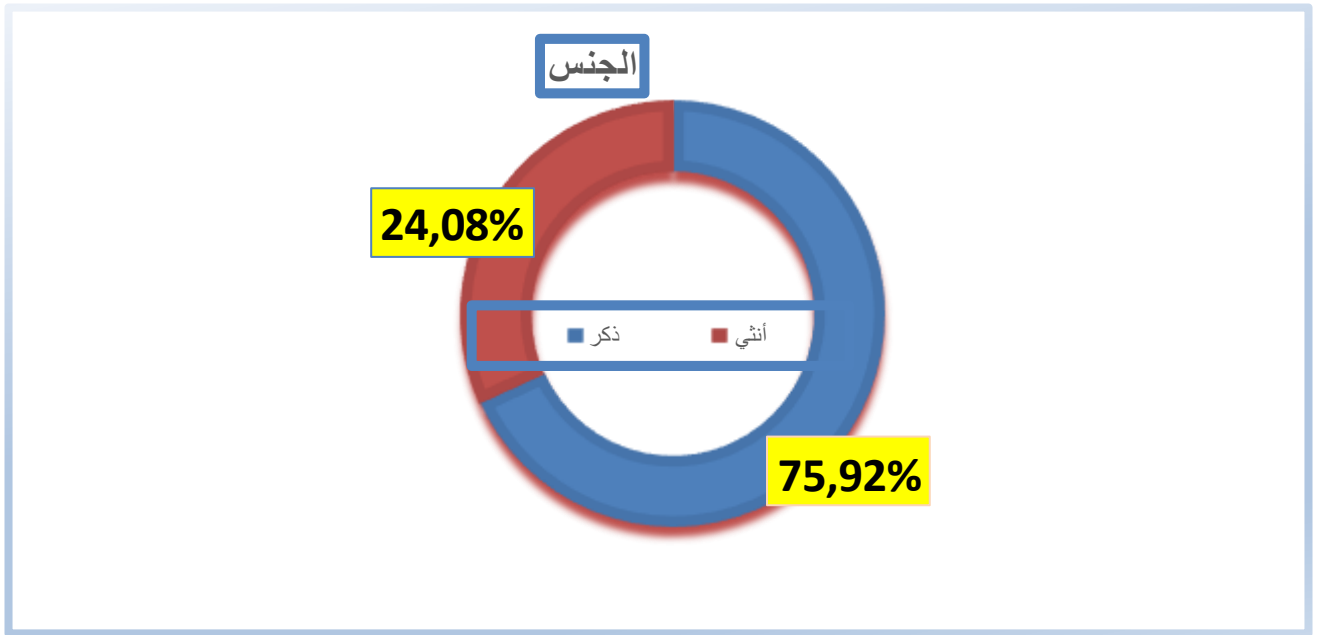
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	41	75.92%
أنثي	13	24.08%
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26.

¹ <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يلاحظ من الجدول رقم 7 والشكل رقم 8 أعلاه الذي يوضح خصائص عينة الدراسة عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين، وهذا يشير إلى انفتاح المجتمع الجزائري واندماج المرأة الجزائرية في عالم الشغل.

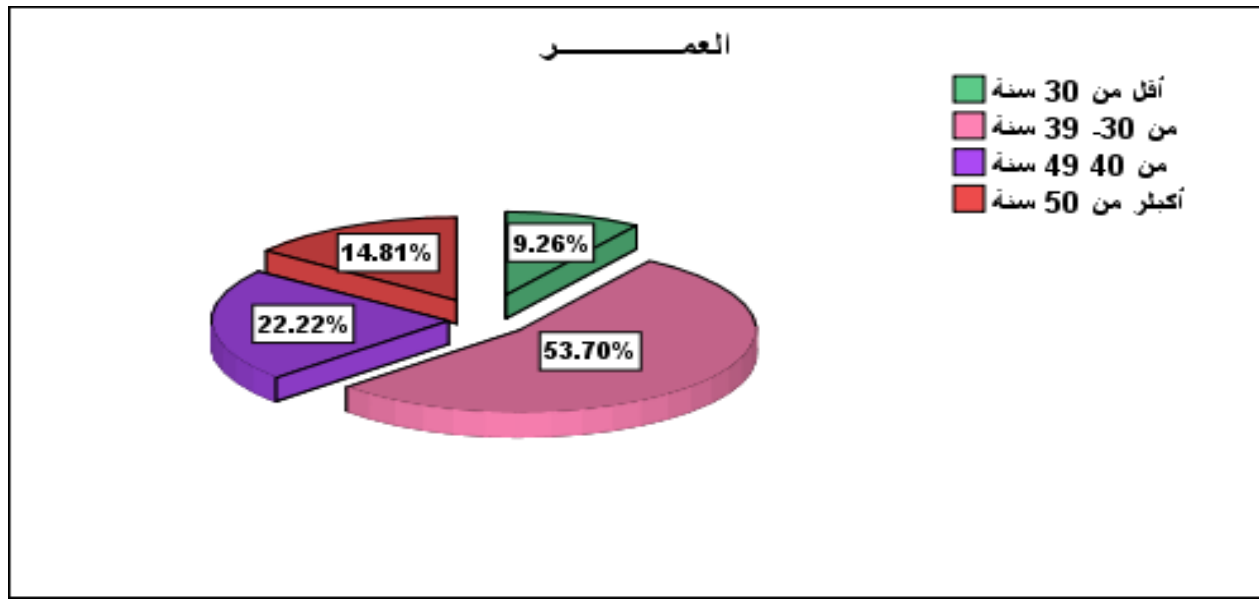
2-العمر:

الجدول 8: توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية%	التكرار	الوصف	العمر
09.26%	05	أقل من 30 سنة	
53.71%	29	من 30-39 سنة	
22.22%	12	من 40-49 سنة	
14.81%	08	أكبر من 50 سنة	
100%	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

قسم متغير العمر إلى 4 فئات، ويتضح أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هي الأكبر تكرار، وبنسبة مئوية عالية 53.70%، مما يشير إلى أن البلدية يعتمد في سياسته التوظيفية على قدرات الشباب، ثم تليها الفئة من 40-49 سنة بتكرار 12 فرد، وبنسبة مئوية 22.22%، ثم تليها الفئة أكثر من 50 سنة وهي الفئة التي تحتاجها البلدية نظر لتميزها بالوعي والرشد، في المرتبة الأخيرة الفئة التي سنها أقل من 30 سنة، بنسبة مئوية ضعيفة 9.30%.

3- المؤهل العلمي:

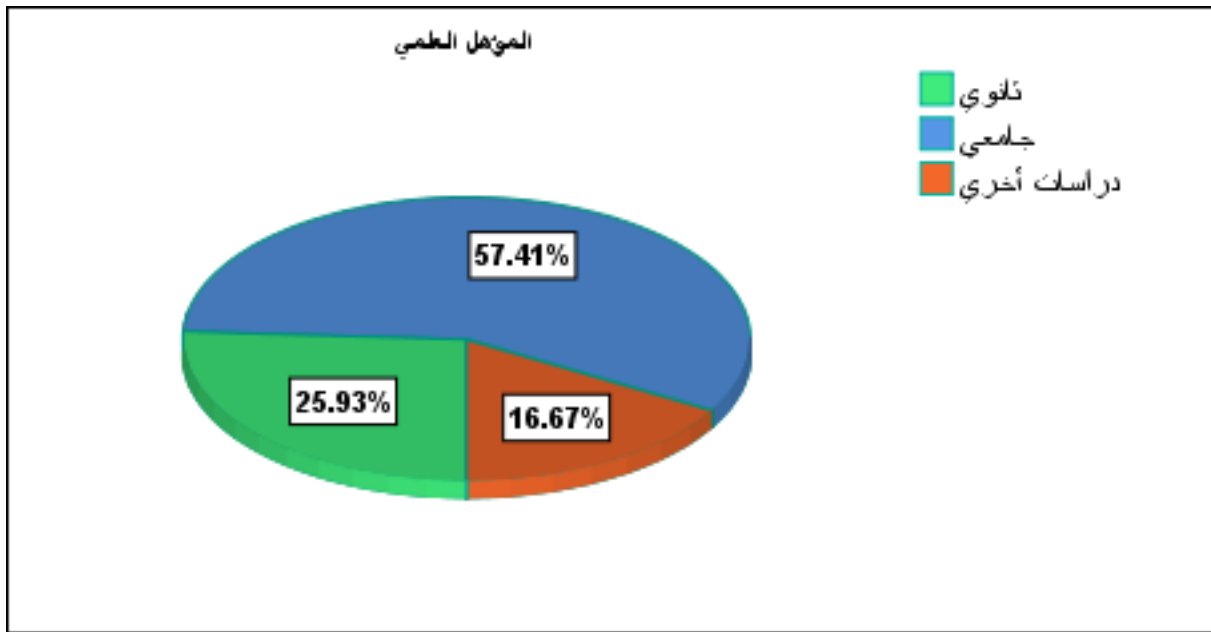
الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية%	التكرار	الوصف	المؤهل العلمي
25.93%	14	ثانوي	
57.41%	31	جامعي	
16.66%	09	دراسات أخرى	
100%	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يلاحظ من الجدول رقم 9 والشكل رقم 10 أعلاه، أن الفئة ذات المستوى دراسات أخرى هي الأضعف مقارنة بالفئات الأخرى، بينما الفئة ذات المستوى الجامعي سجلت تكرار 31 فرد وبنسبة مئوية عالية 57.41% مقارنة بالمستويات الأخرى، وهذا يشير ان أغلبية موظفي البلدية، يملكون مستوى علمي عال.

4- عدد سنوات الخبرة.

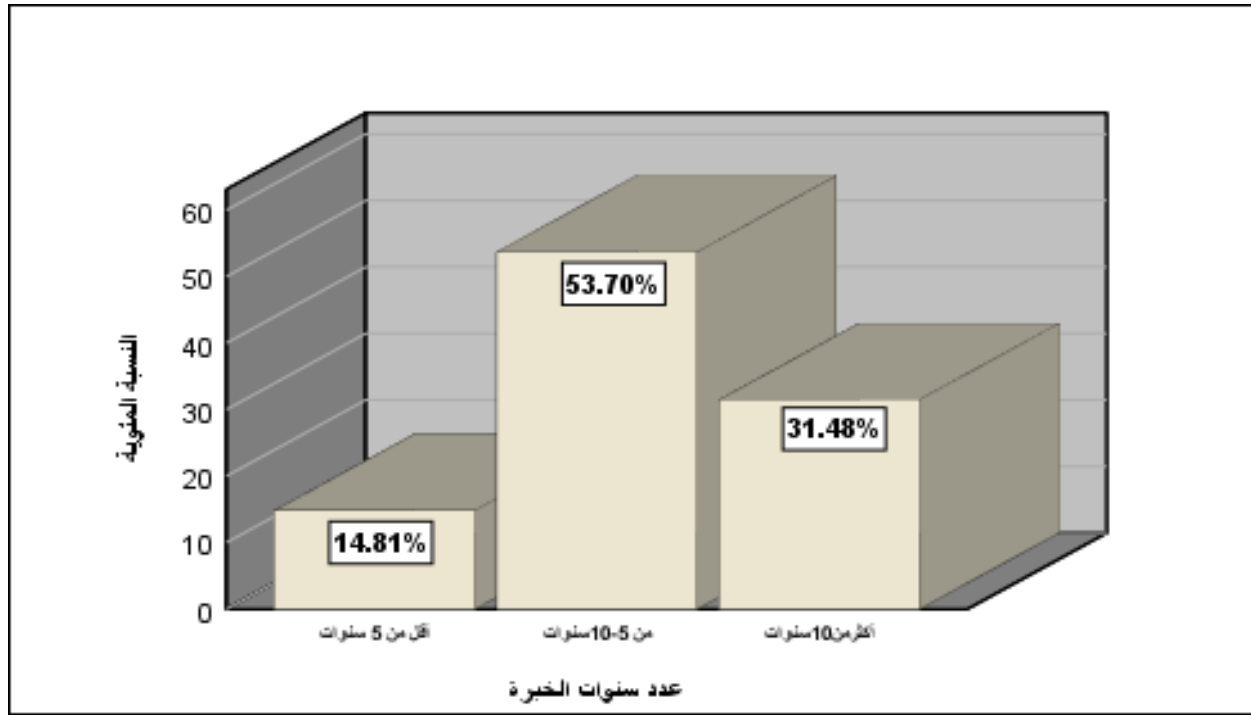
الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية%	التكرار	الوصف	عدد سنوات الخبرة
14.82%	08	أقل من 5 سنوات	
53.70%	29	من 5-10 سنة	
31.48%	17	أكبر من 10 سنة	
100%	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول رقم 10 والشكل رقم 11 أعلاه أن معظم مفردات عينة الدراسة يملكون الخبرة من 5-10 سنوات، ثم تليها الفئة ذات الخبرة الأكبر من 10 سنوات، ثم بعدها الفئة أقل من 10 سنوات.

5- المركز الوظيفي:

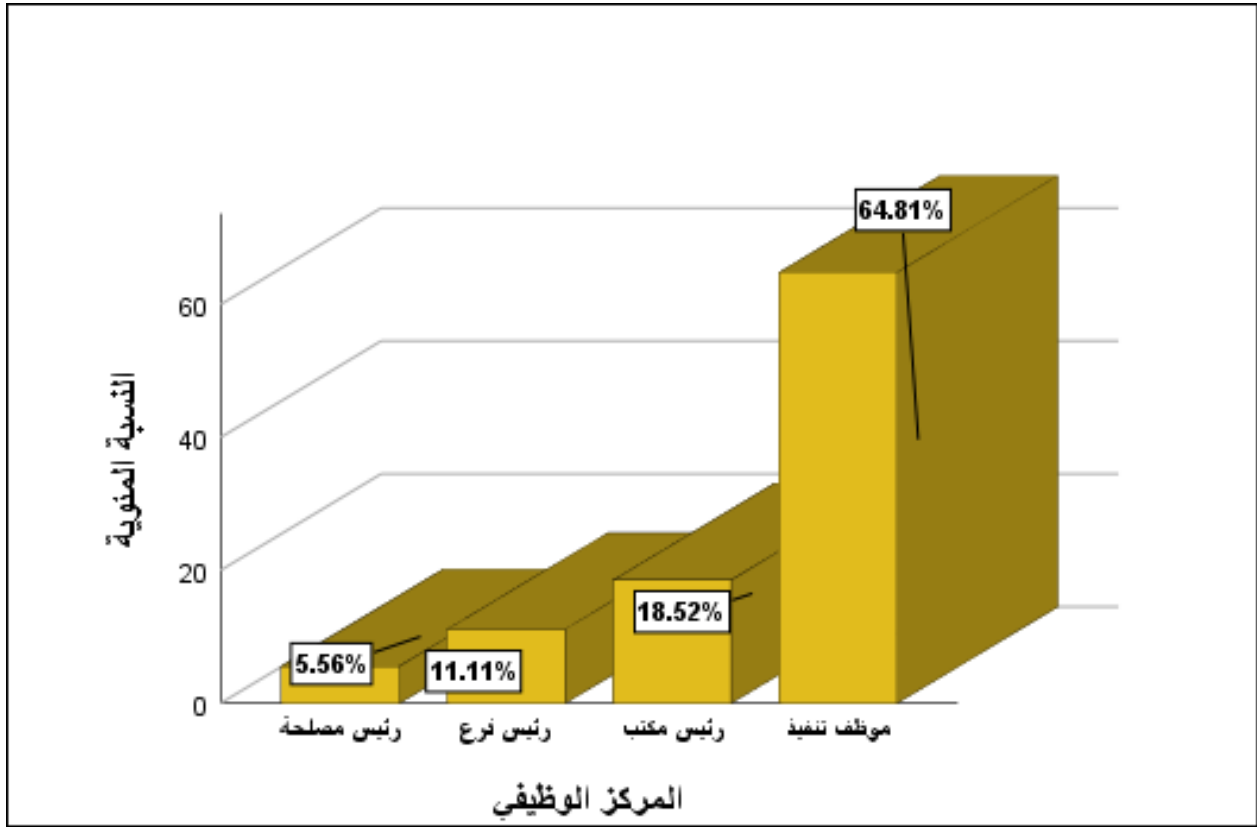
الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	الوصف	المركز الوظيفي
05.56%	03	رئيس مصلحة	
11.11%	06	رئيس فرع	
18.52%	10	رئيس مكتب	
64.81%	35	موظف تنفيذ	
100%	54		المجموع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول رقم 11 والشكل رقم 12 أعلاه أن معظم مفردات عينة الدراسة هم موظفون ذات الصفة التنفيذية بتكرار 35 موظف تنفيذ بنسبة 64.81%، ثم تلتها فئة رئيس مكتب بتكرار 10 موظف وبنسبة مئوية 18.52%، ثم تليها الترتيب الثالث لفئة رئيس فرع بتكرار 06 مفردة وبنسبة مئوية 11.11%، وفي الترتيب الأخير تعود لفئة رئيس مصلحة بتكرار 03 مفردات وبنسبة مئوية 5.56%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للبيانات.

استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 في تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
أولاً: صدق وثبات أداة الدراسة.

1- صدق الأداة: صلاحية الاختبار فعليا وحقيقة ما وضع لقياسه، وتم التأكد من صدق الإستبيان من خلال، الصدق الظاهري للاستبيان وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، **1-1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء آراءهم حول عبارات ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بشكلها النهائي المكون من 25 عبارة، وبالتالي فإن الأداة تتمتع بالصدق الظاهري.

1-2 صدق الاتساق الداخلي Interna Validité: يركز هذا النوع من الصدق على قوة العلاقات الارتباطية البينية بين عبارات المقياس وطبيعتها واتجاهها، أو بين عبارات المقياس والاختبار ككل، وذلك للوقوف عما إذا كان مستوى هذه العلاقات البينية وشدتها لعناصر البنية الداخلية للمقياس، وانسجامها وتناسبها مع دلالة المفهوم المراد قياسه¹.

الجدول رقم 12: يوضح الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان.

المحور	رقم العبارة	عبارات محور الابتكار التسويقي (المتغير المستقل)	الاتساق مع المحور	الاتساق مع الإستبيان ككل
تشخيص وإكتساب المعرفة	01	تتم الاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لدى موظفي البلدية.	**0.694	**0.519
	02	يتم المحافظة على المعرفة المتاحة والجديدة.	**0.566	**0.504
	03	تسعى البلدية لمعرفة قدرات ومهارات موظفيها.	**0.615	**0.549
	04	تلتزم البلدية بالمشاركة في التريصات والأيام التكوينية.	**0.634	**0.499
	05	تشجع البلدية موظفيها على اكتساب خبرات ومهارات جديدة.	**0.736	**0.563

¹ أحمد تيغزة، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008. ص: 25.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

**0.468	**0.741	تسعى البلدية للاستعانة بالكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز التكوين المهني للمساعدة على توليد معارف جديدة (تنظيم ملتقيات تقديم شروحات...).	06	توليد المعرفة
**0.686	**0.800	تسعى إلى تطوير قدراتك المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	07	
**0.727	**0.737	السياسة العامة للبلدية تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة التي يقترحونها.	08	
**0.637	**0.682	يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع ذوي الخبرة الداخليين وبشكل مستمر.	09	
**0.344	**0.491	تتفاعل مع باقي الموظفين لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة.	10	
**0.398	**0.445	تقوم البلدية بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية	11	تخزين المعرفة
**0.367	**0.709	تستعمل البلدية الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة	12	
**0.297	**0.720	لا تستغني البلدية عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات والسجلات)	13	
**0.458	**0.720	يتم تدوين خبرات وتجارب الموظفين وحفظها في قواعد للمعرفة (ترميز المعرفة وتوثيقها)	14	
**0.263	**0.657	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث	15	
**0.666	**0.716	تخصص البلدية العلاوات والأشكال الأخرى من الحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة	16	توزيع المعرفة
**0.562	**0.654	يقبل الموظفون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	17	
**0.663	**0.685	المعرفة التي تريد البلدية التشارك فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء البلدية	18	
**0.455	**0.542	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار	19	
**0.636	**0.758	تستعمل البلدية الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف	20	
**0.525	**0.728	تتابع البلدية مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين	21	تطبيق المعرفة
**0.470	**0.562	تتوفر البلدية على مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة	22	
*0.319	**0.476	تساهم المعرفة في تحسين ممارسة الوظيفة	23	
**0.575	**0.646	تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للأفراد	24	
**0.481	**0.558	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات البلدية	25	

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $1 \leq 0.0 \alpha$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى $0.05 \leq \alpha$.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

يلاحظ من الجدول رقم 12 أعلاه لصدق الاتساق الداخلي أن جميع عبارات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي لا توجد عبارات تستدعي استبعادها من الاستبيان، وبذلك تعتبر عبارات الاستبيان وأبعاده ومحاوره صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة: أستخدم معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، بأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹.

الجدول رقم 13: يبين نتائج اختبار ألفا كرو نباخ.

المحور	رقم العبارة	معامل ألفا كرو نباخ
محور تشخيص وإكتساب المعرفة.	من 1 إلى 05	0.655
محور توليد المعرفة.	من 05 إلى 10	0.783
محور تخزين المعرفة.	من 11 إلى 15	0.670
محور توزيع المعرفة.	من 16 إلى 20	0.696
محور تطبيق المعرفة.	من 21 إلى 25	0.640
الإستبيان ككل	من 01 إلى 25	0.904

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من النتائج الموضحة في الجدول رقم 13 أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرون باخ لجميع محاور الدراسة وقيمة الاستبيان ككل، هي قيم أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 (الحد الأدنى)، وهي قيم مناسبة وتفي بأهداف وأغراض الدراسة.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

¹ محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، 2020، ص: 285.

الجدول رقم 14: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تشخيص وإكتساب المعرفة	0.107	54	0.185	0.961	54	0.078
توليد المعرفة	0.118	54	0.059	0.955	54	0.040
تخزين المعرفة	0.108	54	0.174	0.954	54	0.036
توزيع المعرفة	0.094	54	0.200*	0.967	54	0.135
تطبيق المعرفة	0.113	54	0.081	0.953	54	0.032
كل بيانات الإستبيان	0.113	54	0.083	0.957	54	0.049

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

استخدم اختبار kolmogorov-samirnov وهذا نظرا لأن عينة الدراسة أكبر من 50 مفردة، الجدول رقم 14 أعلاه يبين نتائج الاختبار، ومن الملاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع بيانات الاستبيان ومحاوره أكبر من مستوي المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثالثا: اختبار قوة النموذج

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

لإختبار قوة النموذج والتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة، تم إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix).

الجدول رقم 15: يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

محاور الاستبيان	تشخيص واكتساب المعرفة.	توليد المعرفة.	تخزين المعرفة.	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة.
تشخيص واكتساب المعرفة.	1	**0.444	**0.759	**0.764	**0.585
توليد المعرفة.	**0.444	1	**0.595	**0.526	**0.557
تخزين المعرفة.	**0.759	**0.595	1	**0.797	**0.605
توزيع المعرفة.	**0.764	**0.526	**0.797	1	**0.655
تطبيق المعرفة.	**0.585	**0.557	**0.605	**0.655	1

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول رقم 15 أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة، حيث أن جميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، وأصغر قيمة لمعمل الارتباط 0.444 بين محور الأول تشخيص واكتساب المعرفة ومحور الثاني توليد المعرفة وأكبر قيمة له بين المحورين توزيع وتخزين المعرفة بقيمة 0.797 وهو ارتباط قوي، مما يدل على قوة وصلاحية محاور الدراسة وعدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة بينهم.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

لاختبار فرضيات دراسة، تم استخدام اختبار **One Sample T-Test** لقبول الفرضيات المطروحة أو رفضها، كما استخدمت مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)، وذلك لمعرفة وتحليل اتجاهات إجابات المبحوثين على عبارات الفرضيات المطروحة في الدراسة.

6- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 16: يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض الصفري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
رفض	0.692	3.480	0.000	1.990	5.125	53	54

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 16 أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.692 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي 3.480 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوي العال من القبول (موافق) حسب محك الدراسة.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 5.125 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.000، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

7- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتشخيص واكتساب المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 17: يبين نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف	الوسط	Sig	T	T	df	n
الصفري	المعياري	الحسابي	(2-tailed)	الجدولية	المحسوبة	درجات الحرية	عدد العينة
رفض	0.801	3.396	0.001	1.990	3.634	53	54

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 17 أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.801 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي 3.396 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوي العال من القبول (موافق) حسب محك الدراسة.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 3.634 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.001، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتشخيص واكتساب المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 18: العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوي الأثر
01	تتم الاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لدى موظفي البلدية	3.41	1.253	68.20%	3	عال
02	يتم المحافظة على المعرفة المتاحة والجديدة	3.42	1.252	68.40%	2	عال
03	تسعى البلدية لمعرفة قدرات ومهارات موظفيها	3.28	1.220	65.60%	5	متوسط
04	تلتزم البلدية بالمشاركة في الترسبات والأيام التكوينية	3.39	1.265	67.80%	4	متوسط
05	تشجع البلدية موظفيها على اكتساب خبرات ومهارات جديدة	3.50	1.194	70.00%	1	عال
	محور تشخيص واكتساب المعرفة	3.396	0.801	67.8%	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يظهر الجدول رقم 18 أعلاه اتجاهات المبحوثين الإيجابية نحو العبارات التي تمثل الفرضية

الفرعية الأولى حيث، ويمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

✓ جاء في الترتيب الأول العبارة الخامسة " تتم الاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لدى موظفي البلدية"، بوزن نسبي 70.00% ومتوسط حسابي 3.50 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لمحور تشخيص واكتساب المعرفة (3.396)، وحسب المحك المعتمد في الدراسة فإن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنهم يستفيدون من المهارات والخبرات المتوفرة لدى موظفي البلدية.

✓ في حين يرجع الترتيب الرابع والخامس على التوالي للعبارة الثالثة والرابعة بمتوسطات حسابية أكبر من القيمة الحرجة (3)، منتميتان بذلك حسب محك الدراسة إلى درجة المتوسطة من الموافقة والقبول.

✓ إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تشخيص واكتساب المعرفة يعد ضمن الدرجة المتوسطة من الموافقة والقبول، استنادا لسلم المتوسطات المرجحة [2.60 - 4.30]، بمتوسط حسابي 3.396 وانحراف معياري 0.801.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 19: يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض الصفري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Sig (2-tailed)	T الجدولية	T المحسوبة	df درجات الحرية	n عدد العينة
رفض	0.985	3.392	0.000	1.990	2.928	53	54

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 19 أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.985 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات (الإجابات) وتقاربها وقلة تشتتها عن وسطها الحسابي وتطابق وجهات النظر حول عبارات المحور، وبلغ المتوسط الحسابي 3.392 وهو أكبر من القيمة المعيارية (3)، بذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوي العال من القبول (موافق) حسب محك الدراسة.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 2.928 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.000، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 20: العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.

رقم العبرة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوي الأثر

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

06	تسعى البلدية للاستعانة بالكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز التكوين المهني للمساعدة على توليد معارف جديدة (تنظيم ملتقيات، تقديم شروحات...).	3.41	1.296	68.20%	3	عال
07	تسعى إلى تطوير قدراتك المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	3.24	1.491	64.80%	5	متوسط
08	السياسة العامة للبلدية تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة التي يقترحونها	3.28	1.280	65.60%	4	متوسط
09	يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع ذوي الخبرة الداخليين وبشكل مستمر	3.50	1.328	70.00%	1	عال
10	تتفاعل مع باقي الموظفين لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	3.48	1.397	69.60%	2	عال
محور توليد المعرفة		3.392	0.985	67.84%	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يظهر الجدول رقم 20 أعلاه اتجاهات المبحوثين الإيجابية نحو العبارات التي تمثل الفرضية

الفرعية الثانية حيث يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

✓ جاء في الترتيب الأول العبارة رقم 9 " يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع ذوي الخبرة الداخليين وبشكل مستمر "، بوزن نسبي 70.00% ومتوسط حسابي 3.50 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لمحور توليد المعرفة (3.392)، وحسب المحك المعتمد في الدراسة فإن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية بأنه يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا.

✓ الترتيب الثاني والثالث يرجع للعبارتين رقم 10 ورقم 06 بأوزان نسبية ومتوسطات حسابية على التوالي 69.60%، 68.20%، ومتوسطات حسابية 3.48، 3.41 وهما ينتميان للدرجة العالية من الموافقة والقبول حسب المحك المعتمد في الدراسة فإن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على تفاعلهم فيما بينهم وسعي البلدية للاستعانة بالكفاءات المتميزة والمبدعة من خارج محيطها.

✓ في حين يرجع الترتيب الرابع والخامس للعبارتين الثامنة والسابعة بأوزان نسبية ومتوسطات حسابية على التوالي 65.60%، 64.80%، ومتوسطات حسابية 3.28، 3.24 وهما ينتميان للدرجة المتوسطة من الموافقة والقبول حسب محك الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

✓ إجابات أفراد عينة الدراسة على محور توليد المعرفة يعد ضمن الدرجة المتوسطة من الموافقة والقبول، استنادا لسلم المتوسطات المرجحة [2.60 – 4.30]، بمتوسط حسابي 3.392 وانحراف معياري 0.985 وهذا يشير أن توليد وخلق المعرفة ببلدية أولاد دراج ليس بشكل كبير.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 21: يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف	الوسط	Sig	T	T	df	n
الصفري	المعياري	الحسابي	(2-tailed)	الجدولية	المحسوبة	درجات الحرية	عدد العينة
رفض	0.836	3.611	0.000	1.990	5.369	83	84

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 21 أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.836 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على قلة تشتت البيانات (الإجابات) عن وسطها الحسابي، وبلغ المتوسط الحسابي 3.611 وهو أكبر من القيمة المتوسطة (3)، وبذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوى العال من القبول والموافقة.

القيمة المحسوبة لإختبار T تساوي 5.369 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.000، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 22: العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوي الأثر

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

11	تقوم البلدية بتخزين البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية	3.52	1.328	70.40%	5	عال
12	تستعمل البلدية الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة	3.72	1.235	74.40%	1	عال
13	تستغني البلدية عن الوسائل التقليدية لتخزين المعلومات (الملفات والسجلات)	3.59	1.310	71.80%	3	عال
14	يتم تدوين خبرات وتجارب الموظفين وحفظها في قواعد للمعرفة (ترميز المعرفة وتوثيقها)	3.53	1.209	70.60%	4	عال
15	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد البحث	3.70	1.283	74.00%	2	عال
	محور تخزين المعرفة	3.611	0.836	72.22%	/	عال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يظهر الجدول رقم 22 أعلاه اتجاهات المبحوثين الإيجابية نحو العبارات التي تمثل الفرضية

الفرعية الثالثة ويمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

✓ جاء في الترتيب الأول العبارة رقم 12 " تستعمل البلدية الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعرفة "، بوزن نسبي 70.40% ومتوسط حسابي 3.72 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لمحور توليد المعرفة (3.392)، وهذا يشير إلى ان البلدية تواكب التطور الحضاري الرقمي، وتستعمل الوسائل الحديثة في تسير شؤونها.

✓ الترتيب الثاني والثالث يرجع للعبارتين رقم 15 ورقم 13 بأوزان نسبية ومتوسطات حسابية على التوالي 74.00%، 71.80%، ومتوسطات حسابية 3.70، 3.59 وهما ينتميان للدرجة العالية من الموافقة والقبول حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى فعالية الوسائل الحديثة في الاستخدام والتخزين... الخ إذ يتفق الاقتصاديين على أن الوسائل التكنولوجية الحديثة تقلل التكاليف توفر الوقت والجهد المبذول.

✓ في حين يرجع الترتيب الرابع والخامس للعبارتين 14 و 11 بأوزان نسبية ومتوسطات حسابية على التوالي 70.60%، 70.40%، ومتوسطات حسابية 3.53، 3.52 وهما ينتميان للدرجة العالية من الموافقة والقبول حسب محك الدراسة.

✓ إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تخزين المعرفة يعد ضمن الدرجة العالية من الموافقة والقبول، استنادا لسلم المتوسطات المرجحة [3.40 - 4.20]، بمتوسط حسابي 3.611 وانحراف

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

معياري **0.836**، بالإضافة إلى أن جميع عبارات هذا المحور جاءت بدرجة عالية وهذا يشير إلى اهتمام البلدية باستخدام الوسائل الحديثة ومواكبتها التطورات الحاصلة في عالم الرقمنة والمعرفة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 23: يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف	الوسط	Sig	T	T	df	n
الصفري	المعياري	الحسابي	(2-tailed)	الجدولية	المحسوبة	درجات الحرية	عدد العينة
رفض	0.804	3.566	0.000	1.990	5.176	83	84

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss.v26**

من الجدول رقم **23** أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري **0.804** وهي أقل من القيمة الحرجة **1**، فكلما اقتربت قيمته من **الصفر** دل ذلك على قلة تشتت البيانات (الإجابات) عن وسطها الحسابي، وبلغ المتوسط الحسابي **3.566** وهو أكبر من القيمة المتوسطة (**3**)، وبذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوي العال من القبول والموافقة.

القيمة المحسوبة لاختبار **T** تساوي **5.176** وهي أكبر من القيمة الجدولية **1.990**، وبمستوي دلالة **0.000**، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 24: العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوي الأثر
16	تخصص البلدية العلاوات والأشكال الأخرى من الحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة	3.63	1.170	72.60%	2	عال

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

17	يتقبل الموظفون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم	3.67	1.133	73.40%	1	عال
18	المعرفة التي تريد البلدية التشارك فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء البلدية	3.59	1.174	71.80%	3	عال
19	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار	3.50	1.285	70.00%	4	عال
20	تستعمل البلدية الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف	3.38	1.204	67.60%	5	متوسط
	محور توزيع (تشارك) المعرفة	3.566	0.804	71.32%	/	عال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يظهر الجدول رقم 24 أعلاه اتجاهات المبحوثين الإيجابية نحو العبارات التي تمثل الفرضية الفرعية الرابعة ويمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

✓ جاء في الترتيب الأول العبارة رقم 17 " يتقبل الموظفون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم "، بوزن نسبي 73.40% ومتوسط حسابي 3.67 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لمحور توزيع المعرفة (3.566)، وهذا يشير إلى تفاهم وتفاعل الموظفين فيما بينهم ببلدية أولاد دراج، ويمتلكون ثقافة التعاون وتبادل المعلومات للقيام بأفضل الخدمات المقدمة للمواطنين.

✓ الترتيب الثاني والثالث يرجع للعبارتين رقم 16 ورقم 18 بأوزان نسبية ومتوسطات حسابية على التوالي 72.60%، 71.80%، ومتوسطات حسابية 3.63، 3.59 وهما ينتميان للدرجة العالية من الموافقة والقبول حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن البلدية تساهم توزيع المعرفة بالوسائل المادية التشجيعية كالزيادة في نقطة المردودية... الخ.

✓ في حين يرجع الترتيب الرابع والخامس للعبارتين رقم 19 و20 بأوزان نسبية ومتوسطات حسابية على التوالي 70.00%، 67.60%، ومتوسطات حسابية 3.50، 3.38، تنتمي العبارة الأولى إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول، أما الثانية رقم 20 تنتمي إلى الدرجة المتوسطة من القبول.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

✓ إجابات أفراد عينة الدراسة على محور توزيع المعرفة يعد ضمن الدرجة العالية من الموافقة والقبول، استنادا لسلم المتوسطات المرجحة [3.40 - 4.20]، بمتوسط حسابي 3.566 وانحراف معياري 0.804، وهذا يشير سعي البلدية وموظفيها إلى تشارك المعرفة ونشرها.

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 25: يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
نتيجة الفرض	الانحراف	الوسط	Sig	T	T	df	n
الصفري	المعياري	الحسابي	(2-tailed)	الجدولية	المحسوبة	درجات الحرية	عدد العينة
رفض	0.721	3.470	0.000	1.990	4.789	83	84

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول رقم 25 أعلاه نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري 0.721 وهي أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على قلة تشتت البيانات (الإجابات) عن وسطها الحسابي، وبلغ المتوسط الحسابي 3.470 وهو أكبر من القيمة المتوسطة (3)، وبذلك تنتمي إجابات المبحوثين إلى المستوي العال من القبول والموافقة.

القيمة المحسوبة لاختبار T تساوي 4.789 وهي أكبر من القيمة الجدولية 1.990، وبمستوي دلالة 0.000، وحسب قاعدة القرار إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية نرفض الفرض الصفري المطروح في الدراسة، ونقبل الفرض البديل التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة.

الجدول رقم 26: العبارات المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	مستوي الأثر

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

متوسط	5	%60.80	1.303	3.04	تتابع البلدية مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين	21
عال	3	%71.20	1.093	3.56	تتوفر البلدية على مستلزمات استخدام وتطبيق المعرفة	22
عال	2	%71.80	1.206	3.59	تساهم المعرفة في تحسين ممارسة الوظيفة	23
عال	4	%69.20	1.224	3.46	تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للأفراد	24
عال	1	%74.00	1.223	3.70	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات البلدية	25
عال	/	%69.40	0.721	3.470	محور تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

- يظهر الجدول رقم 26 أعلاه اتجاهات المبحوثين الإيجابية نحو العبارات التي تمثل الفرضية الفرعية الخامسة ويمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:
- ✓ جاء في الترتيب الأول العبارة رقم 25 " التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات البلدية "، بوزن نسبي %74.00 ومتوسط حسابي 3.70 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لمحور تطبيق المعرفة (3.470)، وهذا يشير إلى أن بلدية أولاد دراج تولى أولوية في تطبيق المعرفة.
- ✓ الترتيب الثاني والثالث يرجع للعبارتين رقم 23 ورقم 22 بأوزان نسبية ومتوسطات حسابية على التوالي %71.80، %71.20، ومتوسطات حسابية 3.59، 3.56 وهما ينتميان للدرجة العالية من الموافقة والقبول حسب المحك المعتمد في الدراسة، وهذا يشير إلى أن البلدية تدرك أن تطبيق المعرفة دور في تحسين مستوى الوظيفة، وهي توفر كافة المستلزمات لذلك.
- ✓ في حين يرجع الترتيب الرابع والخامس للعبارتين رقم 24 و21 بأوزان نسبية ومتوسطات حسابية على التوالي %69.20، %60.80، ومتوسطات حسابية 3.46، 3.04، تنتمي العبارة الأولى إلى الدرجة العالية من الموافقة والقبول، أما الثانية رقم 21 تنتمي إلى الدرجة المتوسطة من القبول.
- ✓ إجابات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق المعرفة يعد ضمن الدرجة العالية من الموافقة والقبول، استنادا لسلم المتوسطات المرجحة [3.40 - 4.20]، بمتوسط حسابي 3.470 وانحراف

معياري 0.721، وهذا يشير إلى سعي وإدراك بلدية أولاد دراج أهمية بعد تطبيق المعرفة في تحسين مستوى الوظيفة العمومية.

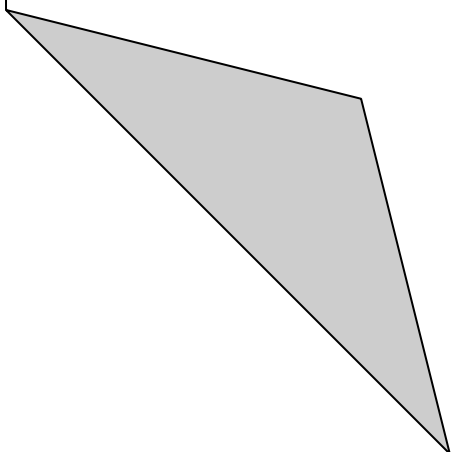
خلاصة للفصل:

من خلال هذا الفصل تم تقديم مؤسسة محل الدراسة بلدية أولاد دراج ولاية المسيلة، والتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة بمختلف عملياتها (عملية تشخيص واكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية توزيع المعرفة، عملية تطبيق المعرفة)،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة

وخلص هذا الفصل التطبيقي بوجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة بمختلف عملياتها ببلدية أولاد دراج ولاية المسيلة وذلك حسب آراء وإجابات عينة من الموظفين بالبلدية حيث فاق متوسط إجاباتهم عن محاور الدراسة القيمة الحرجة (3)

الخاتمة



توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كل محاور إدارة المعرفة (محور تشخيص واكتساب المعرفة، محور توليد المعرفة، محور تخزين المعرفة، محور توزيع المعرفة، محور تطبيق المعرفة)، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لهم، أو آراء مختلف المبحوثين ببلدية أولاد دراج بولاية المسيلة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولاً: الاستنتاجات النظرية.

1- لا يوجد مفهوم موحد لإدارة المعرفة، بل تعددت التعاريف وفقاً للتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر منها كل باحث،

2- نجاح فكرة إدارة المعرفة في الجماعات المحلية مرتبط بتوفر البيئة الملائمة لذلك.

3- تستوجب فلسفة إدارة المعرفة، ضرورة تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم الإبداعية والفكرية.

ثانياً: الاستنتاجات التطبيقية

1- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة أن لتطبيق فلسفة إدارة المعرفة آثار إيجابية.

2- من خلال عينة الدراسة التي شملت كلا الجنسين نستنتج أن البلدية محل الدراسة تمنح فرص التوظيف لكلا الجنسين (الذكور والإناث).

3- غالبية الموظفين بالبلدية محل الدراسة، سنهم يتراوح بين 30 إلى 39 سنة، وهذا يشير على اعتماد البلدية على الفئات الشبانية، واستغلال طاقاتهم الابتكارية.

4- غالبية الموظفين بالبلدية محل الدراسة، مستواهم التعليمي جامعي، مما يشير إلى اتباع البلدية سياسة توظيف الكفاءات العلمية.

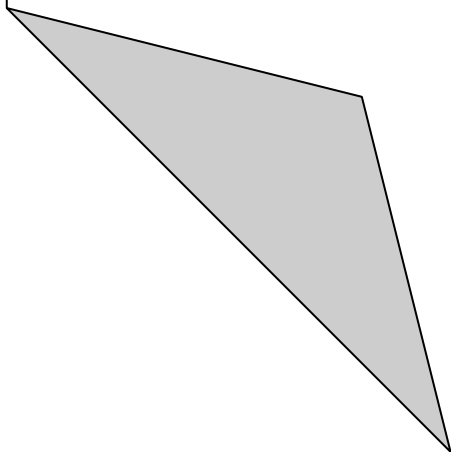
- 5- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة بالبلدية محل الدراسة.
 - 6-نتج عن اختبار مختلف الفرضيات الفرعية وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة في البلدية محل الدراسة، وتحققت الدلالات الإحصائية لمختلف الفرضيات عند مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، وفاقته قيم متوسطاتها الحسابية القيمة المعيارية (3).
 - 7- العنصر الأقوى التي تركز وتعتمد عليه البلدية محل الدراسة في نشر ثقافة إدارة المعرفة بين الموظفين، هو عملية تخزين المعرفة واستخدام وسائل حديثة ومتطورة لذلك.
- ثالثا: الاقتراحات.

- 1- ضرورة تحفيز الموظفين على اكتساب المعرفة، وتشجيعهم على ذلك مثل إنشاء نظام للحوافز والمكافآت خاص بهم.
 - 2- عقد اجتماعات خاصة لنشر ثقافة إدارة المعرفة.
 - 3- ربط الجماعات المحلية بالدراسات والأبحاث الجامعية والاهتمام أكثر بالدراسات الإدارية.
 - 4- ضرورة إدراج قسم خاص بإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي.
 - 5- الاهتمام أكثر بالمهارات والكفاءات المبدعة.
 - 6- إدراج دورات تدريبية للموظفين على يد متخصصين في الإدارة الحديثة سواء في الداخل أو في الخارج.
- رابعا: آفاق الدراسة.

يمكن مستقبلا إثراء هذا الموضوع بدراسات مستقبلية نظرا لتجده وتأثره بالتطورات الحاصلة في السنوات المقبلة:

- 1- إدارة المعرفة كمتغير وسيط لدور الدراسات والأبحاث الجامعية في تحسين خدمات الإدارة العمومية.
- 2- أهمية إدارة المعرفة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.
- 3- أثر الحوافز والمكافآت في تفعيل دور إدارة المعرفة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ- الكتب:

- 1- الجعفري محمد، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، 2020.
- 2- الوليد بشار اليزيد، نظام المعلومات الإدارية، دار الرياىة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 3- حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 4- مكلل بوزيان، الاتجاهات القانونية المعاصرة للجماعات المحلية في الجزائر، دار الأصول للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، سيدي بلعباس، الجزائر، 2014.
- 5- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 92-95.
- 6- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 7- عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 8- عشي علاء الدين، شرح قانون البلدية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عين مليلة، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

9-الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

ب-الرسائل والأطروحات:

1-صراع توفيق، لإدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص، تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013، 2014، ص 24.

3-بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، الجزائر، 2016، 2017.

د-الملتقيات:

1-سيفو وليد اسماعيل، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.

2-تيغزة محمد، نظرية الصدق الحديثة ومتضمناتها التطورية لواقع القياس، ندوة علم النفس، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2008.

هـ - القوانين والمراسيم:

1-قانون رقم 16-01 مؤرخ في 3 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، ج ر العدد 14 بتاريخ 07 مارس 2016.

قائمة المراجع

2-المادة الأولى، القانون 07-12، يتعلق بالولاية، المؤرخ في 21 فيفري 2012، ج ر العدد 12، بتاريخ 29-02-2012.

3-المادة 02، قانون عضوي رقم 16-10 مؤرخ في 25 غشت 2016، يتعلق بالانتخاب، ج ر العدد 50، بتاريخ 28-08-2016.

4- المادة الأولى، قانون 11-10 يتعلق بالبلدية.

5- المادة 65، القانون العضوي رقم 16-10.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب.

- 1- Emen bnymfarej, **Data analysais, the statiscal économie and social research and training center for Islamic countries (SESRIC)**, (2015) without the edition, Ankara, Turkey.
- 2- Mertins ,K, Heisig p. & Vorbek, J “**Knowledj Management Best practice in Europe**”, 1/d Fraunhofer Institute, Germany, 2003.

المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.raosoft.com/samplesize.html>.

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات الأفاضل:

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، نضع بين أيديكم هذه الوثيقة المتمثلة في ورقة استبيان لمذكرة بعنوان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجماعات المحلية - دراسة ميدانية لبلدي اولاد دراج- ولاية المسيلة- ، راجين منكم مساعدتنا بمعلوماتكم وخبرتكم والتفضل بالإجابة على قائمة الأسئلة بد وموضوعية بما يساهم في تحسين البحث العلمي.

ونؤكد لكم أن كل ما ستصرحون به من معلومات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسيحول

إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل فقط.

وفي الأخير لكم منا كل الشكر والتقدير على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة × في الخانة المناسبة

تحت إشراف الدكتور: مهدي نزيه

الطالب: علال الطاهر

قائمة الملاحق

المحور الأول: اكتساب المعرفة

الرقم	الوصف	مواقف يشدها	مواقف	مستند	نوع مواقف تصانها
01	تم الاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لدى موظفي البلدية				
02	تم المحافظة على المعرفة المتأصلة والمجربة				
03	تسعى البلدية لمعرفة خبرات ومهارات موظفيها				
04	تتوزع البلدية بالمشاركة في الترسبات والأيام التكوينية				
05	تلتزم البلدية موظفيها على اكتساب خبرات ومهارات جديدة				

المحور الثاني: توليد المعرفة

الرقم	الوصف	مواقف يشدها	مواقف	مستند	نوع مواقف تصانها
06	تسعى البلدية للاستفادة بالكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، كالجامعات ومراكز التكوين المهني للمساعدة على توليد معارف جديدة (تطوير مبادرات تقديم الشروعات...).				
07	تسعى إلى تطوير التراث المعرفي والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر				
08	السياسة العامة للبلدية لتجميع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد كما يتم توثيق وتسجيل كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة التي يقترحونها				
09	يتم تشكيل فرق متنوعة معرفيا مع ذوي الخبرة الداخليين وبشكل مستمر				
10	تتفاعل مع باقي الموظفين لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة				

المحور الثالث: تعزيز المعرفة

الرقم	الوصف	مواقف يشدها	مواقف	مستند	نوع مواقف تصانها
11	تقوم البلدية بتعزيز البيانات والمعلومات بعد جمعها من خلال الأرشيف والمستندات الورقية				
12	تستعمل البلدية الوسائل التطبيقية الحديثة في تعزيز المعرفة				
13	تستغني البلدية عن الوسائل التقليدية لتعزيز المعلومات (المطبات والسجلات)				
14	يتم تكوين خبرات وتعارف الموظفين ومطابقتها في الواقع للمعرفة (إزيمون المعرفة وتوثيقها)				
15	تساعد المعرفة المتوفرة على تخلق جيد البحث				

قائمة الملاحق

المحور الرابع: توزيع (تشارك) المعرفة

الرقم	العنوان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
16	تخصص البلدية العلاوات والأشكال الأخرى من الحوافز لتشجيع المشاركة في المعرفة					
17	يتقبل الموظفون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم					
18	المعرفة التي تريد البلدية التشارك فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء البلدية					
19	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار					
20	تستعمل البلدية الوسائل الإلكترونية لتبادل المعارف					

المحور الخامس: تطبيق المعرفة

الرقم	العنوان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
21	تتابع البلدية مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين					
22	تتوفر البلدية على مستلزمات استخدام و تطبيق المعرفة					
23	تساهم المعرفة في تحسين ممارسة الوظيفة					
24	تساهم المعرفة المطبقة في رفع مستوى الإبداع للأفراد					
25	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات البلدية					


قائمة الملاحق

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان المستخدم في الدراسة.

الجامعة	الرتبة العلمية	اسم الأستاذ المحكم
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر أ	د. نزيه مهدي
جامعة المسييلة	أستاذ محاضر أ	د. عبد العزيز شاكي

قائمة الملاحق

الملحق رقم 3: وثيقة التربص الميداني.


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 قسم: إدارة التسيير

المسيلة في: 2020.04.14

رقم:

إلى السيد: رئيس المجلس السعي للمدرسة
لمدرسة اولاد بوزواغ
ولاية المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: إدارة التسيير تخصص: إدارة الأعمال فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم بسمو / ر. س.	الإمضاء
01	<u>علاء الطاهر</u>		<u>559</u>	<u>تتمة</u>
02				
عنوان المذكرة: <u>واقع تطبيق إدارة المراجعة في الجامعات الجزائرية</u> <u>دراسة ميدانية - بلدية اولاد بوزواغ</u>				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة التربص (الإمضاء والرقم)		رئيس القسم (الإمضاء والرقم)
<u>الدكتور: نزيه مهدي</u>				

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجماعات المحلية -دراسة ميدانية لبلدية أولاد دراج-ولاية المسيلة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الميداني، لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ووظف الاستبيان كأداة لدراسة لجمع البيانات الأولية .

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين ببلدية أولاد دراج، والبالغ عددهم 62 موظف، وكان حجم العينة المطلوب هو 54 موظف، ومن خلال الاستطلاع الميداني والتحليل باستخدام برنامج SPSS توصلت هذه الدراسة إلى: وجود أثر إيجابي لتطبيق إدارة المعرفة بالبلدية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة.

Abstract:

The objective of this study is to know to what extent the knowledge management is applied in local communities - field study of Ouled Derradj municipality, Province (Wilaya) of M'sila will be used. The descriptive and the field analytical approach was adopted to achieve the study objectives, answer its questions and test its hypotheses. A questionnaire sheet was used as a tool to collect primary data.

The target population of this study was represented by 62 employees of Ouled Derradj municipality and the required sample size is 54 employees. After the field survey and data analysis using the statistical analysis program (SPSS), the study concluded : There is a positive impact of applying knowledge management to the municipality under study

Key words: knowledge management, knowledge management processes.