



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مساهمة إدارة المعرفة في إستدامة المؤسسات الإقتصادية
دراسة حالة الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر بالوادي

المشرف الرئيسي:
✉ أد. مفيد عبد اللاوي
المشرف المساعد:
✉ د. وهيبة خرازنة

إعداد:
✉ زينب احمودة
✉ سهام بوسكاية
✉ يمينه باهي
✉ يمينه طواهرية

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ربيع بوصبيح العايش
مشرفاً ومقرراً	أستاذ تعليم عالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مفيد عبد اللاوي
مشرفاً مساعداً	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	وهيبة خرازنة
ممتحناً	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عبد الله شكة

السنة الجامعية: 2024/2023م





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي
ميدان العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مساهمة إدارة المعرفة في إستدامة المؤسسات الإقتصادية
دراسة حالة الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر بالوادي

المشرف الرئيسي:
✉ أد. مفيد عبد اللاوي
المشرف المساعد:
✉ د. وهيبة خرازنة

إعداد:
✉ زينب احمودة
✉ سهام بوسكاية
✉ يمينه باهي
✉ يمينه طواهرية

لجنة المناقشة

رئيساً	أستاذ محاضر "أ" بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	ربيع بوصبيح العايش
مشرفاً ومقرراً	أستاذ تعليم عالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مفيد عبد اللاوي
مشرفاً مساعداً	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	وهيبة خرازنة
ممتحناً	أستاذ مساعد بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	عبد الله شكة

السنة الجامعية: 2024/2023م

قال وعجل

(قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ
يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

سورة طه ﴿09﴾

الإهداء

أهدي عملي

إلى الروحين الطاهرين اللذان ما قتأ يشقيان من أجل أسعادي أُمي وأبي
إلى أخوتي وأخواتي الذين هم سنداً لي على اجتياز معركة الحياة بنجاح
كما أهديه إلى غزاة الأبية

إلى امرواح كل الشهداء والأسرى والصابرين في البأس والضراء من أجل الحرية
متمنية لهم من العلي القدير الثبات والنصر والتمكين

نزيب احمده

الإهداء

بعد الثناء على فضل الله وحمده، أهدي ثمره هذا الجهد العلمي الطيب إلى:

روح والدي العزيز - رحمه الله -، والدتي - حفظها الله -.

قرة عيني أبنائي (حنين/ محمد العربي/ محمد أمين/ محمد يوسف) سندي في الحياة نروجي.

عضدي من أخوتي وأخواتي.

شهداء الحرية والدين أبطال غرة الغرة.

سهام بوسكاية

الإهداء

لو كان يُهدي إلى الإنسان قيمته لكنتُ أهدي لكم الدنيا وما فيها:

إهداء إلى:

والدي الكريمين .

نروجي العزيز .

أولادي وجميع إخوتي وأخواتي .

كما أتقدم بأهدائي الخاص إلى من كانت سبباً في موصلة مشوامري الدراسي

والتي كانت مصدر إلهام وفخري أختي الغالية الدكتورة أم كلثوم باهي .

وإلى كل أقاربي وزملائي .

وإلى كل أنسان يحب الخير لهذه الأمة ويسعى جاهداً إلى إعادة بناء مجراها .

يمينة باهي

الإهداء

بعد الثناء على فضل الله تعالى

أهد ثمره جهدي هذا إلى:

روح أبي الغالية - رحمه الله وغفر له -

شهداء غزوة الأبرار - رحمه الله -

أمي الغالية التي مرافقتني طوال مشواري الدراسي بالدعاء - حفظها الله وأدامها -

سندي في الحياة أخوتي - سلمى - عبد القادر - عمر - العربي

نرميلاتي في إعداد المذكرة - سهام - يمينة - نرينب

أساتذة المحترمين بدون استثناء .

يمينة طواهرية

الشكر

أحمده حمداً يواي في نعمه ويكافئ منبره حمد متبرئ من الحول والقوة وهو الكريم الوهاب
ونشكره جل اسمه سبحانه وتعالى هو ربّي لا اله إلا هو عليه توكلت وإليه متاب .
وصل الله على سيدنا محمد أشرف البرية حسباً وأطهرهم نسباً وعلى آله وأصحابه الذين سادوا الخليفة
عجماً وعرباً .

أما بعد :

تتقدم بخالص التقدير وجزيل الشكر للأستاذ المحترم الدكتور مفيد عبد اللّاهي لتفضله
بالإشراف على هذا العمل وتقديمه يد العون بملاحظته المنهجية والعلمية والتي ذلت لنا مصاعب البحث
وأنامرت لنا الطريق فجزاه الله عنا جزيل الشكر .
كما تتوجه بشكرنا وتقديرنا للأستاذة المحترمة الدكتورة وهيبة خزانة لتفضلها علينا بالنصائح
والإرشادات التي كانت لنا ضوءاً أميناً في عتمة تعشرات هذه المذكرة .
كما تتقدم بالشكر الجزيل إلى مسؤولي وإطارات الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
على تعاونهم وتجاوبهم ونصائحهم لنا، فنسأل المولى عز وجل أن يسدد خطاهم
كما تتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور الزهرى كرشو الذي لم يخل علينا بتوجيهاته
ونصائحه القيمة .

كما تتقدم بأحر الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على موافقتهم لمناقشة هذه المذكرة

نرييب سهام يمينه يمينه

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي و ذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: كيف تساهم إدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي ؟ وقد اعتمدت الدراسة على المقابلة و الإستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (59) إستمارة على عينة الدراسة، كما تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج spss.v25، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي تتصف بالمرونة و قدرتها على البقاء، والإستمرارية، والثبات و تحقيق ديمومة نشاطها الإقتصادي، وكذا توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط معنوي و أثر ذو دلالة إحصائية مابين إدارة المعرفة و إستدامة المؤسسة ،ولكن في نفس الوقت فإن تطبيق أبعاد إدارة المعرفة (توليد،تخزين،نشر،تطبيق) في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي ، هو متوسط إلى جيد جدا على جميع الأبعاد، الأمر الذي يحتم ضرورة تبني مفاهيم إدارة المعرفة، و العمل على وضع أسلوب لإدارة المعرفة ،يتميز بقابلية للتطوير ليتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة بهدف تحقيق إستدامتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إستدامة المؤسسات، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة ، SPSS.

Abstract:

This study aims to determine the extent to which knowledge management contributes to the sustainability of the Algeria Telecom Corporation in the Province of EL Oued, by trying to answer the following main problem: How does knowledge management contribute to the sustainability of the Algeria Telecom Corporation in the Province of EL Oued? The study relied on the interview and questionnaire, as a tool for collecting data, where (59) questionnaires were distributed to the study sample, and the data was analyzed using the SPSS.V25 program. The study reached a set of results, the most important of which are: that the Algeria Telecom Corporation in the state of EL Oued is characterized by flexibility, And its ability to survive, continue, and achieve stability and sustainability of its economic activity. The study also found that there is a moral relationship and a statistically significant effect between knowledge management and the sustainability of institutions, but at the same time, the application of the dimensions of knowledge management (generation, storage, dissemination, application) At the Algeria Telecom Corporation in the state of EL Oued, it is average to very good in all dimensions, which necessitates the need to adopt knowledge management concepts, and work to develop a method of knowledge management that is characterized by the possibility of development to be in line with the nature of the organization's activity in order to achieve its sustainability.

Keywords : knowledge management, instutional sustainability , knowledge generation , application of knowledge, SPSS .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	الشكر
–	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
	فهرس الملاحق
	فهرس الاختصارات والرموز
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات الاقتصادية	
أ-ب-ت	المقدمة
01	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات
02	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
02	الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها
02	أولاً: تعريف إدارة المعرفة
03	ثانياً: إدارة المعرفة
04	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومبادئها
04	أولاً: أهداف إدارة المعرفة
05	ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة
06	الفرع الثالث: عناصر إدارة المعرفة
06	أولاً: عمليات إدارة المعرفة
11	ثانياً: تكنولوجيا إدارة المعرفة:
12	ثالثاً: فريق إدارة المعرفة
13	الفرع الرابع: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
13	أولاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
20	ثانياً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة
21	ثالثاً: مستويات تطبيق إدارة المعرفة
22	الفرع الخامس: مجالات إدارة المعرفة وطرق قياسها
23	أولاً: مجالات إدارة المعرفة
24	ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة
26	ثالثاً: طرق قياس إدارة المعرفة
29	المطلب الثاني: ماهية إستدامة المؤسسات الاقتصادية
29	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

30	أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية
31	ثانياً: أهداف المؤسسة الاقتصادية
32	الفرع الثاني: مفهوم إستدامة المؤسسات الاقتصادية
32	أولاً: تعريف الإستدامة
33	ثانياً: تعريف إستدامة المؤسسة الاقتصادية
33	ثالثاً: أهمية إستدامة المؤسسة الاقتصادية
35	رابعاً: أهداف إستدامة المؤسسات
36	الفرع الثالث: مؤشرات إستدامة المؤسسات الاقتصادية وتصنيفاتها
36	أولاً: المؤشرات الكمية
37	ثانياً: المؤشرات النوعية
39	الفرع الرابع: تصنيفات إستدامة المؤسسات الاقتصادية
39	أولاً: إستدامة السلطة
40	ثانياً: إستدامة المشروع
41	الفرع الخامس: عوامل نجاح وإستدامة المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة)
41	أولاً: شروط ومتطلبات إستدامة المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة)
43	ثانياً: العوامل المؤدية إلى نجاح المؤسسات الاقتصادية (الصغيرة والمتوسطة)
43	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات
43	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة
43	أولاً: الدراسات باللغة العربية
45	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
50	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإستدامة المؤسسات
50	أولاً: الدراسات باللغة العربية
55	ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية
58	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
58	أولاً: قراءة تحليلية للدراسات السابقة
59	ثانياً: أوجه التشابه
60	ثالثاً: أوجه الاختلاف
60	رابعاً:
63	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية دراسة حالة بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي 2024	
64	المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: التعريف بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي
65	الفرع الأول: نبذة عامة عن الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي وأهميتها

66	الفرع الثاني الأهداف الاستراتيجية للوحدة العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي
66	المطلب الثاني: مهام ونشاطات المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي
66	الفرع الأول: مهام المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي
66	الفرع الثاني: نشاطات المديرية العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي
67	الفرع الأول: هيكل المديرية الفرعية التقنية
67	الفرع الثاني: هيكل المديرية الفرعية التجارية
68	الفرع الثالث: هيكل المديرية الفرعية للوظائف والدعم
70	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي العام للوحدة العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي
70	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات الدراسة
70	المطلب الأول: الطريقة والأساليب الإحصائية المستخدمة
70	أولاً: الطريقة المتبعة في الدراسة
74	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
74	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)
74	أولاً: صدق الإستبيان
79	ثانياً: ثبات الإستبيان
80	المطلب الثالث: عرض خصائص العينة وتحليل نتائج الدراسة و مناقشتها
80	الفرع الأول: عرض خصائص العينة حسب البيانات الشخصية
83	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
83	أولاً: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توليد المعرفة
85	ثانياً: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تخزين المعرفة
86	ثالثاً: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد نشر المعرفة
87	رابعاً: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تطبيق المعرفة
89	خامساً: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محور إستدامة المؤسسة الاقتصادية
91	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة الفصل
100	الخاتمة

فهرس الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	هيكل الدراسة	ث
2	مبادئ إدارة المعرفة	6
3	أنماط تحويل المعرفة	07
4	عمليات إدارة المعرفة	11
5	فريق إدارة المعرفة	13
6	الهيكل العنكبوتي	15
7	إدارة المعرفة بمكاتب الاعمال الصغيرة	22
8	المجالات إدارة المعرفة	24
9	مصفوفة إستدامة المؤسسات	25
10	أهداف خطة الإستدامة	35
11	مؤشرات إستدامة المؤسسات	36
12	تصنيفات استدامة المؤسسات	39
13	عوامل نجاح مؤسسات الصغيرة والمتوسطة	41
14	هيكل المديرية الفرعية التقنية	67
15	هيكل المديرية الفرعية التجارية	68
16	هيكل المديرية الفرعية للوظائف والدعم	69
17	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالوادي	70
18	نموذج هيكل الدراسة الميدانية	97

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المؤشرات العامة لتوزيع الاستبيان	71
2	مقياس ليكرت الخماسي	73
3	الوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي	73
4	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد توليد المعرفة و عباراته	75
5	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد تخزين المعرفة و عباراته	76
6	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد نشر المعرفة و عباراته	76
7	معاملات الارتباط بيرسون بين بعد تطبيق المعرفة و عباراته	77
8	الاتساق بين المحور الثاني و عباراته	78
9	الصدق و الثبات ألفا كرونباغ	79

80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
80	توزيع أفراد العينة وفق العمر	11
81	توزيع أفراد العامة وفق المؤهل العلمي	12
82	توزيع أفراد العينة وفق سنوات العمل	13
82	توزيع أفراد العينة وفق الوظيفة الحالية	14
83	توزيع أفراد العينة وفق الدورات التكوينية	15
83	التكرارات والنسب و المتوسطات والانحراف المعياري إتجاهات فقرات بعد توليد المعرفة	16
85	التكرارات والنسب و المتوسطات والانحراف المعياري إتجاهات فقرات بعد تخزين المعرفة	17
86	التكرارات والنسب و المتوسطات والانحراف المعياري إتجاهات فقرات بعد نشر المعرفة	18
87	التكرارات والنسب و المتوسطات والانحراف المعياري إتجاهات فقرات بعد تطبيق المعرفة	19
89	التكرارات والنسب و المتوسطات والانحراف المعياري إتجاهات فقرات للمحور الثاني إستدامة المؤسسة الاقتصادية	20
92	الإنحدار البسيط للفرضية الأولى	21
93	الإنحدار البسيط للفرضية الثانية	22
94	الإنحدار البسيط للفرضية الثالثة	23
95	الإنحدار البسيط للفرضية الرابعة	24
96	الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية	25

فهرس الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استبيان الدراسة	115
2	قائمة الأساتذة المحكمين	120
3	مجتمع الدراسة	121
4	مقياس ليكرت الخماسي	121
5	ثبات أداة الدراسة	121
6	خصائص الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة	122
7	التمثيل البياني للخصائص الشخصية والوظيفية	126
8	اختبار التوزيع الطبيعي	132
9	اختبار الانحدار البسيط	146

فهرس الاختصارات والرموز

فهرس الاختصارات والرموز

الرمز	العنوان	الصفحة
CIBC	البنك الكندي للتجارة	27
AMS	نظام الإدارة الأمريكي	27
APQC	الجمعية الأمريكية التدريب والتطوير	28
ASTD	المركز الامريكي الإنتاجية والجودة	28

المقدمة العامة

المقدمة العامة

1 تمهيد

في ظل التطورات التكنولوجية والإقتصادية المتسارعة وتغيرات الأسواق باستمرار أصبح من الضروري بالنسبة للمؤسسات مواكبة التحديات من خلال الإستفادة القصوى من المعرفة والخبرات المتراكمة لديها واكتشاف وتوليد معارف جديدة وظهور الابتكارات مما يساهم في قدرتها على التميز والبقاء. وبالتالي أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم العوامل المساهمة في بقاء المؤسسات وإستمراريتها على المدى الطويل، فالمعرفة تمثل مورداً إستراتيجياً هاماً باعتبارها الرأس مال الفكري للمؤسسة وأحد أهم مصادر تحقيق التميز والابتكار. فإدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق النمو والإستدامة على المدى الطويل.

ومن هذا المنطلق يترتب على المؤسسات الحديثة زيادة الإهتمام بدور المعرفة وإدارتها التي تساهم بشكل كبير في تطورها، سواءً من الناحية الإقتصادية أو الإجتماعية أو البيئية، وذلك لضمان بقائها وإستمرارها واكتسابها الميزة التنافسية المستدامة من خلال توليد معارف جديدة وتطبيقها في تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

2 الإشكالية الرئيسية:

على ضوء هذه الأفكار يمكننا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم إدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر - الوحدة العملياتية بالوادي؟

3 التساؤلات الفرعية:

ويمكن أن تندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم عملية توليد المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي ؟
- هل تساهم عملية تخزين المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي ؟
- هل تساهم عملية نشر المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي ؟
- هل تساهم عملية تطبيق المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي ؟

4 الفرضية الرئيسية:

تتمثل الفرضية الرئيسية لدراستنا في وضع إجابة مبدئية للإشكالية الرئيسية المطروحة:

تساهم إدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي.

5 الفرضيات الفرعية:

- تساهم عملية توليد المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي .

المقدمة العامة

- تساهم عملية تخزين المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي.
- تساهم عملية نشر المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي .
- تساهم عملية تطبيق المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي .

6 مبررات إختيار الموضوع:

لإختيار هذا الموضوع عدة أسباب ومبررات لعل أهمها:

● أسباب شخصية:

- قناعتنا الخاصة بالأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها إدارة المعرفة في المؤسسة للمحافظة على بقائها وإستمراريتها.

- لسهولة التواصل مع الشركة محل الدراسة.

● أسباب موضوعية

- يدخل الموضوع ضمن تخصصنا.
- لفت إنتباه الباحثين والمسؤولين في المؤسسات الجزائرية نحو التركيز على المعرفة بإعتبارها مورداً إستراتيجياً هاماً.

7 صعوبات الدراسة:

- قصر الفترة الممنوحة لإعداد المذكرة.
- قلة المراجع التي تناولت الموضوع من حيث إرتباط المتغيرين مع بعضهما البعض.
- طول مدة الإجابة وإسترجاع نسخ الإستبيان من المؤسسة.
- صعوبة إيجاد متخصصين في إعداد برنامج SPSS .

8 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توضيح واقع مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي.

9 أهمية الدراسة:

- تظهر أهمية هذا البحث في الحداثة النسبية للموضوع خاصة في البيئة محل الدراسة (ولاية الوادي) وفي مؤسسة إتصالات الجزائر بالذات، والبحث عن الدور الجوهرى لتعزيز إستدامة المؤسسة من خلال عمليات إدارة المعرفة.

10 1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

• الحدود المكانية:

- مؤسسة إتصالات الجزائر - الوحدة العملياتية لولاية الوادي (المديرية العامة).

• الحدود الزمانية:

- إمتدت الدراسة النظرية من شهر فيفري 2024 إلى شهر أفريل 2024، أما الدراسة التطبيقية فكانت في الفترة الممتدة من أفريل إلى جوان 2024.

11 1 منهج الدراسة:

من خلال الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وإستناداً إلى مشكلة الدراسة، تبين أن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي المقرون بأدوات التحليل الاحصائي.

- المنهج الوصفي من خلال الإعتماد على المراجع والكتب والأطروحات والمقالات في تكوين الإطار النظري للموضوع.

- المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال البيانات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين حول أسئلة ومحور الاستبيان وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

12 1 هيكل الدراسة:

يتكون البحث من فصلين نظري وتطبيقي:

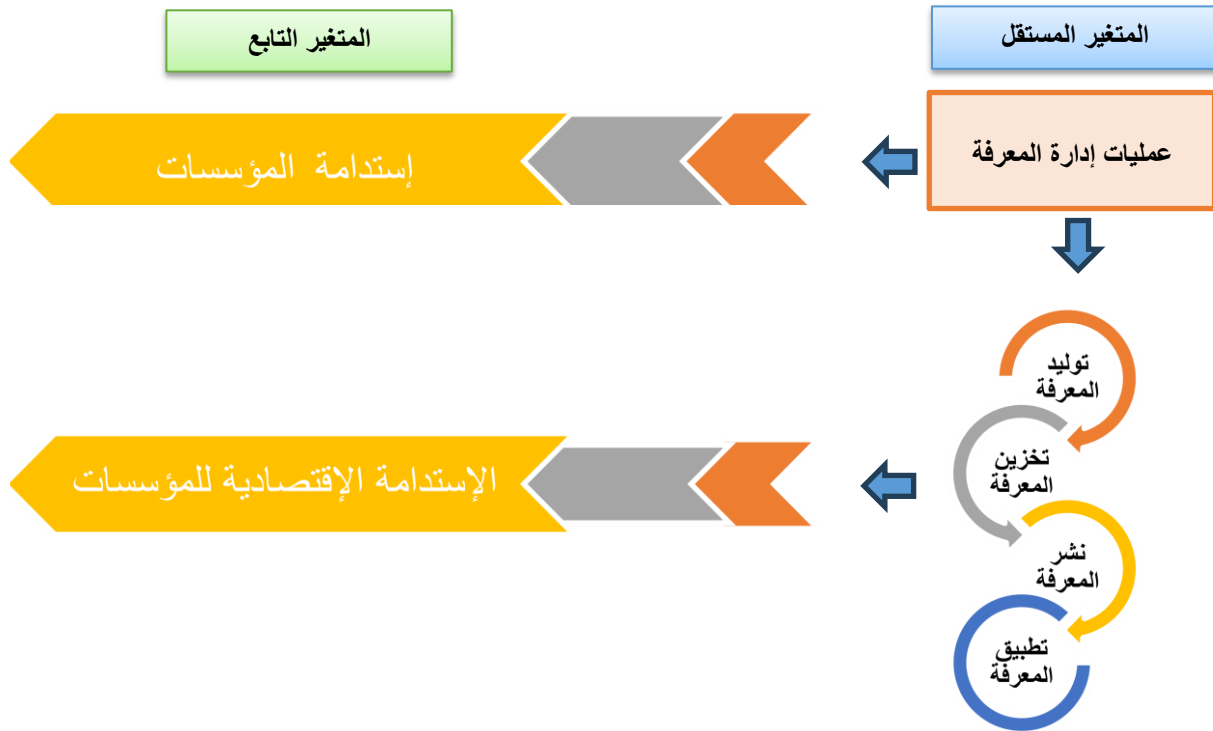
- الفصل الأول يتضمن مبحثين، المبحث الأول حول الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات الإقتصادية، أما المبحث الثاني فيضم الدراسات السابقة حول الموضوع أو ما يسمى بالأدبيات التطبيقية.

المقدمة العامة

- الفصل الثاني يحوي على الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، ويتكون من مبحثين، المبحث الأول نبذة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيضم دراسة وتحليل نتائج الإستبيان.

وقد حاولنا تحويل هيكل الدراسة إلى نموذج كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (01-01): نموذج هيكل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على هيكل الدراسة المعتمد

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات

تمهيد:

تعتبر إدارة المعرفة من ضمن الأساليب الإدارية الحديثة التي شهدت تطورات ملحوظة في هذا المجال، حيث تبنتها العديد من المؤسسات، والتي ساعدتها في زيادة قدرتها على مواكبة التغيرات والمحافظة على بقائها وإستمراريتها في السوق لمواكبة ثورة التكنولوجيا والمعلومات بإعتبارها ركناً أساسياً يدعم نجاح هذه المؤسسات.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب هذا الموضوع، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين سنتناولهما على النحو التالي:

— المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات الإقتصادية.

— المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات الإقتصادية

في ظل التحديات الناجمة عن التطور السريع والبيئة التنافسية أصبحت إدارة المعرفة أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات واستمرارها في السوق. فأصبحت تسعى إلى تحقيق الإستدامة عبر إستثمار المعرفة كأحد أهم الأصول التنافسية، فإدارة المعرفة تعمل على توثيق وتبادل المعرفة داخل المؤسسة، وإستخدامها بشكل فعال لتحقيق أهداف النمو والتطور المستدام، يتناول هذا المبحث ماهية إدارة المعرفة، ومفاهيم عامة حول إستدامة المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

إن أفضل من عبر عن إدارة المعرفة هم الذين عرفوا المعرفة أولاً، وللوصول إلى المعرفة وجب المرور بالبيانات والتي تتمثل في مجموع الأرقام، الرموز والأشكال التي ليس لها معنى ولكنها مهمة ثم الإنتقال إلى المعلومات والتي تتمثل في مجموع البيانات التي تمت معالجتها لتصبح ذات معنى معين وقابلة للإستعمال ثم المعرفة والتي تتمثل في مجموع المعلومات التي تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة معينة ومعنى محدد وقابلة للتطبيق على أرض الواقع وهي نوعان: معرفة ضمنية موجودة داخل عقول البشر، صعب الحصول عليها ولكن ليست بمستحيلاً، المعرفة الصريحة وهي المدونة أو المكتوبة في الوثائق والمصرح بها.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

سنستطرق في هذا الفرع إلى تعريف إدارة المعرفة وبيان أهميتها.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على مواكبة التغيرات والمحافظة على إستمراريتها وذلك بالبقاء في السوق في ظل ثورة التكنولوجيا والمعلومات والحفاظ على قدرتها التنافسية، فقد أدى التراكم الكبير للمعلومات وتسريع وتسهيل الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات وبالتالي تتمكن المؤسسات من توظيف رصيدها المعرفي كاملاً للإستفادة منها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات وإستخدامها لمساندة صناع القرار.

— عرف إدارة المعرفة (الأكليبي 2008) على أنها " تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواءً الموظفين أو المستشارين أو المستفادين من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، وإيجاد المعرفة الظاهرة

- في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل إستخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء، وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة"¹.
- عرفت إدارة المعرفة بأنها "النظام الذي تم إنشاؤه لتسهيل إلتقاط المعرفة وتخزينها وإسترجاعها وإعادة إستخدامها"².
- وعرفت أيضاً بـ "إدارة المعرفة هي العملية التي تساعد المؤسسات من تحديد، تنظيم، نشر، تحويل، وتطبيق المعلومات والخبرة التي هي جزء من ذاكرة المؤسسة والتي تستقر ضمن المؤسسة في أسلوب غير منظم وغير مهيكـل " كما يؤكد المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية أن إدارة المعرفة هي العمليات لتحديد الحصول ورفع المعرفة لمساعدة الشركة على التنافس"³.
- وعرفت أيضاً بـ "أن إدارة المعرفة هي إستراتيجية منهجية الأعمال للأصول الفكرية وإدارة المعلومات الأخرى لاكتساب ميزة تنافسية"⁴.
- وهناك من عرفها على أنها العملية التنظيمية لجمع المعلومات من المصادر الداخلية والخارجية، وتحليلها وتفسيرها وإشتقاق المؤشرات والدلالات المستخدمة لتوجيه العمليات وإثرائها"⁵.
- ومما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق مجموعة من الوسائل والتقنيات الحديثة للحفاظ على إستمراريتها وإستدامتها وتحقيق أهدافها الإقتصادية والإجتماعية والبيئة.
- ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

أصبحت المنظمات الكبيرة تدريجياً أكثر يقظة لأهمية المعرفة من أجل الكفاءة والقدرة التنافسية، والسبب الرئيسي لهذا الاهتمام بإدارة المعرفة هو فكرة أن المعرفة والكفاءات التي تم سحبها بطريقة تعزز وتيسر الابتكار تطبيقهما، هما الوسيـلتان اللتان يمكن من خلالهما تعزيز الإبداع التنظيمي العام، سواءً في القطاعات العامة أو

¹ شيماء بطران، العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 03، جامعة بور سعيد، 2022، ص8.

² عبد الحق طير، أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الإقتصادية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص59.

³ عتيقة بن طاطا، مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، مجلة التنوع الإقتصادي في الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جامعة عين تموشنت بلحاج شبيب، الجزائر، 2023، ص38.

⁴ Hartani Abdelimadjid, Matiki Samira, B.E, The Knowledge Management in Algerian Enterprises, Anoverviw Throught the Knowledge process prqtices, Faculty of Economics, and Manqgement, MECAS Laborqtory, University of Telemcen, Algeria,2020, P2.

⁵ Mohammed Saeed Alotaibi, the Role of human Resource in Formation System in Enabling Effective Knowledge Management at Tabuk university, Economiamd Manzgement Reseach. Journal,2023,P3

الخاصة أو غير الهادفة للربح حيث تشمل بعض محركات إدارة المعرفة المنافسة والتركيز على العملاء وتحدي القوى العاملة المتنقلة والأنصاف في مكان العمل¹، وأشار بعض المفكرين بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في فيما يلي²:

- تساعد في نشر معلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفعالية لإنجاز المستهدف.
- مصدر إستراتيجي يدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء.
- تزيد من القدرة التنافسية للتنظيم مما يجعلها سلاحاً تنافسياً حاداً إزاء المنافسين.
- زيادة مشاركة العاملين نظراً لسهولة الوصول إلى كافة المستويات المتعلقة بالمؤسسة وأهدافها وسياساتها.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومبادئها

أولاً: أهداف إدارة المعرفة

يعتبر الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة في إمكانية توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وإستخدامها ويمكن تحديد أهداف إدارة المعرفة كما يلي³:

- تحقيق عمليات التعلم.
- توفير وتطوير المعرفة باستمرار، وترجمتها إلى سلوك يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- توليد المعرفة ونشرها إلى كل المعنيين، وحفظها وتخزينها بالأدوات الحديثة.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي تحتاجه المؤسسة.
- التحكم والسيطرة في عمليات إدارة المعرفة.
- التركيز على تنمية الجوانب الإجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- تشجيع الأفراد على المشاركة في المعرفة عبر التكنولوجيا الحديثة والانترنت.

¹ Laila A. Halwa, Jay E. Aronson, Ricachard V. Mc. Carthy, Resouree-Basedview of Knowldhe Management, Vol3, Issue2, 2005, P76.

*هو جهة علمية رائدة في قياس الأداء في مجال إدارة المعرفة.

² حيدر محمد المشعبي، حسين حريجة غالي، عبد الفتاح جاسم زعلان، دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 09، العدد 35، 2013، ص335.

³ عبد اللطيف صالح غلاب، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 27، العدد 01، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2021، ص 99.

كما يمكن القول بأن أهم هدف لإدارة المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة وإتاحتها للجميع للاستفادة منها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ثانياً: مبادئ إدارة المعرفة

بما أن إدارة المعرفة هي وظيفة أساسية في المؤسسة فإنها تركز على مجموعة من المبادئ اللازمة لتؤدي بأحسن وجه والتي يمكن إدراجها كما يلي¹:

- التعاون (Callabration): هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد التعاون ضمن فريق العمل لمساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.
- الثقة (Trust): وتعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات كل فرد من فريق العمل.
- التعلم (Learning): ويقصد به اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين.
- اللامركزية (Decentralization): يحتاج توليد وإنشاء المعرفة إلى لامركزية عالية من حيث توزيع الوظائف والمهام على مختلف المستويات التنظيمية، وعدم حصرها في المستويات العليا من الإدارة فقط وذلك لتركيز صلاحيات اتخاذ القرار.
- الرسمية (Formaligation): تعبر على المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والإجراءات والسياسات في عملية اتخاذ القرارات والعلاقات بين أفراد العمل ضمن إطار المؤسسة.
- الخبرة الواسعة والعميقة (T. ShopedSkills): تساعد المعرفة الواسعة في تسهيل التعامل بين الموظفين وبالتالي تحقيق أداء الفريق.
- الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity): يعتبر الإبداع التنظيمي* مبدأ هام في إدارة المعرفة فهو يعني قدرة الأفراد على خلق القيمة للمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة.
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT. Support): تعني مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية لدعم إدارة المعرفة.

¹ بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارية تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 03، 2019-2020، ص 22.

* للمزيد من المعلومات عن الإبداع التنظيمي أنظر كتاب " الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية"، الكاتب بلولو إيمان، لشهب صفاء، دار المنظومة الرواد في قواعد المعلومات العربية، المجلد 02، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2016، ص 838.

ويمكننا تلخيص مبادئ إدارة المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل (01-02): مبادئ إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على ما سبق

الفرع الثالث: عناصر إدارة المعرفة

إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وفريق إدارة المعرفة ثلاث مكونات أساسية لإدارة المعرفة يمكن بيان

تفصيلها فيما يلي:

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها "العمليات المتكاملة التي تعمل على تنسيق إدارة المعرفة وإبتكارها وتخزينها والمشاركة بها وإستخدامها من قبل الافراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية"¹.

وقد اختلف العلماء والباحثون في مجال إدارة المعرفة على عدد وترتيب عمليات إدارة المعرفة وسيتم التركيز على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وإستخدامها ويمكن شرحها كما يلي:

¹ زواغي زينة، إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال جامعة البويرة، 2020-2021، ص 32.

1. توليد المعرفة:

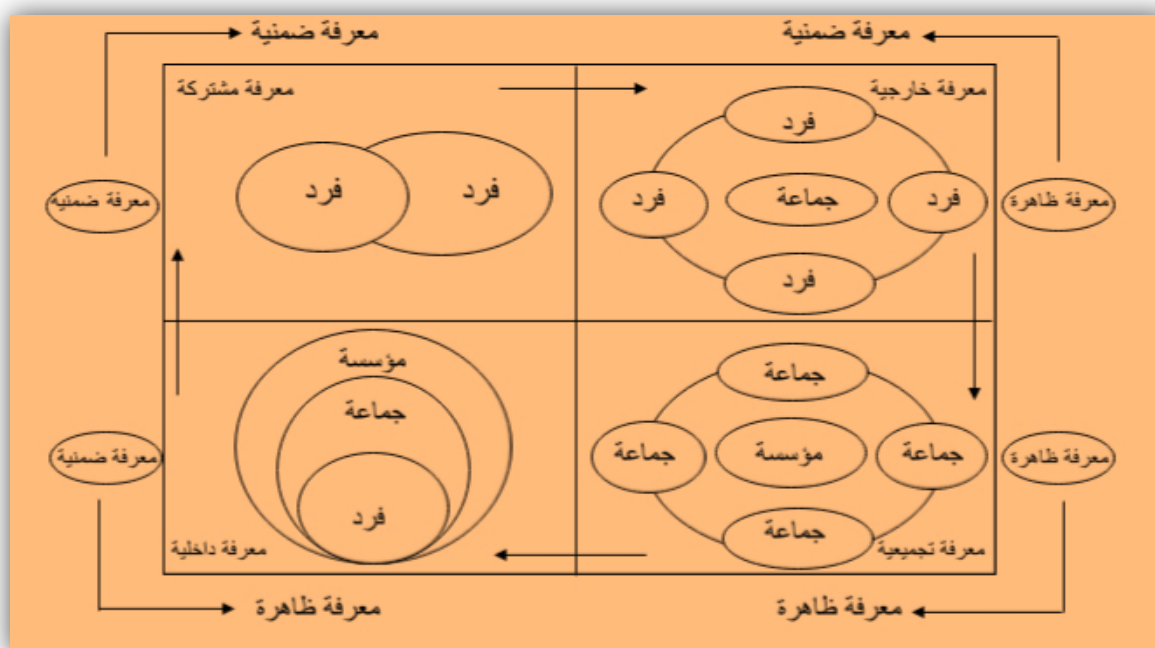
تشير على قدرة أي مؤسسة على إبداع وإيجاد وتطوير الأفكار النافعة والجديدة والحلول الإبتكارية من خلال إعادة وتصنيف ودمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية، ومن خلال الأساليب والطرق المختلفة للتفاعل فإن المؤسسة يمكنها خلق معاني وحقائق جديدة¹.

حيث تشتمل عملية توليد المعرفة المنظمة على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة، فمن خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية فضلاً عن عمليات التعلم الفردي يمكن للمعرفة أن تولد، إذ يبرز نموذج لمؤسسة نوناكا الذي ينطوي على مفاهيم أماكن توليد المعرفة والأصول المعرفية، والتفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والصريحة².

يقوم هذا النموذج على أربع طرق لتوليد المعرفة عن طريق التفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة والشكل

الشكل (01-03) أنماط تحويل المعرفة

التالي يوضح ذلك :



المصدر: بن عامر، داهينين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 58.

¹ زرينز فتحي، شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 27، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص

26.

² عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، عمان، الأردن، 2015.

يوضح هذا النموذج أربع أنماط من المعرفة ندرجها كما يلي¹:

- **المعرفة المشتركة (Sicralization):** تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية وتسمى بالتطبع الإجتماعي، ويتم ذلك من خلال مشاركة وتبادل الخبرات والأفكار والمهارات بين الأفراد عند مزاوله عملهم أو بين فريق العمل وذلك لإيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة.
- **المعرفة الخارجية (Externalization):** تتضمن تحويلات من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، كما تسمى بالإظهار أو الإخراج، إذ هي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة.
- **المعرفة التجميعية (Cambination):** تتضمن هذه المعرفة تحويلا من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى، حيث تدعى هذه العملية بالدمج أو التركيب، وذلك بدمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة وتجمع وترتب وتبويب لتعطي معرفة أو معارف ظاهرة جديدة، ويكون ذلك من خلال الاتصال بين الأفراد والجماعات وبين مؤسسة وأخرى.
- **المعرفة الداخلية (Internalization):** هي عملية تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية فردية، أي خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الظاهرة من خلال إضفاء الصفة الذاتية عليها (التدوين) وتعتمد هذه العملية على الممارسة والتعلم داخل المؤسسة ليصبح الفرد في كيان أكبر، وهو الوصول إلى مجال معرفة الجماعة والمؤسسة ككل.

2. تخزين المعرفة:

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة، بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبير والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع

¹ بن عمر آسيا، مرجع سابق، ص 54.

الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية*، ويساعد ذلك في برمجيات المجموعة إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة¹.

أي أن عملية تخزين المعرفة تعمل على ربط عملية إكتساب وتوليد المعرفة وعملية إسترجاعها عن طريق مجموعة من الوسائل والتقنيات الحديثة، من أجل حفظها وسرعة الحصول عليها وإستغلالها في الوقت المناسب.

3. توزيع المعرفة:

هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المؤسسة، وذلك من خلال إيجاد وسائل إتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود حاجتها، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوفرة سواءً أكانت ضمنية أو مصرحاً بها ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية المتوفرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الاهتمام الأكبر لدى الإدارات في المؤسسة، ويتم الإهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الإتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة وإستخدام الشبكات بأنواعها، وضرورة توفر ثقافة التشارك و التبادل للمعارف بين موظفيها، إضافة لبناء فرق عمل والمجموعات وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم وتوليد أفكار وإبداعات خالقة، نتيجة ذلك تجعل المؤسسة متميزة عن غيرها، وكذلك تشجيع عمليات البحث والتطوير وتوزيع المعرفة².
وتعتمد عملية توزيع المعرفة على نوعين من الآليات هي كالتالي³:

- رسمية مثل تقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل.
- غير رسمية كالاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنعاً وتتم عادة في غير أوقات العمل.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

- فريق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، وكلاء المعرفة.

* للمزيد من المعلومات أنظر كتاب (علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.

¹ ربحي مصطفى عليان، كتاب اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 43، 44.

² محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2021، ص 34-35.

³ زواغي زينة، مرجع سابق، ص 37

— شبكة المعلومات الداخلية والخارجية (الانترنت الاكسترنات).

— مجتمعات داخلية عبر الوثائق وعبر الوسائط الالكترونية.

— فريق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم

أي أن عملية توزيع المعرفة تعني إيصال المعرفة بنوعيتها الضمنية والصريحة لكافة أفراد المؤسسة وإستغلالها إستغلالاً مناسباً حسب الحاجة إليها في الوقت المناسب.

4. تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وذلك بإستعمالها والاستفادة منها فجميع الأنشطة والعمليات السابقة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة، فالمهم هو الانتقال بهذه المعرفة إلى مستوى التنفيذ، وأن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها، فالمعرفة قوة إذا طبقت¹.
وهناك ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي²:

— **التوجيهات:** يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل معرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

— **الروتين:** أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط مواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الإتصال بالآخرين.

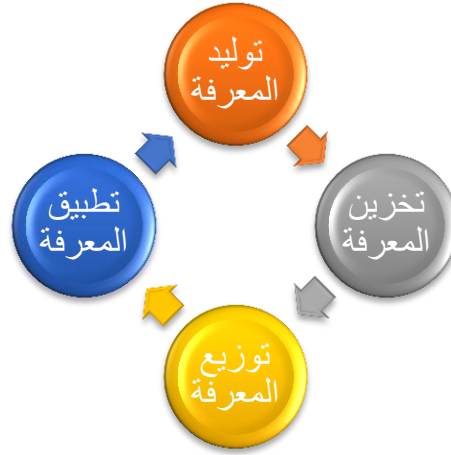
— **فريق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم إستخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن إستخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

إن عملية تطبيق المعرفة هي مرحلة أخيرة من عمليات إدارة المعرفة، وتعتبر هدف أو غاية تسعى إدارة المعرفة لتنفيذها عن طريق تحويل المعرفة الضمنية والصريحة وتجسيدها على أرض الواقع فعلى المؤسسة العمل على كيفية الإستثمار في المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ، ويمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة في الشكل التالي:

¹ زرينز فتحي، مرجع سابق، ص 27.

² زواغي زينة، مرجع سابق، ص 37.

الشكل (01-04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على ما سبق

ثانياً: تكنولوجيا إدارة المعرفة

وتعني الوسائل والأساليب والأفعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات، وتشير إلى أبرز التطورات في تكنولوجيا الإتصال التي ساهمت في انشاء إدارة المعرفة وتطويرها مثل نظم عمل المعرفة ونظم دعم القرارات المسندة إلى المعرفة¹.

كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجمع وتسجيل المعلومات والمعرفة وتخزينها وتوزيعها ضمن المؤسسة، وتتمثل أهميتها في ثلاث متطلبات وهي²:

✚ الحاجة من أجل تنظيم المحتوى وتكون كما يلي:

- تضيف معلومات المؤسسة في فهارس.
- تعبر عن الطريقة التي يفكر بها العاملون ويظهر ذلك عن النماذج الذهبية المتشابهة واستعمال مصطلحات راسخة في أعمالهم الوظيفية.

✚ الحاجة إلى البحث عن المعلومات وتنظيمها: وتكون عن طريق تصفح شبكة الأنترنت وإستكشاف

قواعد بيانات وإلتماس الوثائق التي تقدم تسهيلات لإستعمال أدوات الإرشاد وبالتالي يصبح العاملون أكثر كفاءة، ويتحصلون على معلومات بطريقة أسرع ويصبحون قادرين على إتخاذ القرار.

¹ منصف شرقي، إلياس بوضياف، قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية العدد الأول، جامعة قسنطينة، 2014، ص 25.

² زواغي زينة، مرجع سابق بتصرف، ص 81.

✚ الحاجة إلى تحديد مكان الخبرة: تكمن أهميتها في تيسير المحتوى والتصنيف للأفراد يتخذون قرارات أكثر فاعلية عندما يحصلون على مدخلات من أفراد غيرهم أكثر خبرة منهم وتتمثل مميزات مكان الخبرة في:

- تحديد أمكنة الخبراء مناطق الخبرة.
- تحديد الروابط بالكلمات المفتاحية التي تميز كل واحد من الخبراء.
- زيادة الميزة التنافسية عندما يكتسب العاملون والفرق نفاذاً لخبراء المعرفة.

مما سبق نستنتج أن تكنولوجيا إدارة المعرفة هي مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تستخدم لجمع وتنظيم وتخزين ومشاركة المعرفة داخل المؤسسات وتهدف إلى تحسين عمليات اتخاذ القرارات وتعزيز التعاون والإبتكار داخل المؤسسة.

ثالثاً: فريق المعرفة

فريق المعرفة هو المكون الأساسي الذي يساعد على إلتقاط المعرفة وتوليدها ونشرها وتطبيقها في المؤسسة حيث عرفها بعض الباحثون "بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون معارف وخبرات ومنجزات تمكنهم من الإسهام في أداء المؤسسات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطوير مجتمعاتهم بشكل عام".¹ ويقسم فريق العمل إلى ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يتعاملون بالمعرفة في المؤسسة وهو كما يلي²:

✚ مدير المعرفة (Knowledge Managers): يعرف مديرو المعرفة بأنهم المسؤولين عن تطوير الإستراتيجية التي توجه المنظمة إلى كيفية الحفاظ على موجوداتها الفكرية ومعالجتها أي يتولى مدير المعرفة مسؤولية تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة في المؤسسة ضمن إستراتيجية العاملة لها.

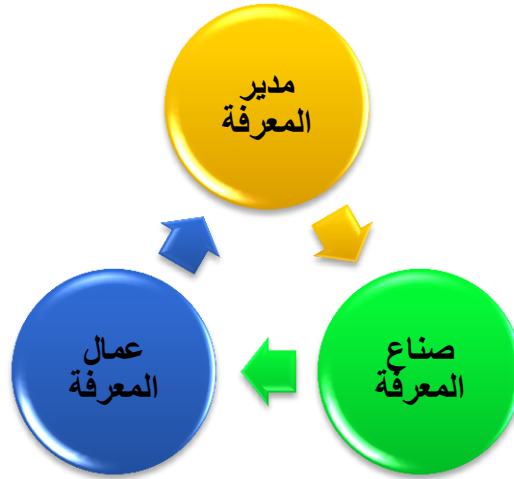
✚ صناع المعرفة (Knowledge Makers): يعرف صناع المعرفة بأنهم العاملون الأساسيون الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرة العالية على التعلم وخلق القيمة مع المعرفة والمعلومات والعمل على الاستخدام الكامل للميزة التقنية لتحسين كفاءة العمل.

¹ قوت سهام، دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2019، ص 64.

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

✚ **عمال المعرفة (Knowledge workers):** عمال المعرفة هم المسؤولين على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة المعرفة الخاصة بالمؤسسة وعملياتها، والشكل التالي يلخص فريق المعرفة .

الشكل (01-05): فريق المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على ما سبق

الفرع الرابع: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

سننتظر في هذا العنصر إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، مراحلها ومستوياتها.

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

يتطلب تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة إلى وجود مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية الموجودة في بيئة مهيأة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تتطلب هذه البيئة توافر مجموعة من العناصر المتمثلة فيما يلي:

1. الهياكل التنظيمية: يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة لذا لا بد أن يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الإستجابة السريعة للمتغيرات، وهناك عدة أنواع للهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة ندرجها كما يلي¹:

1.1. الهيكل الوظيفي: يعتمد على تخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمؤسسة ككل، وينعكس هذا على تدفق

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعثر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 43.

المعلومات في المؤسسة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة.

1.2. الهيكل المتعدد التقسيم: هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

1.3. الهيكل المصفوفي: الهدف منه دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة إستجابة الهيكل المتعدد التقسيم، ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين ولا يوجد بينه وبين أفراد المؤسسة قنوات إتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة، ويؤدي إلى إستقلالية أكثر في إتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات إتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المؤسسة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

بالإضافة الى هذه الأنواع هناك أنواع أخرى أكثر ملائمة لإدارة المعرفة وهي¹:

— **هياكل أفقية إلى ما لا نهاية:** تتميز المؤسسات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بما بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وهذا يعني أن الفرد في أسفل المؤسسة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن مستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا تنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين هما المركز والأطراف ويعمل كل طرف على حدى بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز، وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينهما سريعاً لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

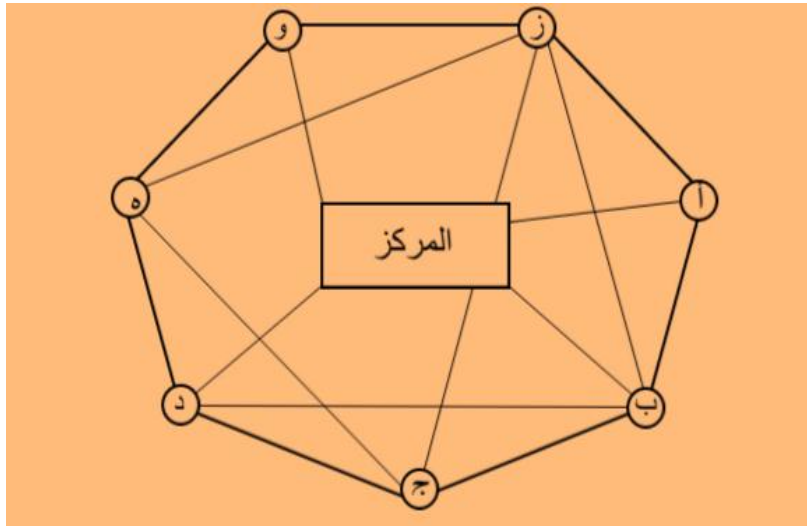
¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

– الهيكل الشبكي أو العنكبوتي: Network Orspidersweb فهوة عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيكون شكل الشبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة، وهذه المؤسسات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو * Hierarehy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات والمراكز ولا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، والشبكة بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة أن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك إحتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع وحيث تكون هناك حاجة للإتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات، ويكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

والشكل التالي رسم توضيحي للهيكل العنكبوتي:

الشكل (01-06): الهيكل العنكبوتي



المصدر: عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص43.

– الهياكل المعكوسة: توجد المنظمات المعكوسة في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمؤسسة هو العميل الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المؤسسة ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها

* Hierarehy: تسلسل.

التنظيم رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المؤسسة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المؤسسة، وفي هذه الهياكل يعمل جميع أنواع المؤسسة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المؤسسة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة تنظيم لأن أفراد المؤسسة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

ومما سبق نستنتج أنه يجب على المؤسسة بناء مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق إدارة المعرفة وضرورة تحويل الممارسات الإدارية إلى ممارسات تتوافق مع المعطيات.

الثقافة التنظيمية:

اختلف المفكرون في تقديم تعريف معين للثقافة التنظيمية وفيما يلي بعض التعريفات لها¹:

— القيم المشتركة والمعتقدات، التوقعات والمعايير التي يتعلمها الأفراد والتي تصبح جزءاً من المؤسسة ذاتها مع مرور الوقت.

— مجموعة المبادئ والقيام الأساسية التي إختترعتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها.

وحسب M. Schabracq أن مفهوم الثقافة التنظيمية تناوله الباحثون من مدخلين إثنين:

المدخل الأول: يركز على الوظيفة التي تؤديها الثقافة داخل المؤسسة، ويركز هذا المدخل على أسلوب حياة المؤسسة وكيف تحل مشكلها اليومية وأيضاً الطريقة التي تحقق بها أهدافها.

المدخل الثاني: يركز على هيكل الثقافة ذاتها، أي المزيج القيمي والأخلاقي أو السلوكي الذي تتكون منه.

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر أساسية ويمكن إدراجها كما يلي²:

1.2 القيمة التنظيمية: القيمة هي عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء الوحدة أما القيم التنظيمية فهي

تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف

¹ زواغي زينة، مرجع سبق ذكره، ص 88، 89.

² نفس المرجع السابق، ص 89، 90.

التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة المعرفة، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين.

2.2 المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية أنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3.2 الأعراف التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة العمل، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد النفسية والإقتصادية.

4.2 الإتجاهات: تشير الإتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواءً كانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

5.2 الإفتراضات: تمثل معتقدات ضمنية يؤمن بها الأفراد قد تصل بأنفسهم أو بالآخرين أو بطبيعة المؤسسة التي يعملون فيها.

6.2 المعايير: هي قواعد غير مكتوبة تتيح للأفراد معرفة ما هو متوقع منهم، فهي بذلك الإطار الذي يقبله المجتمع دون إعتراض أو نقد.

تؤدي الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من العناصر وهي¹:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تحديد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء بما يحقق للمؤسسة تواجدها ونموها.

¹ قرارية رعمة، أ. دريس نرمان، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 4، 2020، ص 110.

2. القيادة الادارية:

تعتبر القيادة من أهم متطلبات إدارة المعرفة كما أن لها عدة تعاريف نذكر منها:

- يرى ليسكرت أن القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".¹
- كما تعرف بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤسيه، حيث يتبادلون المعارف والإتجاهات ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم".²
- ولنجاح القيادة يجب توفر أربع شروط أساسية وهي:³
- الجماعة: أي وجود أكثر من شخص يعملون ويتفاعلون فيما بينهم.
- القائد: وجود شخص له سمات وصفات من بين أعضاء الجماعة قادر على تأثير الإيجابي في سلوك الآخرين.
- الهدف: أن تستهدف عملية تأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك.
- الموقف: توفر موقف معين لممارسة العملية القيادية.
- وتصنف القيادة الإدارية إلى صنفين حسب مصدرها وهما صنفان لا غنى عنهما في المؤسسة متعاونان فيما بينهما لتحقيق أهداف المؤسسة وهما:⁴
- القيادة الإدارية الرسمية: أين يكون القائد له قو التأثير من خلال مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
- القيادة الإدارية غير الرسمية: تمارس القيادة كذلك على أساس القدرة والموهبة والصفات الشخصية لدى بعض الأفراد في التنظيم وليس على أساس مركزهم الوظيفي.

¹ فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر . دراسة ميدانية لجامعة الجزائر، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 139.

² زواغي زينة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

³ فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 140.

⁴ فوزية قديد، مرجع سبق ذكره، ص 141.

وبشكل عام فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى نمط غير عادي من القيادة يستطيع قيادة الآخرين بنجاح فالقادة لا يوصفون بأنهم رؤساء أو مدراء وإنما يوصفون بأنهم منسقون ومسهلون وبالتالي فإن القائد المناسب في إدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية وهي:¹

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون له القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله.
- أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والإتصال والتعامل الدائم على الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كما لزم الامر.
- يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي إنعكاسات للحقائق والبيانات وليست إستنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمؤسسة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة، وليست اموراً جامدة وثابتة.

3. تكنولوجيا المعلومات:

وهي مختلف أنواع الإكتشافات والمستجدات والإختراعات التي تعاملت وتتعامل مع البيانات والمعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتنظيمها وتخزينها وإسترجاعها في الوقت السريع وبالطريقة المناسبة والمتاحة، وهي واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان وخاصة المدراء في الشركات والمؤسسات لكي يواجهوا التغيرات والتطورات المحيطة بهم ويتعايشوا معها، بل وإستثمرها في تحسين الأداء وتقديم أفضل المنتجات والخدمات.²

ولكي تكون عملية دائمة ومستمرة لتبادل ومشاركة المعرفة في المؤسسة يجب أن تتوفر على أربعة شروط في نظام التكنولوجيا وهي:³

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة.
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية للسلوك النظام.
- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد.
- القدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.

¹ عبد الله حسين مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² نبار ربيعة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال - الخصائص والتأثيرات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 09، العدد 02، جامعة حمه لخضر الوادي، 2018، ص 89.

³ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 51.

وهناك مجموعة أخرى من متطلبات إدارة المعرفة نذكر منها:¹

- **الإلتزام الإستراتيجي المستدام:** إن أساس النجاح في إدارة المعرفة يكمن في توفير إلتزام من الإدارة العليا بإنجاح عمليات إدارة المعرفة، كما يجب أن تكون جهود إدارة المعرفة متغلغلة في كامل المؤسسة ، وذلك من الأمور الأساسية لكي يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المناسب لإدارة المعرفة بين العاملين.
- **إدارة سلسلة القيم:** وتشير إلى القيم التي تتشكل فيما بين المؤسسة والمتعاملون معها، أي علاقتها بالزبائن والموردين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق المعرفة الذي يعمل على إنشاء سلاسل للقيم مع الزبائن ولمعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم وكذا إنتقاداتهم.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة عند تطبيقها بعدة مراحل مهمة حيث يكون التركيز في كل مرحلة على العديد من الأنشطة، يمكن ذكرها كما يلي:²

1. مرحلة المبادرة: وتركز هذه المرحلة على:

- بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات، بناء العلاقات الإنسانية، نظم المكافآت، إدارة الثقافة التنظيمية.
- بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2. مرحلة النشر: ويكون التركيز على:

- تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- إستخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبه المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

3. مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز على:

- التكامل وتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.

¹ حسين بركاتي، مرجع سبق ذكره، ص 75، 76.

² منصف شرقي، إلياس بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 27.

— هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.

— إستخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.

إعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

4. مرحلة التكامل الخارجي: ويكون التركيز على:

— كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.

— المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.

ثالثا: مستويات إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة إلى وجود عدة تغيرات على كافة مستويات المؤسسة، وحسب Ermine الذي يعتمد على تقسيم Ansoff للقرارات الإستراتيجية وجود ثلاث مستويات لإدارة المعرفة في المؤسسة، تتناولها كما يلي¹:

1. المستوى الاستراتيجي: يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي وتحديد الأهداف وتأمين ومشاركة المورد الضرورية (المعرفة اللازمة) للقيام بالأنشطة بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2. المستوى التكتيكي: يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المؤسسة، وجمع عمال المعرفة للحصول على إتفاق جماعي يهدف لمعالجة التغير، الأمر الذي يتطلب:

— تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

— تحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات الخاصة بذلك المنتج.

— تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة، كالتكوين، المستندات، البرامج...

— أن تكون المعارف مهيكلية ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المؤسسة وفي محيطها.

— يجب هيكلية المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة إستراتيجية.

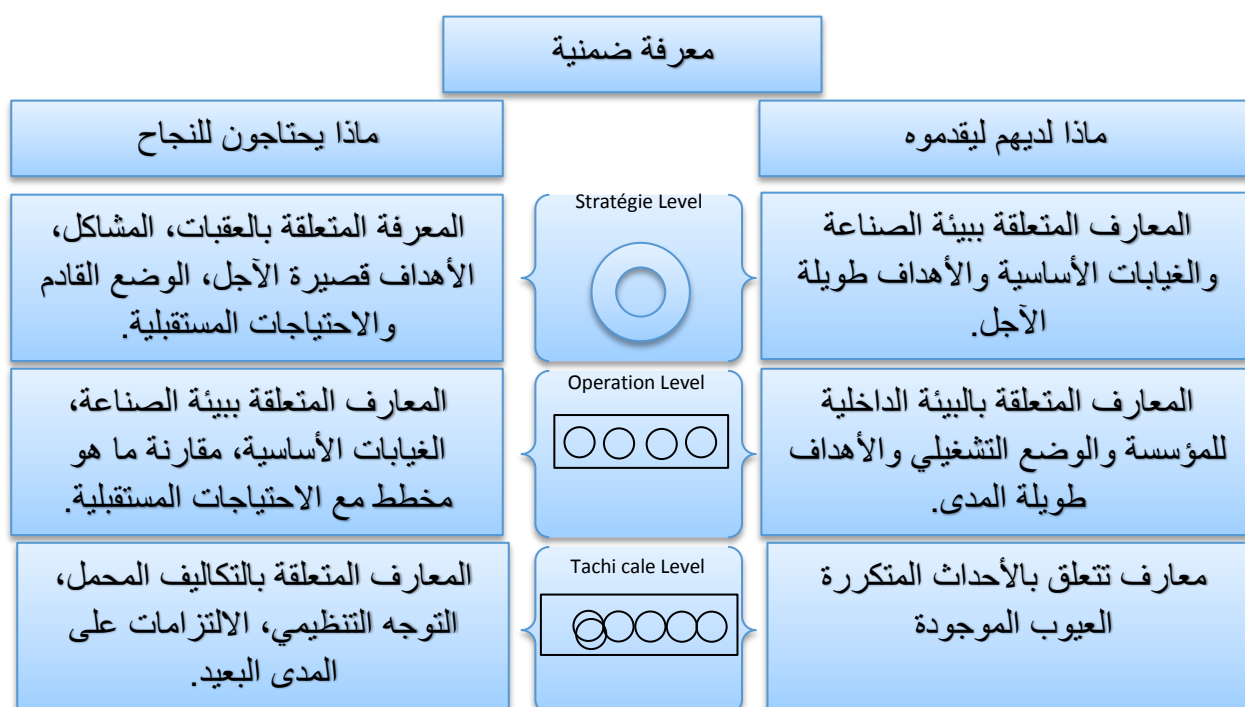
— على المؤسسة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المؤسسة لتتمكن من الابتكار

والإبداع وتوفير المعلومات المناسبة في وقت المناسب وللشخص المناسب.

¹ سملاي محضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 174.

3. المستوى التشغيلي: من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالٍ. كما يمكن الإنتقال إلى المعارف من الأسفل إلى الأعلى أو من الأعلى إلى الأسفل على مستوى المستويات الثلاثة سابقة الذكر، والشكل التالي يوضح المستويات بمكاتب الأعمال الصغيرة:

الشكل (01-07): إدارة المعرفة بمكاتب الأعمال الصغيرة.



المصدر: بن عمر آسيا، مساهمة تطبيقات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراة في العلوم التجارية تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 03، 2019-2020، ص 27.

كما أن هناك إختلافات في مستويات وتقنيات إدارة المعرفة الحديثة والتقليدية كما وضحتها توفيق في الشكل التالي:

الفرع الخامس: مجالات إدارة المعرفة وطرق قياسه

يعد مجال ممارسات وإستخدامات إدارة المعرفة وتنظيمها مجالا واسعا إذ يمكن لأي مؤسسة تنفيذ إدارة المعرفة فيها حسب مجال إختصاصها وذلك بعد تحديد الفجوة المعرفية لها، كما يمكن قياس مدى تطبيق إدارة المعرفة فيها بعدة طرق، وستتطرق إلى شرح كل من إستراتيجياتها وطرق قياسها.

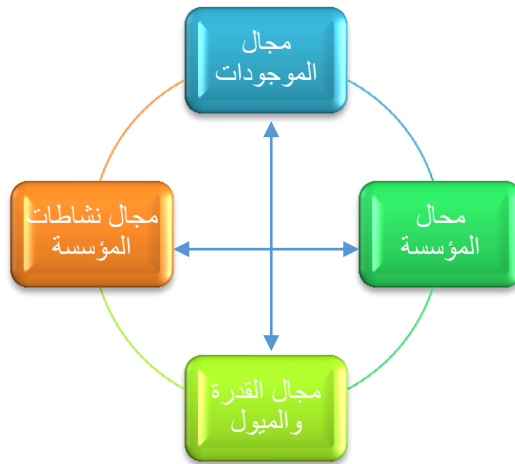
أولا: مجالات إدارة المعرفة

أكد العديد من المختصين بأن إدارة المعرفة تركز على عدة مجالات أهمها¹:

- تطوير الموارد الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 - توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة ومراقبة والسيطرة عليها.
 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة إستخدام المعرفة للتأكد من أنه تم إستخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة.
 - تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من أجل القيام بأعمالهم بشكل أمثل.
 - دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.
 - توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ومن خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، وإغتنام الفرصة لإستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعطيلهم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
 - إكتساب المعرفة وجمعها وإستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة.
- الشكل التالي يوضح المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.

¹ حسين بركاتي، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

الشكل (01-08): مجالات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطلبات مما سبق

ثانياً: إستراتيجيات إدارة المعرفة

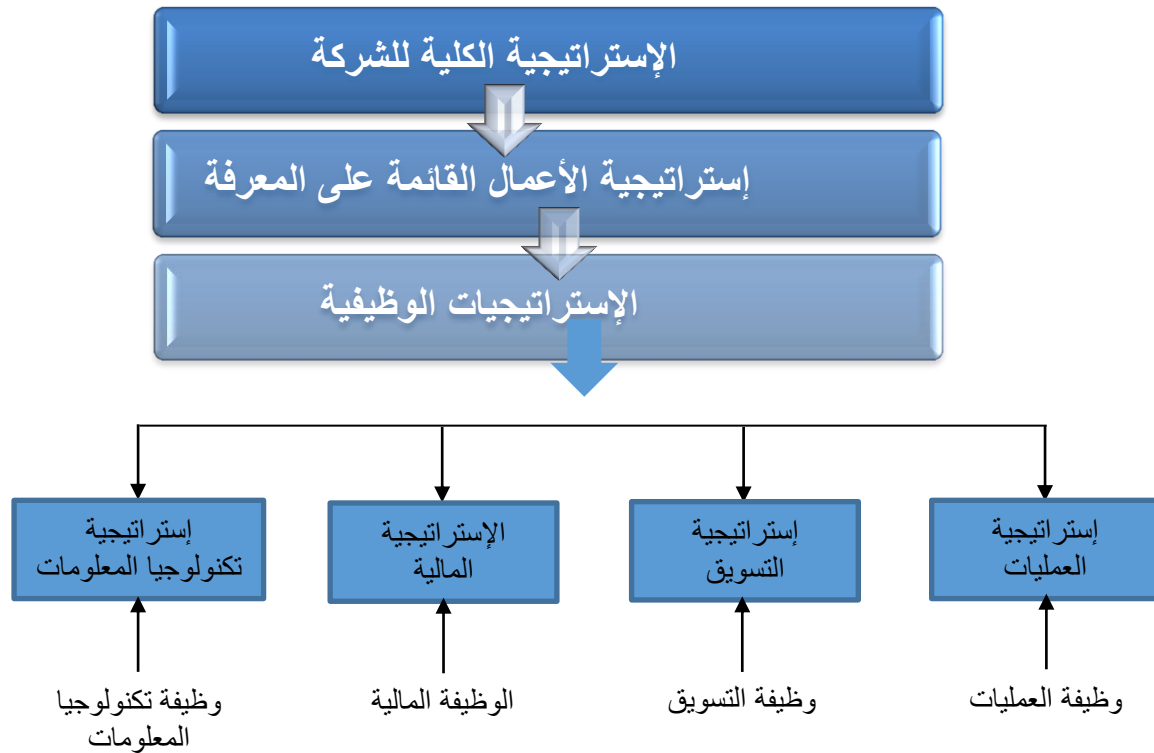
تعتبر المعرفة مورداً أساسياً يحقق لها ميزة تنافسية لذلك لا بد لها أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة من ناحية توليدها أو نشرها أو إستخدامها مما يؤدي إلى تقلص الفجوة المعرفية في المؤسسة.

1. **العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية:** إن إستراتيجية إدارة المعرفة* هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية التسويق، والإستراتيجية المالية وغيرها من الإستراتيجيات وكلها تقع ضمن مستوى الإستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها البعض في حين تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات وتحقيق التواصل والتكامل فيما بينهم بما يخدم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة كما هو موضح في الشكل¹:

* وللمزيد من المعلومات أنظر كتاب صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للنشر _ لونجمان، الطبعة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

¹ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 84.

الشكل (01-09): إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية .



المصدر: طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، ص 84.

2. الاستراتيجيات الأساسية لإدارة المعرفة: تختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة، فهناك عدة تصنيفات للإستراتيجية تختلف باختلاف آراء الباحثين، فحسب هانسن Hansen هناك نوعين من الإستراتيجية¹:

1.2 الإستراتيجية الترميزية: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

2.2 إستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحاسوب، ولكنها من الأدوات

¹ عبد الله حسين سلم، مرجع سبق ذكره، ص 40، 41.

المساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

- الميل إلى أي من أن الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنها والأشخاص الذين تستخدمهم والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه.
 - أغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة.
 - إن إستراتيجية الشخصنة تتناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغير عالية، أما التمييزية فتتناسب مع المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.
- وميز Mc.Elriy بين نوعين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة يمكن عرضها كما يلي¹:

- إستراتيجية جانب العرض: التي تميل على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، وتركز على آليات مشاركة في المعرفة.
 - إستراتيجية جانب الطلب: التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.
- أما Wig فقد ميز بين ثلاث أنواع من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة وذلك بعد تحديد الفجوة المعرفية وهذه الإستراتيجيات هي²:

- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة: يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الإهتمام، حيث تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة في بناء إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتيجيات بكونها إستراتيجية قليلة المخاطرة لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدود الموارد يكون قليلاً...

- إستراتيجية التروي والحذر: تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر إذ تنطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² حسين بركات، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية - تحدي للتنافسية منظمات الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، ص.

نطاق اوسع وفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبياً، وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن إستخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمؤسسة تحقيق مكتسبات تنافسية.

— إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويمها من خلال وجود إدارة ابداعية تتطلع إلى الأمام حيث تتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسة الطموحة التي تأخذ على نفسها إلزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

ثالثاً: طرق قياس إدارة المعرفة

إن أكبر ما يواجه إدارة المعرفة في أوائل ظهورها هو صعوبة قياسها لأنها تتعامل معها موجودات غير ملموسة أدى إلى وجود فجوة بين النظرية والتطبيق مما أدى ببعض المفكرين إلى نفي فكرة وجود شيئاً اسمه إدارة المعرفة مستندين إلى مقولة ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته وبالرغم من هذه الصعوبات كانت هناك محاولات جادة وناجحة لقياس إدارة المعرفة فمثلاً "البنك الكندي للتجارة" (CIBC*) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات في المؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية¹.

أما Seely, Ditriek فقد ربط إدارة المعرفة بهدف معين في العمل يتوافق مع مفهوم القياس المناسب في المؤسسة عندها يمكن قياسها بقياس تأثيرها، أي قياس الأثر الذي تخلقه المعرفة في المؤسسة.

أما مؤسسة AMS* (American Management System) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة².

ومن أهم المقاييس المقاييس في مجال إدارة المعرفة مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات ومقياس مدى إستعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة ويمكن شرحهما كما يلي¹:

* CIBC: البنك الكندي للتجارة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2005، ص 101.

* AMS: نظام الإدارة الأمريكي.

² نفس المرجع السابق، ص 101.

1. مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات: طور أرثر الدرس بالتعاون مع APQC* أداة لإختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة، أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ندرجها كالتالي:

الأسئلة:

- س (1) هل تقوم المؤسسة برفع معرفة المجهز بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟
 - س (2) هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة إخفاق الفكرة كلياً؟
 - س (3) هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟
 - س (4) هل المعلومات مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن يجري تضمينها في نظم المعرفة؟
 - س (5) هل نظام العمل مرن ويتطور بالإسناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات وإستخدامها؟
 - س (6) هل مؤسستك نقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري؟
 - س (7) هل المؤسسة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟
 - س (8) هل مؤسستك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على أفراد؟
 - س (9) هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والإعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة؟
 - س (10) هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟
- مطلقاً (0) - نادراً (1) - أحياناً (2) - معظم الأوقات (3) - في جميع الأوقات (4)

1-19 نقطة: المؤسسة تحتاج إلى تحسين متميز.

10-19 نقطة: المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح.

20-30 نقطة: المؤسسة تسير في المقدمة.

31-40 نقطة: المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة.

2- مقياس مدى إستعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة: طورت ASTD* أداة لقياس وتحديد رأس المال الفكري، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة هي:

¹ نفس المرجع السابق، ص 103-107.

* APQC: الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير.

* ASTD: المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة

س (1) إن إستراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة، انني أفهم الأهداف والأسبقيات الحاسمة.

س (2) أن أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة، إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا.

س (3) إن إستخدامنا للأفراد والإحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع إستراتيجيتنا للعمل وحاجات الزبون وحاجات المؤسسة للمعرفة.

س (4) إن الأشخاص المهمين لعملنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بشكل ذي كفاءة.

س (5) لدينا إستراتيجية اتصال قائمة تناسب الثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (إيجاز الإدارة، البريد الإلكتروني، الرسائل الإخبارية، وشبكة الانترنت...)

س (6) إن ثقافة المؤسسة لدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.

س (7) إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة وأن البرامج تتضمن ما يلي:

— تحديد كفاءة أنشطة التعلم.

— تطوير المهنة.

— التخطيط المتعاقب.

— المقابلة المستندة إلى السلوك.

— نظام إدارة الأداء.

س (8) إن التدريب في المؤسسة يوصل التدريب المناسب إلى الأفراد المناسبين عندما يحتاجونه، وتستخدم وسائل الإعلام (شبكة الأنترنت والفيديو والتوثيق والصفوف...)

س (9) فقد تنافسنا مع شركات أخرى ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة.

س (10) إن القادة في المؤسسة يدعمون كادر التطوير ويؤمنون بالإستثمار للتطوير التعلم في المستقبل.

النفي القاطع (1) - المتردد (2) - الإيجاب (3)

المؤسسة التي تجمع (25-30) نقطة: هي على إستعداد ووضعتها جيد للمبادرة الناجحة لإدارة المعرفة.

المؤسسة التي تجمع (20-24) نقطة: هي على مقربة وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح.

المؤسسة التي تجمع (10-19) نقطة: عليها التوقف إنها ليست في مراحل الإستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة.

هذه الأداة معتمدة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول إستدامة المؤسسات الاقتصادية

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى الإستدامة رغم التحديات والتغيرات السريعة والمستمرة المحيطة بها، لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى تعريف المؤسسات الاقتصادية وأهدافها، وكذلك التطرق إلى مفهوم إستدامة المؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى مؤشرات وتصنيفات إستدامة المؤسسات الاقتصادية، مع ذكر عوامل الفشل وعوامل النجاح التي تحقق إستدامتها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

قبل التطرق لأهداف المؤسسات الاقتصادية إرتأينا أن نقدم بعض التعريفات للمؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن تعريف المؤسسة الاقتصادية يعتبر من أكثر المفاهيم اختلافاً وتبايناً من حيث الأدبيات الاقتصادية وهذا بسبب اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث أنه من الصعب أن نجد تعريف موحد لها، وبالنظر إليها من عدة زوايا يمكن أن نقدم التعاريف الآتية:

تعريف (1): "المؤسسة عبارة عن تنظيم يستخدم عدة وسائل تسمى عوامل الإنتاج بطريقة مثلى لبلوغ الأهداف التي سطرها لإنتاج أو بيع سلع وخدمات"¹.

تعريف (2): "المؤسسة كائن له بيئته التي ينبغي أن يتكيف مع ظروفها لتحقيق شروط البقاء"².

¹ د. رجون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005، ص 11.

² د. أمنة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2019-2020، ص 3.

تعريف (3): "تعرف المؤسسة الإقتصادية بأنها "وحدة إقتصادية تنفذ مجموعة من النشاطات الخاصة بالإنتاج والبراء والبيع والتخزين مما يساهم في تحقيق الأهداف التي تأسست المؤسسة من أجلها"¹.

تعريف (4): وفقا لمكتب العمل الدولي تعرف المؤسسة الإقتصادية على أنها "أي مكان يحتوي على نشاطات إقتصادية، ويمتلك سجلات خاصة ومستقلة فيه"².

بالنسبة للجزائر وحسب القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر سنة 2017 يعرف القانون رقم 02.17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق لـ 10 يناير سنة 2017. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المادة 5 ب "تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات"³:

- تشغل من (1) إلى (250) شخصاً.
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري.
- تستوفي معايير الاستقلالية* (المؤسسة المستقلة).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المؤسسة الإقتصادية على أنها كيان، إقتصادي، يستعمل العناصر البشرية، والمالية والغير مالية (وسائل مادية) من أجل إنتاج السلع والخدمات بهدف تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها على أن يكون لها سجلات خاصة ومستقلة فيه مع شرط تحقيق البقاء.

ثانياً: أهداف المؤسسة الإقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها⁴:

1. الأهداف الاقتصادية

¹ سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول إلى التميز، الطبعة 2019، دار الكتاب المصرية . الجيزة . وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2018، ص 29.

² نفس المرجع السابق، ص 29.

³ القانون رقم 02-17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 يناير 2017، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الجزائر، العدد 2، 2017، ص 5.

* المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

⁴ سيد عبد النبي محمد، مرجع سابق، ص 3130.

1. تحقيق الأرباح: هو الهدف الأساسي من بين أهداف المؤسسة الإقتصادية إذ تسعى إلى ضمان تحقيق الأرباح بالاعتماد على إستمرار نشاطها، وزيادة نمو وتطوير أعمالها، من خلال مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن القوة للمؤسسة الإقتصادية.
 2. تحقيق المتطلبات المجتمعية: هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها سواء كانت خدمات أو سلع، مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمع المحلية.
 3. عقلنة الانتاج: هو ترشيد المؤسسة لعوامل الانتاج، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط المدقق والجيد مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.
 2. الأهداف الإجتماعية: هي مجموعة من الأهداف تقسم إلى الآتي:
 - لـ المساهمة في تطوير مستوى معيشة الموظفين.
 - لـ تأسيس أنماط إستهلاك محددة من خلال تأثير في أذواق الجمهور بالاعتماد على توفير منتجات جديدة لهم.
 - لـ الحرص على تحقيق التماسك بين عملاء المؤسسة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.
 3. الأهداف التكنولوجية: هي الأهداف المرتبطة بتطبيق البحث العلمي، بهدف تطوير المنتجات ومواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.
 - وبصفة عامة تهدف كافة المؤسسات ومهما كانت طبيعتها إلى تحقيق¹:
 - لـ توفير مستوى أجور مناسب: بإعتبار أن الموظفين من أوائل المستفيدين من النشاطات الخاصة بالمؤسسة لذلك يحصلون على أجور نتيجة لعملهم بها، وتتراوح مستويات الأجور بين الإرتفاع والإنخفاض وفقا لطبيعة عمل المؤسسة، ونوعية النظام الإقتصادي السائد، والمعيشة داخل المجتمع، وغيرها من المؤثرات الأخرى.
 - لـ التمييز بتطبيق سلوكيات تؤثر على ثقافة المجتمع: هو دور المؤسسة في تقديم التدريب للموظفين الجدد أو الحاليين، من أجل مواكبة التطورات السريعة في أساليب وأدوات الإنتاج.
- الفرع الثاني: مفهوم إستدامة المؤسسات الإقتصادية

¹ سيد عبد النبي، المرجع السابق، ص 24.

قبل التطرق إلى إعطاء مفهوم شامل عن إستدامة المؤسسات الإقتصادية، إرتأينا أن نقدم توضيح بسيط للإستدامة.

أولاً: تعريف الإستدامة

الإستدامة هي مصطلح عام يجمع العديد من المصطلحات التي يمكن إستخدامها بمعنى مماثل، أي يمكن أن تعني الإستدامة:¹

— طول العمر.

— البقاء (شرط مسبق للإستدامة).

— الإستمرارية.

— الأداء طويل المدى، والمتانة.

وبحسب لونجمان (2011): فإن الإستدامة تعني العمر الطويل والمتانة: "إستمرت لفترة طويلة أو ستستمر لفترة طويلة في المستقبل" (قاموس كولينز الإنجليزي، 2023).

أما على مستوى المؤسسات فإنها تحمل عدة معاني²:

— إلتزام مؤسسة بالمسؤولية الإجتماعية والمواطنة التنظيمية.

— إاللتزام بتحسين المستمر.

— عقلنة وترشيد إستغلال الموارد.

— تحسين مشاركة أصحاب المصالح.

ثانياً: تعريف إستدامة المؤسسات الإقتصادية

تعريف (1): يعرف جرار فيرانا الإستدامة بأنها: "حقيقة أن المؤسسة تظل على قيد الحياة دائماً لسنوات عديدة ويمكن أن تكون مرنة لظروف البقاء على المدى القصير، ولكن على مدى فترة أطول، وأن السمة الرئيسية للمؤسسة قد تكون إستخدام وسائل الإنتاج لمواجهة مختلف العوائق والأزمات"³.

¹ Nesrine Dahmane, Abdela ziz Belaidi, Small and Medium-Sized Enterprises Sustainability, Journale of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Spatial and entrepreneurial development studies la boratory, vol7, No1, 2024, P48.

² أ. بوزيداوي محمد، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 3، 2015، ص 174، 175.

³ Nesrine Dahmane, Abdela ziz Belaidi, the previous reference, P49.

تعريف (2): "تمثل إستدامة المؤسسات قدرة المؤسسة على الإستقرار والبقاء على نشاطات معينة إلى المدى البعيد"¹.

تعريف (3): "هي مرونة المؤسسة مع الوقت، وقدرتها على البقاء وإمتصاص الصدمات الناتجة عن إرتباطها الوثيق بالنظم الإقتصادية والإجتماعية والبيئية"².

تعرف (4): تعرف الإستدامة على مستوى المؤسسات بأنها "تبنى إستراتيجيات أعمال ونشاطات من شأنها أن توافق ما بين حاجيات المؤسسة، والأطراف ذات المصالح اليومية، وحماية الموارد الطبيعية والمحافظة على الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل"³.

ومن خلال ما سبق ذكره من تعريفات يمكننا تعريف إستدامة المؤسسة الإقتصادية بأنها المؤسسة القادرة على الإستمرار، البقاء، الثبات، وتحقيق ديمومة نشاطاتها الإقتصادية، ضمن محيط يتميز بالديناميكية*.

ثالثاً: أهمية إستدامة المؤسسات الإقتصادية

لإستدامة المؤسسات أهمية بالغة في الحفاظ على مكانتها الإقتصادية ويمكن إدراجها كما يلي⁴:

يدور جوهر إستدامة المؤسسات الإقتصادية حول مقابلة إحتياجات المؤسسات الإقتصادية من الموارد دون الإضرار بحق الأجيال القادمة في تلك الموارد، أي أن يكون الإستخدام في الحدود التي تجعل هذه الموارد قابلة للتجديد ذاتياً، وهو الأمر الذي سيزيد من قدرة المؤسسات الإقتصادية على الإستمرار لفترة أطول، كما أنه سيمكنها من إنتاج أكبر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، وسيقلل كذلك من مقادير المخلفات الضارة المنتجة مما يؤدي في النهاية إلى تقليل التكاليف الإجمالية لهذه المؤسسات.

وتسلك المؤسسات الإقتصادية سلوك الإستدامة إذا وجدت آلية لوجود إلتزام حقيقي من خلال فرض حقوق الملكية، يتجلى في إنخفاض ملموس في دخل المؤسسة، ويمكن القول هنا مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة أن

¹ قصي جاسم محمد، دور أبعاد استدامة الاعمال في تعزيز المسؤولية الإجتماعية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة تكريت، العراق، مجلد 3، العدد 3، 2017، ص 17.

² بوزيداوي محمد، مرجع سابق، ص 175.174.

³ بن الطيب علي، واقع الاستدامة في الشركات العالمية، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، المجلد 11، العدد 4، ص 5.

* هي فرع من علم الرياضيات والفيزياء يدرس الحركة والتغير في الأنظمة مع مرور الزمن.

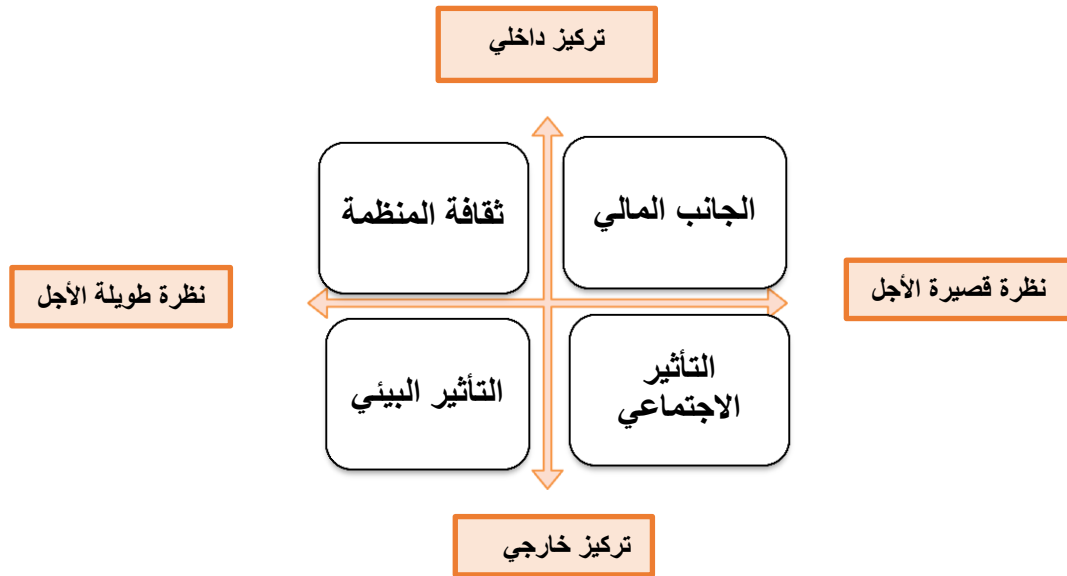
⁴ الطاهر ميمون، فاتح غلاب، إطار مقترح للتقرير المحاسبي عن إستدامة المؤسسات الإقتصادية مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، جامعة الاسكندرية، قسم المحاسبة والمراجعة، 2017، المجلد 1، العدد 1، ص 223 - 225.

المؤسسة أقل إستدامة نتيجة الضرر الذي تسببه، وبالمقابل يمكن أن تصبح المؤسسة أكثر إستدامة مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة عند تخفيض حجم الضرر الخارجي الذي تسببه.

تظهر أهمية إستدامة المؤسسات الإقتصادية من خلال ثلاث (3) أبعاد تتمثل في: الجدوى الإقتصادية، المسؤولية الإجتماعية، المسؤولية البيئية، في حين يجب أن تكون هذه الأبعاد مترابطة بطرق مختلفة، بحيث لا يمكن للمسؤولية البيئية والإجتماعية أن تفقا بمعزل عن الجدوى الإقتصادية، ويجب على المؤسسات مواصلة تقديم المنتجات والخدمات التي يرغب المجتمع فيها. وهذا من أجل توليد الأرباح، والنمو، والإستمرار. وفي خضم ذلك يجب عليها أيضاً أن تأخذ في الإعتبار أثرها الإجتماعي والبيئي كجزء لتوليد قيمة مستدامة.

على مستوى المؤسسات الإقتصادية هناك أربع (4) جوانب للإستدامة، تظهر من خلال المصفوفة في الشكل الآتي:

الشكل (01-10): مصفوفة إستدامة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على ما سبق

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن تعريف:

➤ الجانب المالي: على أنه العائد المناسب لمستوى المخاطر.

➤ التأثير الاجتماعي: على أنه تأثير عمليات وأنشطة المؤسسات الإقتصادية على المجتمع في ضوء العقد

الإجتماعي، وتأثير أصحاب المصالح.

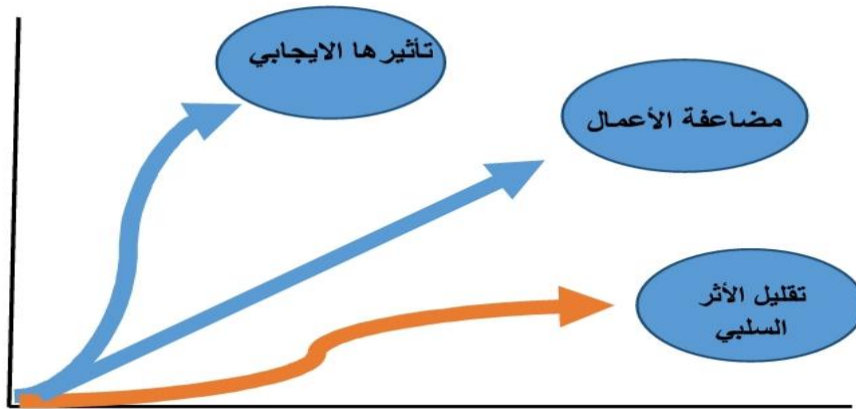
لـ ثقافة المنظمة: على أنها العلاقة بين المؤسسة الإقتصادية وأصحاب المصالح الداخليين وخاصة عاملين والموظفين.

لـ التأثير البيئي: على أنه تأثير عمليات وأنشطة المؤسسات الإقتصادية على البيئة الجيوفيزيائية*.

رابعاً: أهداف إستدامة المؤسسات الإقتصادية

من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات من خلال الإستدامة هي زيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد، والقضاء على الفقر من خلال الإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، والعلاقة بين الطبيعة والبشر وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية، والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن وإحترام حقوق الإنسان، وتنمية الثقافات المختلفة والتنوع، حيث أصبحت البيئة الطبيعية تمثل الشغل الشاغل للعديد من المؤسسات المعاصرة التي تسعى إلى بلوغ الإستدامة مع المحافظة على الربحية والإنتاجية، وهي تمثل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، لذلك فإن أهداف إستدامة المؤسسات هي أهداف بيئية وإجتماعية وإقتصادية، كما هو موضح في الشكل التالي¹:

الشكل (01-11): أهداف خطة الإستدامة



SOURS: Sim, Sarah, King, Henry, Price, Edward, 2016, "The Role of Science in Shaping Sustainable Business: Unilever Case Study" Safety and Environmental Assurance Center (SEAC), Unilever, Colworth Park, Sharnbrook, UK.

وبين (Kopac) أن المؤسسات التي تتبنى الإستدامة في أعمالها تحقق عدة أهداف من خلال تحسين الأداء البيئي من ناحية الصحة والسلامة، وتقليل إنتشار المواد السامة، وتحسين ظروف العمل، وبالتالي إستدامة الأعمال

* تشير إلى الدراسة والفهم للخصائص الدراسية للأراض والغلاف الجوي المحيط بها
¹ قصي جاسم محمد، المرجع السابق، ص 76، 77.

تهدف ليس فقط للتواصل إلى توازن بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للإستدامة الخاضعة للمساءلة من قبل جميع أصحاب المصلحة، وكذلك لرسم مسار العمل لتحقيق الهدف في النهاية.

الفرع الثالث: مؤشرات إستدامة المؤسسات

هناك نوعين أساسيين لمؤشرات إستدامة المؤسسات¹:

أولاً: المؤشرات الكمية:

يشير مفهوم الإستدامة إلى مشكلتين رئيسيتين وفقاً للأدبيات وهما: تعريفها وأيضاً مؤشرات القياس التي إختارها الباحثون، ولتحقيق هذه الغاية، ومن أجل إجراء دراسة فعالة، يواجه الباحثون في هذا التخصص مجموعة من المؤشرات التي يجب إستكشافها وهي: حياة الشركة، والتطور من حيث الموظفين، ودوران الموظفين، والأصول، والمبيعات وما إلى ذلك وتعد هذه المؤشرات من أسهل مؤشرات القياس، على الرغم من أن العمر يعد مؤشراً هاماً لإستدامة المؤسسات إلا أنه ليس المؤشر الوحيد لقياسها بطريقة فعالة، وهو مفهوم خاطئ، وسوء فهم شائع بين العديد من الباحثين وذلك لأن الإستدامة ليست مرادفة للخلود، إذا لم تتمكن الشركة من إجراء تغييرات كبيرة في المؤشرات المذكورة بالفعل، فقد يكون الخروج الناجح أفضل من الضعف وإستنفاد مواردها ببطء.

ثانياً: المؤشرات النوعية

وهكذا، قامت مجموعة أخرى من الباحثين بدراسة مفهوم الإستدامة بالنسبة للمؤسسات، ورأوا أن مؤشرات النوعية مجمعة تحت مصطلح "الشبكة المكانية والزمانية"، مما يعني أنها من الضروري تعريف وتحديد الحدود بشكل واضح على حد سواء الزمانية والمكانية لدراسة الإستدامة.

1. الشبكة الزمنية: تتفق الدراسات السابقة حول إستدامة المؤسسات على أن متوسط عمر المؤسسة يتراوح من 10 إلى 50 عاماً، ومع ذلك فأن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو حجم الوقت والمدة، بمعنى آخر متى يمكن القول بأن المؤسسة مستدامة؟

تحدث العديد من الدراسات الأخرى عن فترة عشر (10) سنوات كهدف للإستدامة وسممة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستدامة بدلاً من هدف الربح وهذا الأخير موجود فقط كوسيلة لتحقيق أهداف الإستدامة للمؤسسة.

¹ Nesrine Dahmane, Abdela ziz Belaidi, the previous reference, P50,51.

بالنسبة للمعهد الوطني للإحصاء والدراسات الإقتصادية: الحد الزمني للإستدامة هو خمس (5) سنوات تظهر الدراسات التي أجراها هذا المعهد أن معدلات بقاء الأعمال التجارية تتراوح بين 15% و48% (بين 2001 و2019)، وهي تلك التي نجت لأكثر من 03 الى 05 سنوات. وأخيراً لا يزال عدد قليل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نشطة بعد مرور 30 أو 40 أو 50 أو حتى قرن من إنشائها. ومع ذلك فقد تعرضت الشبكة الزمنية للإنتقادات من قبل العديد من الباحثين.

2. الشبكة المكانية: تتضمن مؤشرات تتعلق بالهيكل الداخلي للمؤسسة والموارد المخصصة لها، هذه المؤشرات

هي مؤشرات نوعية، ويصعب تقييمها من قبل الباحث. حيث تندرج تحتها الشبكة التنظيمية وشبكة الموارد.

1.2. الشبكة التنظيمية: يشير مفهوم الإستدامة إلى الإستقرار والمرونة وهوية المؤسسة على المدى

الطويل. وفي الواقع وفقاً لهذه الشبكة فإن المؤسسة التي إستمرت بمرور الوقت مع تغيرات كبيرة في

تنظيمها أو هيكلها أو ايدولوجيتها الداخلية ليست هي نفس الكيان.

وكما أشار (Bérar detal) فإن الإستدامة متناقضة* لسبيين، ومع ذلك من الصعب تحديد ما إذا كانت

المؤسسة ستستمر إلى الأبد، وبالتالي ربما يكون من المستحيل القول بوجود مؤسسة أبدية، ولضمان نجاح

المؤسسة على المدى الطويل، من الضروري الحفاظ على إستمرارية المؤسسة، بمعنى آخر يجب ضمان الإستدامة

التنظيمية أولاً لضمان الإستدامة الشاملة للمؤسسة .

ومن هذا التفسير للشبكة التنظيمية، نرى أن المؤسسة المستدامة يجب أن تتقن تخصصاً ما.

2.2. الشبكة الموارد البشرية: علاوة على ذلك، تظهر الأدبيات أن ديمومة المؤسسات ترتبط بتوظيف

وأدى القوى العاملة لديها، تتوافق المصطلحات المستخدمة في هذه الشبكة مع "ديمومة عمل العاملين،

وإستدامة فريق العمل، وتطور العمال، وإستمرارية الجسد الإجتماعي" .

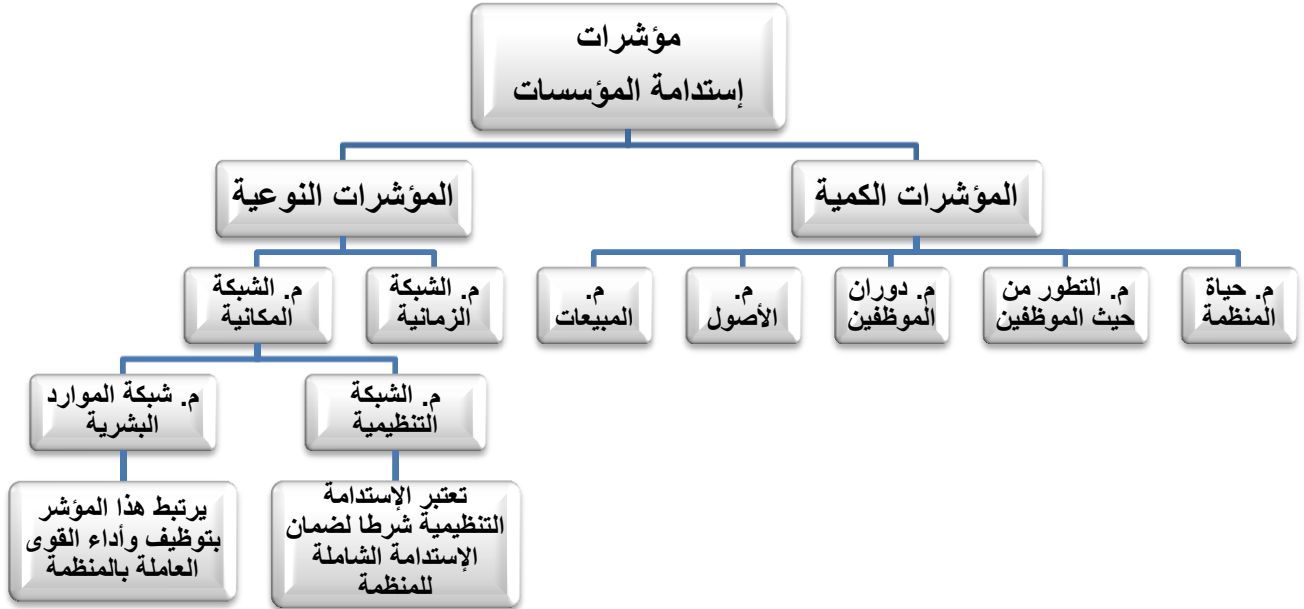
إلا أنه ينعكس في "الولاء الإنساني" للمؤسسة الذي ينشأ من أقدمية الموظفين على مر السنين، ومن هذا

المنطلق فإن تطوير الموارد البشرية يمكنها من توليد الثروة والحفاظ على مكانة متميزة على المدى الطويل.

ويمكن تلخيص مؤشرات الإستدامة في الشكل التالي:

* هو الاضطرار إلى النمو مع البقاء على نفس الحال، على سبيل المثال: القدرة على الابتكار واستغلال المهارات الموجودة.

الشكل (01-12) مؤشرات إستدامة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على ما سبق

الفرع الرابع: تصنيفات إستدامة المؤسسات الإقتصادية

ينظر إلى مفهوم الإستدامة عموماً على أنه مجال بحث في معقداً نسبياً، والحقيقة أن تصور الباحثين يكشف عن مجموعة الملاحظات التي تتعلق بإدامة الأصل وإدامة السيطرة و/أو إدارة الشركة ضمن نفس مجموعة المساهمين، ومن جهة أخرى يتعلق الأمر بإنتقاء المشروع على قيد الحياة لأطول فترة ممكنة، وبالتالي يتعلق الأمر إما بالأنشطة أو المنتجات أو العلامات التجارية، أو بشكل عام بالمؤسسات التي يتم فيها إدراج الأشخاص الذين يمتلكون المهارات التي ترتبط بها هذه الأنشطة، وتنقسم إستدامة المؤسسة بناءً على هذا المفهوم إلى نوعين مختلفين هما¹:

أولاً: إستدامة السلطة (السيطرة)

أنها مسألة الحفاظ على السيطرة على الشركة (على سبيل المثال: إستمرارية المساهمة فضلاً عن إستمرارية الإدارة) (على سبيل المثال تظل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت إدارة أفراد من نفس العائلة).

¹ Nesrine Dahmane, Abdela ziz Belaidi, the previous reference, P54.

1. إستدامة الرقابة: وقد تكون هذه المجموعة هي نفس العائلة في حالة الشركة العائلية. أو مجموعة من المساهمين.

2. إستدامة الإدارة: ويتعلق هذا النوع من الإستدامة عموماً بالأعمال التجارية التي يديرها أفراد من نفس العائلة على مدى فترة طويلة، والمعرفة باسم الشركات العائلية، وتجدر الإشارة إلى أن إستدامة السيطرة والقيادة تشكل أساس إستدامة السلطة، ولكن لا يجوز إستهدافها في وقت واحد بسبب إستغلال القيادة وإستدامة السيطرة في نفس المؤسسة.

ثانياً: إستدامة المشروع

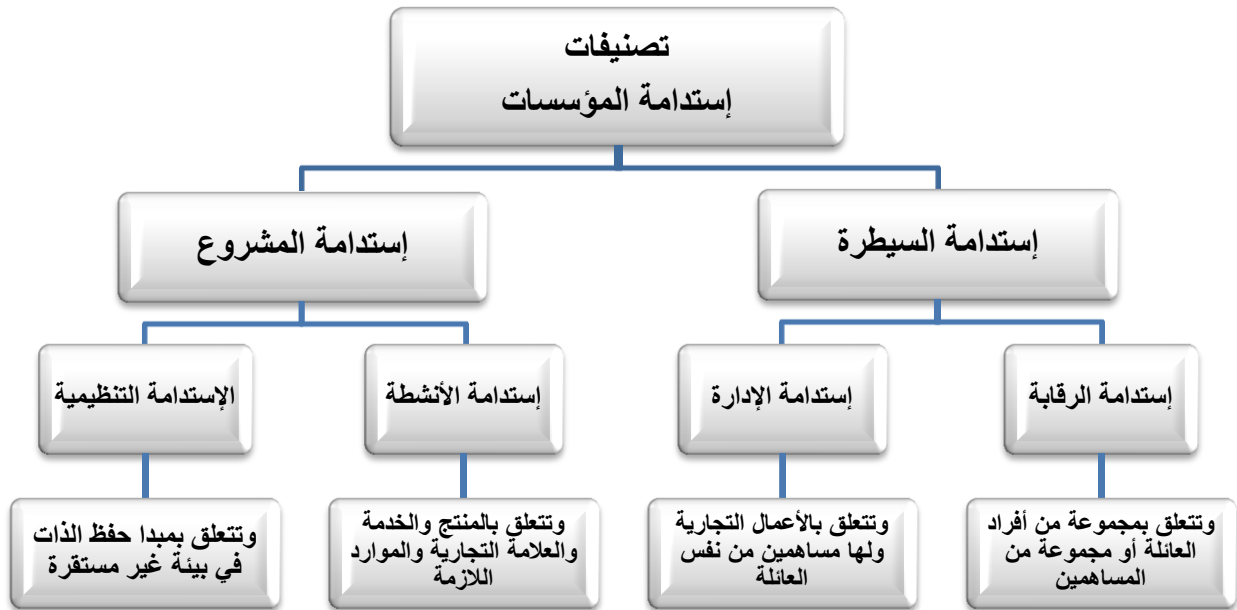
المؤسسة هي مشروع يتغذى على البيئة الداخلية والخارجية لإنتاج السلع أو خدمات هدفها الرئيسي هو الحفاظ على نفسها على المدى طويل. لتشمل إستدامة المشروع إستدامة النشاط وإستدامة المؤسسة. المؤسسات المستدامة من حيث المشروع هي تلك القادرة على الحفاظ على جوهر أنشطتها وهوياتها ومجموعاتها من الأفراد.

1. إستدامة الأنشطة: ينظر إلى إستدامة الأعمال على أنها احتمالية إحتفاظ المؤسسة بأعمالها الأساسية عن المدى الطويل تظل إستمرارية الأعمال أمراً طبيعياً بالنسبة لمفهوم مديري المؤسسات حيث تتكون من ضمان صيانة وإستمرارية الأنشطة الأساسية التي تتعلق بالمنتج والخدمة والعلامة التجارية والموارد اللازمة لتنفيذها وبكل شيء آخر يجعل المؤسسة متخصصة على المدى الطويل.

2. الإستدامة التنظيمية: يتم تعريف الإستدامة التنظيمية على أنها القدرة على التعامل مع الإضطرابات الخارجية أو الداخلية طوال وجودها من الحفاظ على جوهرياتها ويشير هذا التعريف إلى أن الحفاظ على الإستدامة التنظيمية ينطوي بشكل أساسي على التطور مع الحفاظ على الذات، وبالتالي القدرة على التغلب على قيود البيئة، وبمعنى آخر تعتمد هذه الإستدامة التنظيمية على مبدأ الحفاظ على الذات وسط هذه البيئة غير المستقرة، وتتكون من الحفاظ على وظائف ومهارات وقيم المؤسسة، ولتحقيق هذه الغاية تنص الأدبيات على أن الشيء الوحيد الذي يجب على المؤسسة تغييره بمرور الوقت هو أيديولوجيتها الجوهرية، التي تتمتع بقيم أساسية معنية ومهمة محددة جيداً، ورؤية مرغوبة.

ويمكن تلخيص تصنيفات إستدامة المؤسسات على النحو التالي:

الشكل (01_13) . تصنيفات إستدامة المؤسسات .



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على ما سبق

الفرع الخامس: عوامل نجاح وإستدامة المؤسسات الإقتصادية (الصغيرة والمتوسطة)

إن المؤسسات الإقتصادية ومن بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطمح إلى هدف واحد وهو الربح، وتحقيق النمو الإقتصادي، لذلك وفي هذا الفرع سنسلط الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارهم مؤسسات إقتصادية لإبراز عوامل نجاح وإستدامة هذه المؤسسات الإقتصادية.

أولاً: شروط ومتطلبات إستدامة المؤسسات الإقتصادية (الصغيرة والمتوسطة)

نظراً لأهمية إستدامة المؤسسات الإقتصادية سواءً الصغيرة أو المتوسطة، وجب عليها الحفاظ على نجاحها وإستمرارها ولتحقيق ذلك يجب الإلتزام ببعض الشروط وتوفير متطلباتها ويمكن إدراجها كما يلي:

في ظل التغيرات المتسارعة حول المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، سلكت هذه الأخيرة مفهوم الإستدامة لضمان بقائها وإستمرارية نشاطها في السوق المحلية أو الدولية، من خلال إحترامها للمتطلبات التي تضمن لها تحقيق الهدف الإستراتيجي.

ويشترط على المؤسسة التي تخضع نفسها لمفهوم الإستدامة أن توجه أهدافها نحو ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: الجدوى الإقتصادية من خلال تحقيق الربح والمسؤولية الإجتماعية من خلال التوظيف والإهتمام بالعاملين،

والمسؤولية البيئية من خلال الحفاظ على مختلف الجوانب التي تربط المؤسسة بالبيئة، وفي هذا الإطار يتم التمييز بين أربعة (4) أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:

لـ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإستراتيجية والتي تتميز بتوجه قوي نحو المقاولات، وتطبيق الأبعاد الثلاثة للإستدامة يفوق المتعامل به من طرف معظم المؤسسات.

لـ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية التي تتميز بتوجه قوي كذلك في المقاولاتية لكن بتطبيق محدود للأبعاد المجتمعية والبيئية.

لـ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفاعلية والتي تتميز في بالمحدودية في التوجه المقاولاتي والتوجه المستدام.

لـ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناضلة التي تتميز بتوجيه ضعيف في المقاولاتية مقابل تطبيقات متفوقة في الإستدامة.

ويعتبر كل من روح مبادرة، الإبداع والإبتكار، مواجهة المخاطر من أهم العناصر المحددة لأبعاد الإستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من خلالها يتم قياس درجة الإستدامة.

على ضوء ما تقدم، يتضح أنه يمكن إعتبار سمات وخصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أحد المفاتيح المهمة لنجاح هذه المؤسسات ،لأنها تساعدها في تدارك المخاطر والتهديدات ومواجهة أسباب الفشل بأقل التكاليف، أما بالنسبة للمشاكل الخارجية المتعلقة بالحيط الخارج غير المباشر غالباً ما يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على عمل المؤسسات الصغيرة المتوسطة، وعلى هذه الأخيرة أن تكتشف مع هذه المتغيرات بوعي حتى تستطيع مواصلة عملها ونشاطها. لأن فشل المؤسسات يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية متعددة أثارها لتشمل:

- الدائن والمدين يفقدون أموالهم التي أقرضوها للمؤسسة.
- العاملون الذين يفقدون وظائفهم ومداد خيلهم.
- المستهلكون الذين يفقدون السلعة التي إعتادوا على شرائها بمواصفات تتفق مع رغباتهم وقدراتهم الشرائية.
- الموردون الذين يفقدون منفذ توزيع منتجاتهم التي كانت تباع لهذه المؤسسات.
- وأخيراً الحكومة التي تفقد مقدارا من مصادر الدخل.

وبناء على ما سبق فإستدامة و بقاء المؤسسات مرهون بالدرجة الأولى على تدارك المخاطر ،وتجنب عناصر الفشل والعوامل المؤدية ،لذلك بإضافة إلى الأخذ بعين الإعتبار العوامل التي تساعد في النجاح والإستمرارية.

كما أن المشاريع الصغيرة تحتاج إلى تشريعات تقوم على دعمها ،وتحفيزها أكثر من المشاريع المتوسطة والكبيرة ،وأن توفر لها ميزة نسبية عند الإنشاء والتشغيل والنمو، وتذليل كافة المعوقات والمشاكل التي تواجهها.

ثانياً: العوامل المؤدية إلى نجاح المؤسسات الإقتصادية

حتى تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السير في طريق النجاح ، لابد من أن يكون لها عديد المقومات الداعمة ، و لابد من إدراك المخاطر وأسباب الفشل.

وكما تقول العرب إنما تعرف الأشياء بأضدادها، سنحاول بيان أبرز أسباب فشل المؤسسات الإقتصادية ، والتي بمغرفتها يمكن أن تتضح معالم النجاح.

الشكل (01-14): عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: مفيد عبد اللاوي، محاضرات في ريادة الأعمال 2 ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الوادي ، 2023-2024، ص89

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية كبيرة في إنجاز أي دراسة لما تقدمه من معلومات تمكن الباحث من تحديد مشكلة دراسته وتمكنه من صياغة فرضياته، وستتناول عرض ودراسة مجموعة من الدراسات المتنوعة مأخوذة

من أطروحات ومقالات محكمة باللغتين العربية والأجنبية والتي تناولت المتغيرين إدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات، حيث قمنا بترتيب هذه الدراسات ترتيباً تنازلياً حسب ظهورها الزمني.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

① دراسة بلحاج لخضر، بن يحيى طيبي غالية (2023)، بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي بالاعتماد

على إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة اقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير إدارة المعرفة على عملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التميز في الأداة لمؤسسة اقتصادية وعليه تم طرح الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة المعرفة على عملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق التميز في الأداة لمؤسسة اقتصادية؟، وللإجابة على هذه الإشكالية تم اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتحليل بيانات جمعت من أحد فروع مؤسسة سوناطراك وكذلك التقارير الثانوية لها، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو مطلب أساسي لتعزيز من إدارة المعرفة لمؤسسة سوناطراك¹.

② دراسة عتيقه بن طاطا في (2023)، بعنوان مساهمة نظم للمعلومات في عملية إدارة المعرفة مقارنة

نظرية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، كما طرحت الدراسة إشكالية إختيار التكنولوجيا المناسبة لإدارة المعرفة؟، ولتحقيق هذه الأهداف تم إتباع المنهج الوصفي من خلال اطلاع على الكتب والدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالموضوع، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية²:

– نظم إدارة المعرفة هي أحد انواع نظم المعلومات الخاصة بإدارة المعرفة التنظيمية.

– إستمرارية المعرفة في نظام إدارة المعرفة الناجح.

– تحديث المعرفة ينعكس ايجابياً على التغيرات.

¹ بلحاج لخضر، بن يحيى طيبي غالية، مقال: دور التخطيط الإستراتيجي بالاعتماد على إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة اقتصادية. دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 32، 2023.

² عتيقه بن طاطا، مقال: مساهمة نظم للمعلومات في عملية إدارة المعرفة مقارنة نظرية، مجلة التنويع الإقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، 2023.

③ دراسة طارق علي عبد الله عمرو محمد النهاري (2023)، بعنوان دور عمليات إدارة المعرفة في إستدامة الميزة التنافسية . دراسة حالة الجامعة الوطنية فرع الجديدة .

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة واستدامة الميزة التنافسية من خلال التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية؟، ولتحقيق هذه الأهداف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة بأنه يوجد علاقة بين أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة: في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، وبين استدامة الميزة التنافسية¹.

④ دراسة صباح تريني في (2020)، بعنوان دراسة إستكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة وروود بالوادي الجزائري

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة إدارة المعرفة في دعم الابتكار التكنولوجي من خلال أبعاده: الابتكار التسويقي، الابتكار في العمليات، الابتكار في المنتجات، الابتكار الإداري، من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة وروود الوادي الجزائري؟ وذلك بإتباع المنهج الوصفي الذي يعتمد على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة روائح ورود للطور بالوادي، باستخدام 120 استبانة وتمثلت البيانات الأولية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير ثلاثة أبعاد: الابتكار التسويقي والابتكار في العمليات والابتكار الإداري في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الثالث الابتكار في المنتجات².

⑤ دراسات خنيط خديجة في (2020)، بعنوان النظام الخبير كتقنية الذكاء الاصطناعي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة Brandt.

هدفت دراسة إلى التعرف على دور النظام في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، وذلك بطرح إشكالية: ما مدى مساهمة النظام الخبير كتقنية الذكاء الاصطناعي ودوره في تفعيل إدارة؟، ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وBrandt عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي على

¹ طارق علي عبد الله عمرو، عبد الله محمد النهاري، دور عمليات إدارة المعرفة في إستدامة الميزة التنافسية . دراسة حالة الجامعة الوطنية فرع الجديدة، مجلة تحامة المجلد 9، العدد 18،

نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الجديدة، 2023

² صباح تريني، مقال: دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة وروود . الوادي . الجزائر، المجلة الجزائرية للإبحاث

الإقتصادية والمالية، جامعة الشهيد محمد خيضر بسكرة، المجلد 3، العدد 1، 2020

عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وأن مكونات النظام الخبير يؤثر بنسبة أكبر من خصائصه على عمليات إدارة المعرفة¹.

⑥ دراسة معيوف كمال، مزريق عاشور في (2020)، بعنوان إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة . دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع ENIEM عين الدفلى .

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والتنمية المستدامة للموارد البشرية، وذلك للكشف على مدى تأثير معرفة الإدارة والتنمية المستدامة للموارد البشرية؟، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بإجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لإدارة المعرفة بإبعادها بشأن التنمية المستدامة للموارد البشرية EIMS في المؤسسة وضرورة زرع الوعي².

⑦ دراسة قوت سهام في (2019)، بعنوان دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة. دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر قسنطينة .

هدفت الدراسة إلى معرفة الأهمية الكبيرة للأبعاد الرئيسية لفريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة، ولتحقيق ذلك استخدمت مقابلة شملت 138 مفرداً، وتم تحليل نتائجها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق مبادئ إدارة المعرفة عن طريق كل أفراد فريق مدير المعرفة وصناع المعرفة وعمال المعرفة³.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

① دراسة Bensahel, Ehouyd, Dahinine (2023)، بعنوان Know-ledge Management and Firm Performance in Algerian F&B SMEs: The Role of Trustask (إدارة

¹ حنطيط خديجة، النظام الخبير ك تقنية الذكاء الإصطناعي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة Brandt، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة أوت 1995، سكيكدة . الجزائر، 2020.

² معيوف كمال، مزريق عاشور، مقال: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 16، العدد 22، 2020

³ قوت سهام، مقال: دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 2، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، 2019.

المعرفة وأداء المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الأغذية والمشروبات الجزائرية: دور الثقة).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة (K.M) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللإجابة على هذه الإشكالية المطروح: ما مدى تأثير إدارة المعرفة (K.M) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟، إستخدمت بيانات من هذه الدراسة إستقصائية بإستعمال المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أثر معنوي وإيجابي لإدارة المعرفة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تشير النتائج إلى أهمية التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المؤسسات أصبحت قوية للغاية في ظل وجود مستوى عالي من الثقة¹.

② دراسة (2023) Mohammed Said Dtaibi بعنوان The Role of Human Resource information System in Enabling Effective K. M. at Tubuk University (دور نظم

معلومات الموارد البشرية في تمكين إدارة المعرفة الفعالة في جامعة تبوك).

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف كيف يسهل نظام معلومات الموارد البشرية الإدارة الفعالة للمعرفة في جامعة تبوك، وللإجابة عن هذه الإشكالية المطروحة: ما الدور الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في تمكين الإدارة الفعالة للمعرفة بجامعة تبوك؟، وتم إستخدام المنهج التحليلي الوصفي بإستخدام أداة الاستبانة وبرنامج SPSS لفحص العلاقة بينهما، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- هنالك تأثير كبير لنظام معلومات الموارد البشرية على إدارة المعرفة وقدرته على تحسين العمليات الجامعية المختلفة.
- يلعب نظام المعلومات الموارد البشرية دوراً حاسماً في إدارة المعرفة بجامعة تبوك من خلال تحسين إدارة البيانات والتواصل وتبادل المعرفة مما يؤدي الى بيئة عمل داعمة للتطور المستمر.
- تظهر جامعة تبوك التزاماً قوياً بإستخدام نظام معلومات الموارد البشرية مع التركيز على الدقة، التوقيت والسرعة.
- أثبت نظام معلومات الموارد البشرية أنه أداء حاسمة وفعالة في تطوير إدارة المعرفة في جامعة تبوك.

¹ Bensahel, Ehoudy, Dahinine, Know-ledge Management and Firm Performance in Algerian F&B (<https://www.mdpi.com/journal/sustainability>).

— أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين التواصل وتبادل المعرفة ما يؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل, مما يعزز التحسين والتطوير المستمر في جميع أنحاء المؤسسة¹.

③ دراسة Amina Kouadri. B (2022\2023)، بعنوان **The Role of K. Minfrastructure in building Sustainability Competitive Advantage in learning Orgainzations: Case Study** (دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في بناء الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات المتعلمة . دراسة الحالة).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال المتعلمة، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة: ما هو دور البنية التحتية لإدارة المعرفة في بناء ميزة تنافسية مستدامة في المنظمات المتعلمة؟، ما حقيقة هذا الدور في المنظمة محل الدراسة؟، تم استخدام اسلوب البحث النوعي الكمي وتم استخدام الأدوات التالية: الاستبيان، المقابلات، الوثائق وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تشير نتائج البحث أن الشركة تركز على البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات) بدراجات متفاوتة، وأن البنية التحتية لإدارة المعرفة لها دور إيجابي في بناء ميزة تنافسية مستدامة في الشركة²

④ دراسة Brahami Menaouer, Matta Nada (2022)، بعنوان **The Impact of Business intelligence and Knowledge Management on Sutaaiability performance Amony Tourisem in stustry in Algeria** (أثر ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة حول إداء الأستدامة لدى مؤسسات السياحة في الجزائر)³.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة في عملياتها وأنظمة ذكاء الأعمال على أداء الإستدامة في صناعة السياحة في الجزائر، وللإجابة عن هذه الإشكالية المطروحة: ما مدى تأثير ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة في أداء الإستدامة في صناعة السياحة الجزائرية؟، تم إستخدام المنهج التحليلي والوصفي بإستعمال الإستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
— هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وأداء الإستدامة.

¹ Mohamed Saeed Alotaibi, The Role of Human Resource information Syotems in Enabling effective Knowledge Management at tabuk University, Economic and Management Reasrch journal, volume17,N02, 2023

² Amina Kovadri. B, The role of K. Infrastructure in building Sustainable Competitive advantade in learning organizations case study, doctor degree in M.science option: Human, Human Resource management, Hassib Ben bouali university of chelef, Algeria, 2022/2023

³Brahmi Manaouer, Matta Nada, the impact of business intelligence and K.M on sustain ability perfmance Among Tourisem in study in Algeria (Researchgate, net/ pwblcation.).

- كان لمكونات ذكاء الأعمال أثار ايجابية على أداء الإستدامة.
- يمكن أن تسهل هذه النتائج الاستفادة من عملية إدارة المعرفة وتنفيذ ذكاء الأعمال في صناعة السياحة الجزائرية.

⑤ دراسة Sarah annane, Bouheroud Fatiha (2020)، بعنوان The Reality of Applying Knowledge Management in Algerian Economic a Institution: Case Study of a Group of Institutiuous the city of Stife (واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية . دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات بمدينة سطيف .).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تطبيق المعرفة في المؤسسات الإقتصادية بمدينة سطيف، وللإجابة على هذه الإشكالية المطروحة: ما واقع إدارة المعرفة في المنظمات الإقتصادية الجزائرية؟، إستخدمت الأدوات الإحصائية في الاختبار، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع المنهج المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عالي من معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة حول مفهوم إدارة المعرفة.
- يختلف مستوى تطبيق إدارة المعرفة باختلاف طبيعة النشاط والحجم والجنس والعمر للمديرين.
- لا يختلف مستوى تطبيق أداة المعرفة باختلاف العمر، المؤسسة، المستوى التعليمي، الخبرة¹.

⑥ دراسة D. Nawal Boualleg, D. Morou Djoual PH D. Student AbdelKader Bensaada (2020)، بعنوان The Reality of Knowledge Mangement in Organization Greater Amman Municipality Experience (واقع إدارة المعرفة في المؤسسات . تجربة بلدية عمان الكبرى).

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الخطوات العملية التي اتخذتها أمانة عمان الكبرى في تأسيس إدارة المعرفة كأحد معايير التميز التي وصفاتها في رسالتها، وللإجابة على هذه الإشكالية المطروحة: ما هي إدارة المعرفة كمفهوم حديث تطبقه أمانة عمان الكبرى؟، إستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كما تم اعتماد

¹ Sarah annane, Bouheroud Fatiha, The Reality of Applying Knowledge Management in Algerian Economic a Institution: Case Study of a Group of Institutiuous the city of Stife, Riview economic sience Management and commercial sciences university of setif,Algeria; V13,N02,2020

أسلوب دراسة الحالة لإعطاء صورة أوضح من خلال المقابلات مع مديري المنظمات التي تطبق منهج إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن أمانة عمان الكبرى اتبعت مجموعة من المراحل العملية من أجل دمج إدارة المعرفة في عملياتها اليومية.
- يعتبر التدرج في دمج إدارة المعرفة أمر ضروري من أجل استغلال المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة في المؤسسات، مما يعزز قدراتها على المنافسة والتميز¹.

7 دراسة Hartani Abdelmadgid (2020)، بعنوان **The Knowledge Management in Algerian Enterprises an Oveiw Through the K.prooss Practices** (إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية: نظرة عامة على ممارسات عملية المعرفة)².

تهدف هذه الدراسة إلى وصف الوضع الكامل لتطبيق إدارة المعرفة والتكامل في المؤسسات الجزائرية وللإجابة عن الإشكالية المطروحة: ما هو واقع تكامل إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية؟، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي بإستعمال الإستبانة المناسبة وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن قاد المؤسسات مستعدون للتكامل وتحسين إدارة المعرفة وخاصة في المؤسسات الكبيرة.
- أن دمج إدارة المعرفة في نظام الإدارة يلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء وتعزيز نظام الإدارة بشكل عام.
- أن المؤسسات الكبيرة لديها قدرة مالية أفضل لدمج إدارة المعرفة في نظام الإدارة الخاص بها.
- أن إدارة المعرفة لديها اختلافات متفاوتة في عملياتها خاصة مع عملية التطوير التي تحتاج إلى المزيد من الجهد لتحسين ممارساتها وتعزيز دورها في العملية العملية³.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإستدامة المؤسسات

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1 دراسة حدو سميرة أحلام (2023)، بعنوان الدور الحديث للتسويق عبر الشبكات التواصل الإجتماعي سدامة مبيعات منظمات الأعمال – شركة نوبا السعودية للمياه نموذجاً.

¹ Nawal Boualleg, Morou Djoul PH, Student Abdelkader Bensaada, The Reality of Knowledge Mangement in Organization Greater Amman Municipality Experience, Magazine the social Empowerment, University of Larbi Tebessi, Alderia, V02, N01,2020

² Abdelmadjid. H. Samir Baha-Edinen, the K.M in Algerian Enterprises: An through the K process practices (<http://www.asjp.cerist.dz/en/presentation/Revue/174>) les cahiers du mecas.

³ Hartani Abdelmadgid, The Knowledge Management in Algerian Enterprises an Oveiw Through the K.prooss Practice, Riview MECAS laboratory, university of Tlemcen, Algeria, Faculty of Economic and Management, Algeria,V16, N02, 2020

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في الدور الذي يلعبه التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز إستدامة مبيعات الشركات التجارية، وعليه يمكن طرح الإشكالية على نحو التالي: ما مدى مساهمة التسويق الحديث عبر شبكات التواصل الاجتماعي في تحقيق الإستدامة في مبيعات الشركات التجارية؟، كما إستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الأدبيات العلمية المتعلقة بالتسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي وتأثيره على المبيعات، تم تحليل البيانات باستخدام أدوات احصائية مثل النسب المئوية والتحليل الموضوعي، وقد توصلت الدراسة على نتائج التالية: أن التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي يمتلك دوراً حيوياً في إستدامة مبيعات الشركات التجارية، وقد أدى إستخدام هذه الوسائل إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتفاعل المستهلكين معه مما أدى في النهاية إلى زيادة مستوى المبيعات، كذلك توصلت إلى أن الشركات التي تستخدم استراتيجيات التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي بشكل فعال تحقق نتائج أفضل في إستدامة مبيعاتها¹.

② دراسة هاشيم مريم نبيلة (2023)، بعنوان أدوات مراقبة التسيير ودورها في إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف واقع Giplait وكذا تحديد دور هاته الأدوات أي أدوات مراقبة التسيير في إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي: ما هو دور أدوات مراقبة التسيير في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟، ويتم تحقيق أهداف الدراسة من خلال إستعراض المفاهيم المرتبطة في مجال التحكم في الإدارة وتحديد الأدوات الأكثر أهمية المستخدمة في المؤسسة، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعتماؤها على كل من الإستبانة لجمع المعلومات وأداة مقابلة في جمع البيانات وإستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليلها حتى يتم إختبار الفرضيات الموضوعية والخروج بالنتائج والاقتراحات، كما أن النتائج المتوصل إليها كانت تتمثل في:

تم من خلال هذا البحث التوصل إلى أن أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة ملائمة لإحتياجاتها، وكذا لا بد من توفير مراقبة التسيير داخل المؤسسات وهذا نظرا لأهميتها ودورها الفعال في إستدامة المؤسسات².

¹ حدو سميرة أحلام، مقال: الدور الحديث للتسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي في استدامة مبيعات منظمات الأعمال شركة نوبا السعودية للمياه أنموذجا، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، عدد 01، المركز الجامعي عبد الله مرسل، تيار (الجزائر)، 2023

² هاشم مريم نبيلة، مقال: أدوات مراقبة التسيير و دورها في استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، 2003

③ دراسة الياس بن قري، زرار العياشي (2022)، بعنوان مؤشرات الإستدامة في المؤسسة الاقتصادية: مجموعة BMW لصناعة السيارات نموذجاً.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مؤشرات الإستدامة (العقتصادية والبيئية والاجتماعية) لصناعة السيارات، وتقييم مدى تحقيقها لأهداف الإستدامة، تم تحليل مؤشرات المستخدمة في المجموعة وتقييم أدائها بناء على البيانات المتاحة، وقد تم طرح الإشكالية في هذه الدراسة على النحو التالي: ما هي مؤشرات الإستدامة المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية في صناعة السيارات، وتحديداً في مجموعة BMW؟

وقد تم إستخدام أدوات ومؤشرات متعددة لقياس الإستدامة في المجموعة الاقتصادية، وتم جمع البيانات وتحليلها لتحديد أداء المجموعة في المؤشرات لشركة BMW، الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وإلتزامها بمسؤولياتها الاجتماعية، وذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها لتحديد أداء المجموعة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية: أن مجموعة BMW تحتل مكانة مرموقة في مجال الإستدامة، وقد حققت المجموعة أولويات الاستدامة من خلال إنتاج سيارات كهربائية صديقة للبيئة، والتي سجلت زيادة ملحوظة في المبيعات كما أنها تستخدم مصادر الطاقة المتجددة في جمع عملياتها، وتوظيف مجموعات مختلفة من المجتمع بمختلف الأعمار والجنسيات وفي مختلف المناصب¹.

④ دراسات جخييط أميرة (2021)، بعنوان تأثير جائحة كوفيد-19 على إستدامة المؤسسات وإستراتيجية التسويق.

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة وتحليل تأثير جائحة كوفيد-19 على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والسياسية والتكنولوجية، وكذا معرفة مدى تأثيرها في دفع المؤسسات لإعتماد مبادئ على الإستدامة، تسعى الدراسة أيضاً لإكتشاف تأثير جائحة على إستراتيجية التسويق للمؤسسات وكيفية التعامل معها في جهود التسويق الإستراتيجية. وعليه يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي: ما مدى تأثير جائحة كوفيد-19 على إستجابة المؤسسات لتبني الإستدامة؟، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات والبيانات من خلال الإستبيان وإستخدام الأدوات الإحصائية لتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة يمكن تلخيصها كالآتي: لقد أظهرت النتائج أن هذه الجائحة كانت لها تأثيرات وعواقب متضادة ومتناقضة

¹ دراسة إلياس بن قري، زرار العياشي، مقال: مؤشرات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجموعة BMW لصناعة السيارات نموذجاً، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 (الجزائر)، 2022

على كافة المجتمع والبشرية جمعاء، وأنه بعد كوفيد-19 ستكون الاستدامة موضوعاً هاماً وبارزاً للنقاش فيه خاصةً بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية وأن صداها سيكون عميقاً على إستراتيجية التسويق¹.

5 دراسة فاتح غلاب (2020)، بعنوان أهمية التقارير المتكاملة (IR)، في تحقيق استدامة الشركات- دراسة ميدانية-.

تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من واقع أعداد التقارير المتكاملة في بيئة الأعمال الجزائرية، تأثيرها على التحكم الفعلي في تجسيد الإستدامة المؤسسية والتعرف على أهميتها، ويمكن طرح الإشكالية على النحو التالي: هل يوجد إهتمام لعملية أعداد التقارير المتكاملة كآلية للتحكم في تجسيد إستدامة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر بولاية المسيلة، وقد تم إستخدام الاستبيان كأداة بحثية وتوزيعه على عينة تتألف من 40 مدققاً خارجياً في الجزائر، وتم تقييم الإستبيان وتحكيمه من قبل عدد من الخبراء قبل توزيعه، وإعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في توضيح الجانب النظري لعدد من الدراسات السابقة وتحليل نتائج هذه الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج إحصائي SPSS، وأظهرت النتائج أن الشركات تدرك أهمية التقارير المتكاملة في تلبية رغبات أطراف العلاقة، كذلك توصلت إلى أن أعداد هذه النوع من التقارير سيساهم في تجسيد الإستدامة الإقتصادية للمؤسسات، لأن هذا النوع من التقارير ليس محل إهتمام كامل في بيئة الأعمال الجزائرية².

6 دراسة مريم مسعودان، صباح بلقيدوم (2020)، بعنوان الابتكار التكنولوجي الأخضر ودوره في تعزيز إستدامة المؤسسات الإقتصادية نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الابتكار التكنولوجي الأخضر وإستدامة المؤسسات الإقتصادية، وتحديد أبعادها. كما تتمحور المشكلة المطروحة في فهم هذه العلاقة على النحو التالي: هل يمكن أن يساهم الابتكار التكنولوجي الأخضر في تعزيز أبعاد إستدامة المؤسسات الإقتصادية؟، وقد اعتمدت الدراسة على الأدوات الوصفية والتحليلية لتحليل علاقة بين الابتكار التكنولوجي الأخضر واستدامة المؤسسات الإقتصادية بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات والمعلومات، وذلك من خلال الوقوف على المفاهيم الخاص بمتغيراتها لتوضيح العلاقة التي تربط بين أبعاد كل منها بالإعتماد على الكتب والمقالات والمدخلات وتقارير

¹ جحيظ أميرة، مقال: تأثير جائحة كوفيد-19 على استدامة المؤسسات واستراتيجية التسويق، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 03، جامعة سطيف، 2021

² فاتح غلاب، مقال أهمية التقارير المتكاملة (IR) في تحقيق استدامة الشركات، مجلة 03، journal of contemporary Business and Economic studi, vol03، No01

الصادرة عن شركة تويوتا والمتوفرة على موقعها الإلكتروني، وقد تم التوصل إلى أن تطبيق الابتكار التكنولوجي الأخضر في عمليات المؤسسات ومنتجاتها بما يتفق مع البيئة ويحافظ على مواردها الطبيعية هو أفضل طريقة لتحقيق الإستدامة وتعزيزها، وقد أكدت شركة تويوتا كنموذج واقعي أن النهج البيئي هو اتجاه مربح يضمن مستقبلاً مستداماً للشركات التي تتبناه¹.

⑦ دراسة تريعة حنان (2019)، بعنوان دور الهيئات الحكومية إستدامة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مساهمة الوكالات الحكومية في إستدامة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ودورها في تعزيز المشاركة الإقتصادية للمؤسسات في التنمية المستدامة، وعليه يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي: ما هو دور الجهات الحكومية في تحقيق إستدامة المؤسسات الإقتصادية في الجزائر؟، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات والبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وهي أن الجهات أو الهيئات الحكومية كانت تولي اهتماماً بكل من البعد الإقتصادي والاجتماعي والبيئي لإستدامة المؤسسة الإقتصادية ويتضح ذلك في إصدار القوانين وإنشاء برامج وهيئات تكوينية وصية متخصصة تكون مسؤولة أو متكلفة بأحد جوانب التنمية المستدامة إلا أنه لم تعلي هذه الإجراءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من رفع مستوى أدائها وتحسين تنافسها وجعل الفاعل الأساسي في تعزيز التنمية المستدامة مما يستوجب تصحيحات وإجراءات أخرى تجعل منها العنصر الفعال في التنمية المستدامة².

⑧ دراسة محمد فلاق، فايون ظفيرة، سميرة أحلام حدو (2019)، بعنوان إدارة المعرفة كمدخل لإستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر-.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف دور إدارة المعرفة في تعزيز تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس من خلال دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الخلوية موبيليس العاملة في الجزائر، وعليه يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في إستدامة الميزة التنافسية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر؟. وقد طبقت الدراسة أداة الإستبانة لجمع المعلومات من خلال مقياسين: الأول لقياس عمليات إدارة المعرفة في

¹ مريم مسعودان، صباح بلقيدوم، مقال: الابتكار التكنولوجي الأخضر ودوره في تعزيز استدامة المؤسسات الاقتصادية، شركة تويوتا نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي،

المجلد09، العدد02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2022

² تريعة حنان، مقال: دور الهيئات الحكومية في استدامة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد03، العدد02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

مجموعة الإتصالات الأردنية والثاني لقياس الميزة التنافسية، وقد أعتمد الباحثون أسلوب المسح الميداني الشامل في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، كما أشارت النتائج ايضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في إستدامة الميزة تنافسية تعزي إلى مدى الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزي للمسمى الوظيفي، كما تشمل نتائج تحليلاً للعمليات والأدوات التي تستخدمها الشركة لجمع وتنظيم وتبادل المعرفة داخل المنظمة، وقد تستكشف الدراسة أيضاً كيفية تكيف إستراتيجيات إدارة المعرفة مع إحتياجات وتحديات سوق الإتصالات في الجزائر¹.

ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

① دراسة Taylan Budur, Hariem Abdullah, Chnar Abdullah RashidHalil Demirer (٢٠٢٤)، بعنوان **The Connection Between Knowledge Management Processes and Sustainability at Higher Education Institutions** (العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإستدامة في مؤسسات التعليم العالي).

هدفت الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والإستدامة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالم في اقليم كردستان وقد طرحت الإشكالية التالية: هل هناك صلة بين إدارة المعرفة التنظيمية في سياقات مختلفة؟، وللإجابة على هذه الإشكالية تم إستخدام المنهج البحث الكمي، وتم جمع البيانات بإستخدام الإستبيان وتحليله عن طريق برنامج SPSS AMOS، تشير النتائج هذه الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تخزين ترميز إنتاج لها تأثير قوي نسبياً على استدامة المؤسسات التعليمية في اقليم كردستان وأن تعزيز نقل المعرفة يعزز من استدامة الكليات، وأن التدريبات التي يتلقاها الموظفون تزيد من فهم عمليات إدارة المعرفة وتعزيز الإستدامة.

② دراسة Jinkyoo Shin, Md Alamgir Mollah, Jaehyeok Choi (2023)، بعنوان **Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities**

¹ محمد فلاق، فايز بن ظفيرة، سميرة أحلام حدو، مقال: أدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة الشلف، الجزائر، جامعة الملك خالد، السعودية، 2019

(الإستدامة والأداء التنظيمي في كوريا الجنوبية: تأثير القيادة الرقمية على الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين).

هدفت الدراسة إلى تعرف على العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي من أجل الكشف عن الدور الوسيط للثقافة الرقمية والقدرات الرقمية للموظفين، وقد طرحت الدراسة هذه الإشكالية: ما هو تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي لتحقيق الإستدامة في كوريا الجنوبية؟، وللإجابة على هذه الإشكالية اتبعت الدراسة منهج كمي من خلال جمع وتحليل بيانات 149 بإستخدام برنامج SPSS MAOS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

- أن قدرات الموظفين الرقمية تؤثر بشكل ايجابي وملحوظ على أداء المؤسسات.
- إدارة الموظفين تعتبر وسيطاً في العلاقة بين القيادة الرقمية وإستدامة المؤسسات.
- القيادة الرقمية لها تأثير ايجابي مباشر وغير مباشر على الأداء التنظيمي.

③ دراسة Jawad Abbas 2020, بعنوان Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management (أثر إدارة الجودة على الإستدامة المؤسسية من خلال التأثير الوسيط لإدارة المعرفة).

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة الهيكلية وإدارة الجودة الشاملة وإستدامة المؤسسات وكيفية توسط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاستدامة بيئية، اجتماعية واقتصادية، وتحليل دور إدارة المعرفة بين إدارة الجودة الشاملة والإستدامة، وقد طرحت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على إستدامة المؤسسات؟، هل تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة إستدامة المؤسسات؟، هل تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإستدامة المؤسسات؟، وقد إستخدمت الدراسة منهج مسحي وتم جمع البيانات بإستخدام 331 استبانة وتم تحليلها بواسطة برنامج spss_amos وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والإستدامة المؤسسية، تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في التوسط بين إدارة الجودة الشاملة واستدامة مؤسسية، إدارة الجودة الشاملة مهمة في تعزيز إستدامة بأبعادها الاقتصادية الاجتماعية والبيئية.

④ دراسة Cátia Milena Lopes, Annibal Scavarda, Luiz Fernando Hofmeister, Antônio Márcio Tavares Thomé, Guilherme Luís Roehe Vaccaro (2017),

بعنوان An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation (تحليل التفاعل بين الإستدامة التنظيمية وإدارة المعرفة والابتكار).

هدفت الدراسة إلى فحص عمليات الترابط بين الإستدامة التنظيمية وإدارة المعرفة والابتكار المفتوح، وقد طرحت إشكالية ما إذا كانت الاستدامة التنظيمية وإدارة المعرفة والابتكار المفتوح متشابكة؟، وقد اعتمدت الدراسة على منهج بحث إستكشافي لدراسة حالة فردية لشركة برازيلية مملوكة لعائلة تنتج منتجات المطاط يعتمد على الملاحظة والمقابلات وتشير النتائج إلى أن هناك تفاعل مهم بين استدامة المؤسسات وإدارة المعرفة والابتكار المفتوح، تبني نموذج عمل مستدام واستخدام المعرفة بشكل فعال وتبني الابتكار المفتوح يساعد في تحقيق النجاح التنافسي، أهمية تحليل العلاقة والتبادلات بين هذه العناصر لتعزيز الابتكارات المستدامة وتحقيق التحسين المستمر عمليات والمنتجات.

5 دراسة Alexis Cruz-Rodríguez (2014), بعنوان Assessing fiscal sustainability in some selected countries (تقييم الإستدامة المالية في بعض البلدان المختارة).

هدفت الدراسة إلى تقييم إستدامة السياسات المالية في 18 دولة نامية وناشئة واعتمدت الدراسة المنهج المقترح من قبل كروس واخوان رامون 2003 الخوارزمية العودية، وتوصلت الدراسة إلى أن معظم البلدان التي تم تحديدها تعاني من أوضاع مالية غير مستدام في فترة الدراسة.

6 دراسة Edward Palmer (2014), بعنوان Financial sustainability of swedish welfare commitment (الإستدامة المالية لإلتزامات الرعاية الإجتماعية في السويد).

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية حفاظ السويد على نظام الرعاية الإجتماعي الشامل خاص بها وإدارة الإنفاق الإجتماعي على مر السنين وقد طرحت الإشكالية التالية: كيف تحافظ السويد على الإستدامة المالية لنظامها الاجتماعي الشامل على مدى العقود الأخيرة؟، وكيف يمكن للبلاد الإستمرار في ذلك لعقود قادمة مع القواعد وسياسات الحالية المتابعة؟، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتحليل المعلومات والبيانات المتاحة حول الأنفاق الإجتماعي في السويد، وتشير نتائج الدراسة إلى أن السويد تمكنت من

الحفاظ على نسبة الإنفاق الإجتماعي الخاص بها حوالي 28% من الناتج المحلي الإجمالي منذ عام 1980 وأن الإستدامة المالية تساهم في دعم القوى العاملة في السويد.

⑦ دراسة (2006) Steward. R. Lawren Arunachalan , بعنوان Sustainability
E. Collins, K. Pavlovich and M. Practices of SMEs: the Case of NZ
الإستدامة للشركات الصغيرة والمتوسطة: حالة نيوزيلندا).

هدفت الدراسة إلى فحص ممارسات الإستدامة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيوزيلندا، وتحليل كيفية تأثير هذه الممارسات على البيئة والمجتمع والمحيط واكتشاف مدى التزام هذه الشركات بالشفافية والمساءلة في أعمالها، وقد طرحت الإشكالية التالية: كيفية مشاركة كيان اقتصادي فردي، خاصة الشركات ذات الحجم الصغير، في تبني ممارسات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية؟، وكيف يمكن ربط أنشطة الشركات الفردية بالاستدامة؟، ولمعالجة إشكالية هذه الدراسة تم استخدام منهج إستقصائي وتم تحليل البيانات التي جمعت من خلال 811 استبانة بواسطة برنامج SPSS وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن عدد قليل جدا من الشركات تقوم بتقديم تقارير عن ممارساتها البيئية والاجتماعية

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى قراءة تحليلية للدراسات السابقة مع التطرق إلى أوجه التشابه وكذا الاختلاف بين الدراسات.

أولاً: قراءة تحليلية للدراسات السابقة المتعلقة إدارة بالمعرفة:

لـ من خلال الدراسات السابقة لإدارة المعرفة نلاحظ أنها أهتمت بدور إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على إستدامتها من خلال الإهتمام بتوليد ونشر وتطبيق المعرفة من أجل تعزيز إستدامة الأداء والقدرات، بالإضافة إلى الإهتمام بدور عناصر إدارة المعرفة المختلفة في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والتعلم المستمر فيها ونلاحظ أيضاً أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة له دور كبير في رفع وزيادة كفاءة عملياتها وقدرتها على حل المشكلات بفعالية وكفاءة عالية.

لـ وبشكل عام فإن إدارة المعرفة لها فعالية كبيرة تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات وذلك بتعزيز الابتكار والإبداع من خلال مساهمة إدارة المعرفة في قدرة المؤسسات على التكيف والإستجابة للمتغيرات بشكل مستدام، كما أن إدارة المعرفة تعمل على تحسين جودة التعلم والتدريب، والتطوير للبنية التحتية وتحسين جودة المشاريع ومواكبة التطورات المهنية والعلمية وهذا يؤدي إلى تحقيق التميز وتعزيز قدرة المؤسسات على الإستمرار لفترات طويلة.

لـ نظام التخطيط في المؤسسة يهدف إلى تحقيق عديد من الأهداف متكاملة.

لـ تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.

لـ يعد التخطيط الإستراتيجي متركزاً وموجهاً أساسياً لنجاح مراحل إستراتيجية إدارة المعرفة.

لـ تشكل المعلومات والنظم المسؤولة عن انتاجها عنصراً هاماً ومورداً إستراتيجياً للمنظمات في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات وتغيرات سريعة.

لـ أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الإقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة.

لـ يمكن قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي، والتي تقيس مخرجات الموجودات أو رأس المال غير الملموس في المؤسسة.

لـ وجود توجه وسعي من قبل الأساتذة نحو توليد المعرفة.

لـ تواجه ذاتي وسعي لحفظ المعرفة من قبل أفراد العينة.

لـ وجود نقص في توزيع المعرفة بين أفراد العينة.

لـ سعي وتوجه نحو إيجاد وتعزيز الجودة

ونستخلص مما سبق أن إدارة المعرفة يمكن أن تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الإستمرار والإستدامة على المدى الطويل.

ثانياً: قراءة تحليلية متعلقة بإستدامة المؤسسات:

لـ نلاحظ أنها تستعرض أهم المؤشرات والأبعاد الإقتصادية والبيئية والإجتماعية، إذ تعتبر أداة هامة

لقياس التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في سياق الإستدامة، بالإضافة إلى تسليط

الضوء على إستخدام منصات التواصل الإجتماعي كأداء تسويقية فعالة للتفاعل مع الجمهور وزيادة مبيعات المنتجات والخدمات.

لـ كما نلاحظ: أن التقارير المتكاملة تساعد المؤسسات على تحليل وفهم تأثيرات أعمالها على البيئة والمجتمع وتحديد المخاطر والمهن المستقبلية واتخاذ قرارات إستراتيجية تهدف إلى تحقيق الإستدامة، إذ تعتبر هاته التقارير أداة هامة للإفصاح والمساءلة وتعزيز الثقة والشفافية بين المؤسسات وأصحاب المصالح المختلفين.

لـ كما تشير إلى أهمية إستخدام أدوات المراقبة وقياس الأداء في تحقيق الإستدامة لهذه المؤسسات.
لـ وكذا استخدام أدوات يمكن أن تساهم في تحسين إدارة الموارد وزيادة الكفاءة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الإقتصادية والبيئية والإجتماعية للمؤسسة.

لـ كما تشير إلى أن الهيئات الحكومية تلعب دوراً هاماً في توفير الدعم والتشريعات والتسهيلات للمؤسسات الإقتصادية لتعزيز الإستدامة.

لـ كما تحاول المؤسسات التكيف مع التحولات الإقتصادية والإجتماعية والتقنية التي أحدثتها الجائحة من خلال إستخدام التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية وتعزيز التواصل عبر القنوات الرقمية.

لـ كما أنها تركز على الإستدامة وأداء المؤسسات فتقوم بتحليل العلاقة بينهما في مجالات كالبيئة والمجتمع والإقتصاد، كما تركز على تأثير وساطة إدارة الجودة بالإضافة إلى إستكشاف التفاعل بين الإستدامة وإدارة المعرفة والإبتكار المفتوح.

ويمكننا الإستنتاج مما سبق أن إستدامة المؤسسات وبقائها يتحققان بإستخدام إدارة المعرفة بشكل فعال من خلال مراقبة الأداء وتقييمه وإعتماد إستراتيجيات التسويق الرقمي، وتقديم التقارير المتكاملة وتعزيز التعاون.

ثالثاً: أوجه التشابه

أتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية فيما يلي:

- كل الدراسات تناولت المتغير إدارة المعرفة.
- أغلبية الدراسات تناولت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.
- جميع الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- جميع الدراسات تناولت أهمية إدارة المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة المستدامة.
- كل الدراسات تناولت المتغيرة إستدامة المؤسسات.
- جميع الدراسات تناولت أهمية إستدامة المؤسسة.
- أغلبية الدراسات تناولت إستدامة المؤسسة كمتغير تابع.

رابعاً: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- الدراسة الحالية تناولت إدارة المعرفة كمتغير مستقل بينما كل من (عتيقة بن طاطا، 2023)، (Mohamed Said Laidi، 2023)، (خنطيط خديجة، 2020)، (قوت سهام، 2019) درسته كمتغير تابع.
- الاختلاف في القطاعات والمؤسسات محل الدراسة.
- الاختلاف في حجم العينات المستخدمة.
- جميع الدراسات إختارت أسلوب العينة العشوائية، بينما الدراسة الحالية إختارت أسلوب العينة العشوائية العنقودية.
- الدراسة الحالية تركز على إستدامة المؤسسات عن طريق تأثير إدارة المعرفة، بينما تركز الدراسات الأخرى على عمليات إدارة المعرفة، التعلم المستمر، الأداء العالي، الموارد البشرية، جودة المشاريع، البنية التحتية، الميزة التنافسية ومدى تأثير هذه العوامل على إستدامة المؤسسات بأنواعها.
- الدراسة الحالية أتبتت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، بينما أتبتت دراسة (Amina Kouadri.B) أسلوب البحث النوعي الكمي.
- أتبتت دراسة (محمد فلاق، فايز بن ظفرة، سميرة احلام حدو، 2019)، (Jawad Abbas, 2020) أسلوب المسح الميداني الشامل.
- وأتبتت دراسة (Cátia Milena Lopes, Annibal Scavarda, Luiz Fernando Hofmeister, Antônio Márcio Tavares Thomé, Guilherme Luís Roehe Vaccaro, 2017) أسلوب منهج البحث الإستكشافي.
- إتبتت دراسة (Jinkyoo Shin, Md Alamgir Mollah, Jaehyeok Choi 2023) المنهج الكمي.

- غتبت دراسة (Alexis Cruz-Rodríguez 2014) أسلوب الخوارزمية العودية.
- تم إستخدام الأدوات الإحصائية (الإستبيان، المقابلات، الوثائق) لجمع البيانات.
- الدراسة الحالية تناولت إستدامة المؤسسة كمتغير تابع بينما دراسة (Jawad Abbas, 2020)،
(Cátia Milena Lopes, Annibal Scavarda, Luiz Fernando Hofmeister,)
(Antônio Márcio Tavares Thomé, Guilherme Luís Roehe Vaccaro, 2017)،
تناولت الإستدامة كمتغير مستقل.
- الدراسة الحالية تركز على إستدامة المؤسسات عن طريق تأثير إدارة المعرفة، بينما تركز الدراسات الأخرى
على الدور الحديث للتسويق عبر شبكات التواصل الإجتماعي وعلى أهمية التقارير المتكاملة (IR)،
وعلى أدوات مراقبة التسيير، دور الهيئات الحكومية، تأثير جائحة كوفيد19، الابتكار التكنولوجي
الأخضر، ومدى تأثيرها على إستدامة المؤسسات.
- الدراسة الحالية تناولت أسلوب المنهج الوصفي المقرون بأدوات التحليل الأحصائي والمقابلة بينما إتبتت
دراسة (Amina Kouadri.B) أسلوب البحث النوعي الكمي.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمتها في إستدامة المؤسسات الإقتصادية، فقد تم التطرق في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة انطلاقاً من مفهوم إدارة المعرفة، وإبراز عناصرها ومتطلباتها ومجالات تطبيقها وطرق قياسها، كما تناولنا في نفس المبحث إلى مفاهيم عامة حول إستدامة المؤسسات حيث تم التعرف على مصطلح الإستدامة مروراً بمفهوم إستدامة المؤسسات الإقتصادية مشيراً لأهميتها وأهدافها وأهم مؤشراتها وتصنيفاتها ووصولاً إلى عوامل نجاح وإستدامة هذه المؤسسات الإقتصادية.

كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم القيام بعرض قراءة تحليلية لها ومناقشة نتائجها لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة الحالية، وإبراز مميزات الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة قصد الإستفادة من الأفكار التي تناولتها الدراسات السابقة.

ولبيان تطبيقات إدارة المعرفة في الواقع العملي المؤسسي سنحاول معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى مؤسسة إتصالات الجزائر الوحدة العملية بالوادي وذلك في الفصل الموالي.

الدراسة الميدانية – دراسة حالة بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات الإقتصادية، سنحاول في هذا الفصل تحديد مدى مساهمة إدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إصالات الجزائر بولاية الوادي انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية و الكمية التي تتمثل في الإستبيان والمقابلة والاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الإعتماد على وثائق المؤسسة، وكذلك محاولة تفسير النتائج ولقد تمت هذه الدراسة في المؤسسة محل الدراسة لعدة أسباب منها محاولة معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة لدى فئة من الإطارات العاملة بها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات الدراسة

المبحث الأول: عرض عام للمؤسسة محل الدراسة الميدانية

تعتبر مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها: تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإلى مهام ونشاطاتها وكذا أهمية وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الأول: نبذة عامة عن الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي وأهميتها

1. نبذة عامة عن الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

تأسست مديرية إتصالات الجزائر بولاية الوادي كمؤسسة عامة إقتصادية مستقلة بعد أن كانت تابعة لوزارة البريد في 1 يناير 2003، وذلك إستناداً لقانون سنة 2000 الخاص بإصلاح قطاع البريد والمواصلات إذ تعتبر المديرية من أهم مؤسسات الولاية لتوفيرها خدمات الإتصالات للمواطنين والشركات.

إذ تتألف المديرية من المدير العام وهو المسؤول الأول عن الإشراف على التسيير الأمثل للمؤسسة، وإتخاذ القرارات وعن جميع الأنشطة الفنية والإدارية والمالية، ويتم تعيين المدير العام من طرف وزارة الاتصالات لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد، إذ يرأس المدير العام مجلس إدارة المديرية ويتولى صياغة إستراتيجية العمل وخططها، فهو يمارس صلاحيات واسعة في مجالات التسيير والمالية والموارد البشرية.

ويقوم بتوقيع العقود والإتفاقات الهامة ويمثل المديرية أمام الجهات ذات العلاقة كما يشرف على كافة الأنشطة الفنية والإدارية ويتابع تحقيق أهداف المديرية ويتولى إعداد التقارير السنوية حول أداء المديرية.

وتتألف من ثلاث نواب وهم المديرية الفرعية التقنية، المديرية الفرعية التجارية، المديرية الفرعية للوظائف

والدعم.

1. أهمية الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

- تساهم في تنمية قطاع تقنية المعلومات والإتصالات ودعم الاقتصاد الوطني.
- تعتبر الهيئة الوطنية الجزائرية للإتصالات من أهم القطاعات الحيوية في الجزائر.
- تلبية إحتياجات المواطنين والمؤسسات من خدمات إتصالية متطورة.
- تساهم في تقديم الإستعلامات والشروحات للزبائن وتكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات.

— تساهم في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.

الفرع الثاني: الأهداف الاستراتيجية للوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

الأهداف الاستراتيجية للوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي على الصعيد التقني: بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Bockbone مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة وجديدة ومؤمنة جداً DW. DN. /NPLS (IP) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات QOS ومميزات إنتقال الشبكات الموجودة نحو معايير حديثة للإتصالات.

الأهداف الاستراتيجية للوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي على الصعيد التجاري: إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص مثل الأنترنت (XDSL.VOIP) مع مراعاة سياسة تسوية التسعيرة الموحدة.

الأهداف الاستراتيجية للوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي على الصعيد التنظيمي: وضعت إتصالات الجزائر إندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين وهذا لتوفير سياسة الإتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الإتصال وهذا بوضع إدارة تسيير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي⁸⁶.

المطلب الثاني: مهام ونشاطات المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الأول: مهام المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

يمكن تلخيص مهام مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الأنترنت.
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

الفرع الثاني: نشاطات المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

تتنوع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

⁸⁶ من وثائق المؤسسة

— بالنسبة للشركاء: إذ تطمح مؤسسة الاتصالات إلى إستحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

— بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

— بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما أنها تهتم بالإستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الأول: هيكل المديرية الفرعية التقنية

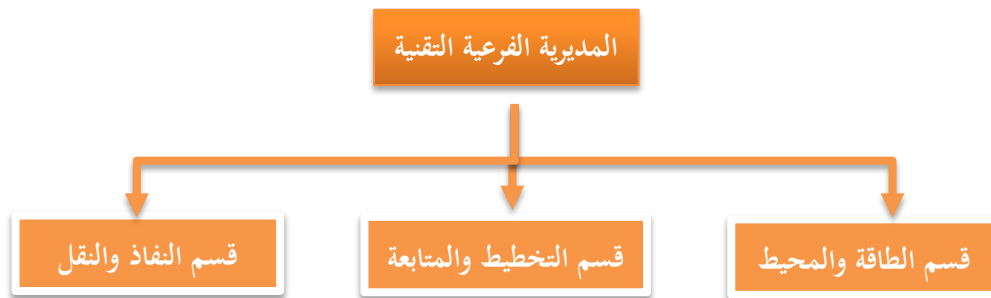
تضم هذه المديرية الفرعية أقسام التخطيط والمتابعة، شبكة النفاذ، شبكة النقل، ومركز الطاقة والمحيط، حيث توضح مهام كل قسم كما يلي:

قسم التخطيط والمتابعة: مسؤول عن وضع خطط للبنية التحتية ومتابعة تنفيذها.

قسم النفاذ والنقل: مسؤول عن تشغيل وصيانة بكة النفاذ الحالية والمستقبلية وتركيب وتكوين الأجهزة وإدارة الشبكة بشكل يومي.

قسم الطاقة والمحيط: مسؤول عن الدعم في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ، النقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي خاصة فيما يتعلق بتشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة الحالية (المولدات . البطاريات . الموجات . المعدلات).

الشكل (01-02): المديرية الفرعية التقنية



المصدر: من إعداد الطلبات

الفرع الثاني: هيكل المديرية الفرعية التجارية

يضم عدة أقسام رئيسية وهي: قسم التخطيط والمتابعة، قسم المبيعات، قسم الشركات، قسم الدعائم التجارية، المركز التقني للمؤسسة.

قسم التخطيط والتابعة: يتولى وضع خطط العمل التجاري ومتابعة تنفيذها وقياس الأداء ومدى تحقيق الأهداف.

قسم المبيعات: مسؤول عن إدارة الشبكة التجارية وزيادة المبيعات والترويج للمنتجات.

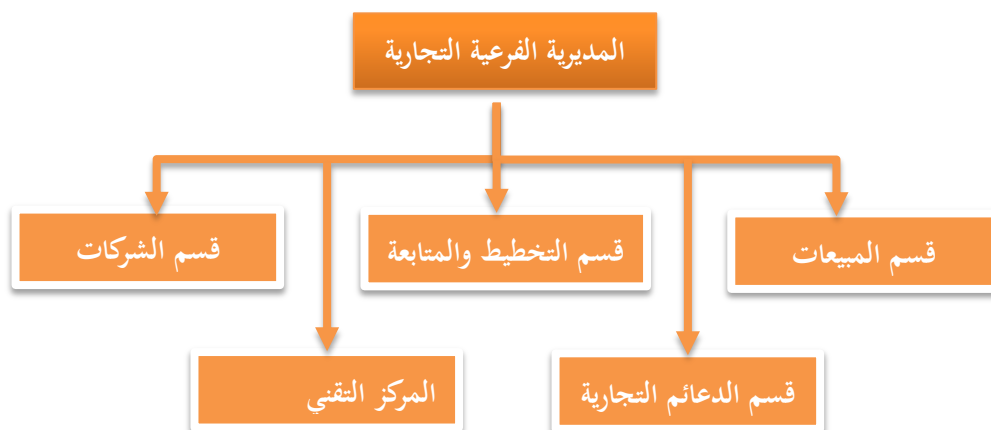
قسم الشركات: يدعم طلبات العملاء المهنية من شركات ومؤسسات ويتابع عملية الفوترة والتحصيل وتنسيق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة والهياكل الأخرى المعنية.

قسم الدعائم التجارية: مسؤول عن تشغيل ومتابعة نظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (للمديرية).

المركز التقني للمؤسسة: يقدم الدعم الفني والتقني للعملاء المحترفين ومعالجة المشاكل الفنية.

تهدف المديرية الفرعية التجارية إلى تطوير العمليات التسويقية وزيادة حصة السوق من خلال أقسامها.

الشكل (02-02): المديرية الفرعية التجارية



المصدر: من إعداد الطلبات

الفرع الثالث: هيكل المديرية الفرعية للوظائف والدعم

تضطلع بمهام إدارية ولوجستية إسنادية لبقية أنشطة المديرية وتضم الأقسام التالية:

قسم الموارد البشرية: يهتم بتوظيف وإختيار الموظفين الجدد وإجراءات عمليات التوجه والتدريب اللازمة لهم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الرواتب والمزايا والتأمين الصحي للموظفين وضمان الإمتثال للتشريعات المحلية والدولية ذات الصلة. وتقييم أداة الموظفين وتطوير خطط للتدريب والتطوير المستمر لتعزيز كفاءتهم.

قسم المالية والمحاسبة: إعداد وتنفيذ الميزانيات السنوية وإدارة الأموال والاستثمارات بكفاءة ومتابعة تحصيل الإيرادات من خدمات الإتصالات وتسديد المصروفات وتطوير وتحسين الأنظمة المالية والمحاسبية وإعتماد التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة والدقة.

قسم المشتريات والإمداد: يتولى مهمة الطلبات والمزادات وإدارة عقود الصيانة والأشغال وإجراء دراسات جدوى لشراء المعدات وتحديثها بشكل دوري.

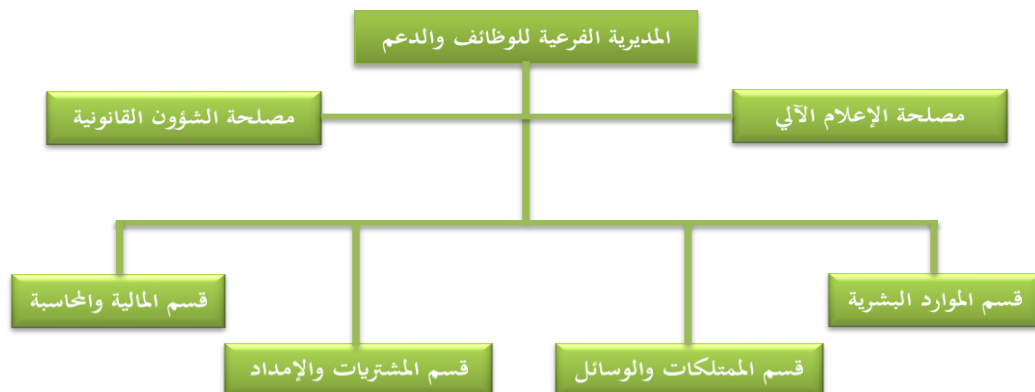
قسم الممتلكات والوسائل: يهتم بإدارة وصيانة البنية التحتية للإتصالات، بما في ذلك الأبراج والكوابل، المعدات اللازمة لتقديم خدمات الاتصالات وإدارة وتنظيم عمليات شراء وتحديث المعدات والتقنيات اللازمة لتقديم خدمات الاتصالات بكفاءة وتقييم الإحتياجات المستقبلية للشركة فيما يتعلق بالممتلكات والوسائل.

مصلحة الشؤون القانونية: هي المؤولة في المقام الأول عن إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود إختصاصها بشأن دفاتر الشروط المناقصات، العقود، الإتفاقيات، وذلك ضمن حدود النظام الداخلي للمؤسسة، وإدارة المنازعات والتكفل بها.

مصلحة الإعلام الآلي: مسؤولة عن إعداد الدراسات الفنية والإقتصادية حول مشاريع المديرية وتطوير أنظمة تقنية المعلومات وتحديث الأنظمة الإدارية وفق أحدث التقنيات، كما يتم إجراء إختبارات للبرمجيات وقواعد البيانات الجديدة قبل التنفيذ للتأكد من ملائمتها، والقضاء على أي أخطاء، كما تقوم بتدريب الموظفين على إستخدام الأنظمة والبرمجيات الجديدة قبل إطلاقها رسمياً.

كما تقوم المصلحة بتحديث نظام الأمن السيبراني وتطبيق تحديثاته لحماية البيانات من أي هجمات.

الشكل (02-03): المديرية الفرعية للوظائف والدعم

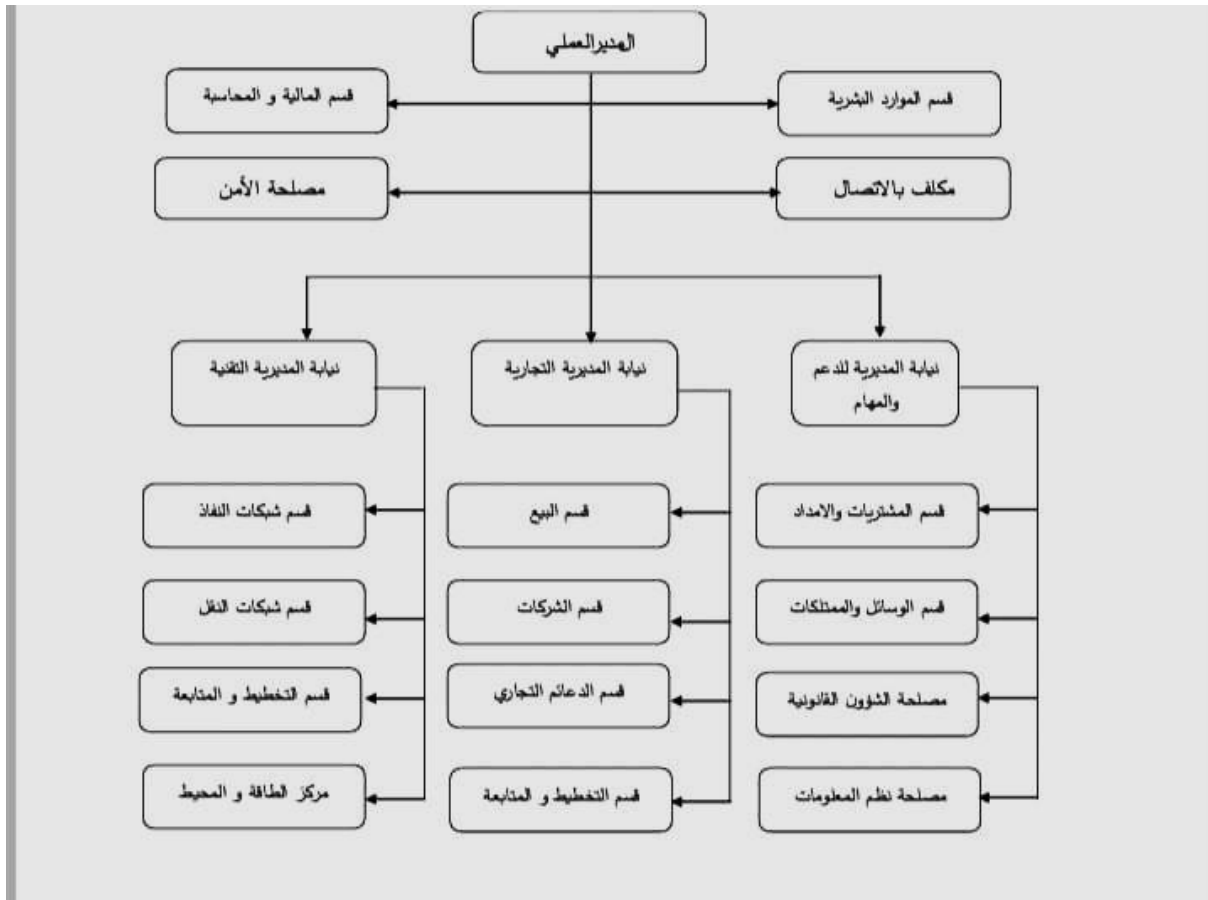


المصدر: من أعداد الطلبات

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي العام للوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

يتألف الهيكل التنظيمي للمديرية من المدير العام وثلاث نواب وهم: المديرية الفرعية التقنية المديرية الفرعية التجارية والمديرية الفرعية للوظائف والدعم ويهدف الهيكل التنظيمي إلى تسهيل عملية صنع القرار وتوزيع المهام بكفاءة.

الشكل (02-04): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية بالوادي



المصدر: من إعداد الطلبات مما سبق

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات الدراسة

المطلب الأول: الطريقة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: الطريقة المتبعة في الدراسة

تناولت دراستنا الميدانية جوهر الموضوع الذي يهدف إلى التعرف على واقع مساهمة إدارة المعرفة في إستدامة المؤسسات الإقتصادية من خلال دراسة حول مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتتناول أبرز الإجراءات المعتمدة في هذه الدراسة.

1. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي.

1.1. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في مجموع المدراء والإطارات السامية في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي، والبالغ عددهم 59 إطار، وقد اخترنا هذه الفئة لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي يتوفر فيه متطلبات الدراسة من كونهم يمتلكون الخبرات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الكفاءة، وهم مجموعة من الأفراد المناسبين للإجابة على محاور الدراسة بإعتبارهم عنصر فعال أو مساهم في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة والمسؤول عن إستدامتها، ونظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الفروع في الولاية فقد ركزت دراستنا على فرع ولاية الوادي، وبهذا فقد إختارنا أسلوب العينة العشوائية العنقودية "حيث تطبق هذه العينة عندما يصعب تطبيق الإختيار الفردي أما لكثرة المفردات أو صعوبة الوصول لهم نظراً لتوزعهم في مناطق جغرافية متعددة"⁸⁷.

1.2. عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء وإطارات مؤسسة إتصالات الجزائر الخاصة بفرع ولاية الوادي، حيث بلغ عددهم (59) إطارا وبهذا تم إستخدام أسلوب العينة العشوائية العنقودية، وقد تم توزيع (59) إستبانة، وإسترجع منها (53) أي ما نسبته (89%) من الإستبانات الموزعة، أما الإستبانات الباقية والتي عددها (06) أي ما بنسبة (11%) لم يتم الإجابة عليها نظرا لخروج بعض الإطارات في عطلة، ليستقر عدد الإستبانات القابلة للتحليل عند (53) إستبانة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (01-02): المؤشرات العامة لتوزيع الإستبان

الإستبانات	عددها	نسبتها
الإستبانات الموزعة	59	100%
الإستبانات المسترجعة	53	89%
الإستبانات التي لم يتم الإجابة عليها	06	11%

المصدر: من إعداد الطالبات

⁸⁷ راوية بنت القحطاني، سعود بن ضحيان، مقال: النمطية المنهجية في الرسائل الجامعية مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد 20، الجزء الثاني، 2020، ص 445.

2. الإستبانة:

بناءً على طبيعة المعلومات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة، وقد تم تصميمه بعد الإطلاع على الدراسات المتعلقة بالموضوع بالإضافة إلى المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة باعتباره المشرف على تطبيق إدارة المعرفة في كل أجزاء المؤسسة حيث هدفتنا من هذه المقابلة إلى معرفة واقع إدارة المعرفة في الوحدة العملية لإتصالات الجزائر بالوادي، وإلى معرفة مدى مساهمتها في إستدامة هذه المؤسسة.

وقد ساهمت هذه المعلومات في تصميم الإستبانة حيث تم توزيعها داخل محاوره ليقدم للعينة بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى ملاحظات وتوجهات المشرف فيما يخص محاور وصياغة عبارات الإستبيان بما يتلاءم مع إشكالية الدراسة، وإشتمل الإستبيان على جزأين هما:

لـ الجزء الأول: الذي يتعلق بالبيانات الشخصية ومعرفة خصائصها من خلال: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل في المؤسسة، الوظيفة الحالية، والدورات التكوينية.

لـ الجزء الثاني: وينقسم إلى محورين أساسيين:

— المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل "إدارة المعرفة" حيث يحتوي على 20 عبارة خاصة بتوجه إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة من خلال أبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة).

1. بعد توليد المعرفة: يتكون من 05 عبارات وهي: 01، 02، 03، 04، 05.

2. بعد تخزين المعرفة: يتكون من 05 عبارات وهي: 06، 07، 08، 09، 10.

3. بعد نشر المعرفة: يتكون من 05 عبارات وهي: 11، 12، 13، 14، 15.

4. بعد تطبيق المعرفة: يتكون من 05 عبارات وهي: 16، 17، 18، 19، 20.

— المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير التابع "إستدامة المؤسسات الإقتصادية" حيث يحتوي على 15 عبارة خاصة بدراسة مرونة المؤسسة وقدرتها على البقاء والإستمرارية والثبات وتحقيق ديمومة نشاطها الإقتصادي.

وللإجابة على عبارات الجزء الثاني في الإستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) لكل العبارات حيث يطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة حسب العبارات التالية: غير موافق

بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. وذلك للحصول على أكبر دقة ممكنة من الجيب، كما تم إعطاء لكل عبارة من هذه العبارات درجات ليتم معالجتها إحصائياً، كما هو موضح في الشكل:

الجدول (02-02): ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبات

لتقدير قيم المتوسطات الحسابية للإستبيان، تم تقسيمها إلى ثلاث فئات اعتماداً على طول الفئة حسب قانون المدى (أعلى قيمة - أدنى قيمة) $(1/5) = 4$ ، ويتم تقسيم هذا العدد الأخير على عدد فئات الاستبيان $5/4 = 0.8$ ، وبالتالي يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة الاستبيان وهو الواحد (1) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03-02) المتوسطات الحسابية للإستبيان

1	غير موافق بشدة	1.79 - 1	منخفض جداً
2	غير موافق	2.59 - 1.8	منخفض
3	محايد	2.39 - 2.6	محايد
4	موافق	4.19 - 3.4	مرتفع - عالٍ
5	موافق بشدة	5 - 4.2	مرتفع جداً - عالٍ

المصدر: مسعود ربيع، جرودي ردة، مقال: تحليل الاستبيان باستخدام SPSS، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة

الأعمال جامعة بسكرة، العدد 03، 2017، ص 110.

يقوم البحث العلمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة الذي يتم في إطارها، تمثل أساساً في تحديد المنهج العلمي المستخدم في الدراسة، وكيفية اختيار العينة وتوضيح التقنيات والأدوات المستخدمة في الدراسة.

3. أسلوب الدراسة

إن إختيار المناهج التي تستخدم في الدراسة يعتمد على طبيعة المشكلة والأهداف التي ترمي إليها الدراسة لذا كان من الأنسب في دراستنا أن نستخدم المنهج الوصفي المقترن بأدوات التحليل، ويعود استخدام هذا المنهج إلى اعتباره الطريقة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية

صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية يمكن له تفسيرها بغرض الحصول على أوصاف دقيقة وتفصيلية يستعين بها في الإجابة على الأسئلة التي يطرحها والمشكلة التي يدرسها. وقد إعتمدنا على مصدرين أساسيين من المعلومات:

● **المصادر الثانوية:** لمعالجة الإطار النظري للدراسة فقد تم إستخدام مصادر البيانات الثانوية و المتكونة من كتب، مجلات، أطروحات، مقالات، أبحاث ودراسات سابقة منها باللغة العربية وأخرى باللغة الأجنبية.

● **المصادر الأولية:** وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم إستبانة ذات صلة بالموضوع وقد تم توزيعها على عينة متكونة من مدراء وإطارات سامية بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بولاية الوادي.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد في الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية الإجتماعية (spss.v25) وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- ألفا كرونباخ لقياس معامل ثبات الإستبيان: لدراسة صدق وثبات البيانات
- 2- معامل الارتباط بيرسون لإختبار الإتساق الداخلي للإستبيان: للتعرف على مدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات الإستبيان مع أبعاد المحور الذي تنتمي إليه.
- 3- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية من خلال الحصول على أشكال بيانية.
- 4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة أهمية متغيرات الدراسة ووزنها.
- 5- معامل الارتباط الخطي لبيرسون: لتوضيح علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.
- 6- نموذج الإنحدار الخطي البسيط: وهو نموذج بغير عن العلاقة أو أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع وإختبار الفرضيات الرئيسية.
- 7- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، و يكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل في المتغير التابع.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

أولا: صدق الإستبيان

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

بعد إعداد أسئلة الأداة (الإستبيان) تم توزيعها على مجموعة من المحكمين من أجل مراجعتها وتعديلها أو ما يعرف بصدق المحكمين ويقصد به "عرض الإستبيان على مجموعة من الخبراء المختصين لتحكيم وتصحيح فقرات الإستبيان"⁸⁸ ومن أجل ذلك عرضت الصورة الأولى للإستبيان على عدد من المحكمين مقسمين إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الأولى: من نفس الاختصاص.

المجموعة الثانية: اختصاص إحصاء.

المجموعة الثالثة: اختصاص لغة عربية.

وتمحورت آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة، وتعديل بعض منها ونتجت عن العملية جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم اجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق الأهداف المسطرة في البحث والملحق رقم (2) يوضح قائمة المحكمين للاستبيان.

2- الصدق البنائي

الإتساق الداخلي: بالإعتماد على معامل إرتباط بيرسون، وذلك لقياس درجة الإلتباط بين كل محور والعبارات التي يتضمنها، تم الحصول على النتائج التالية:

المحور 1- إدارة المعرفة

الجدول (02-04) معاملات الإرتباط بيرسون بين بعد توليد المعرفة و عباراته

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تستقطب المؤسسة الاشخاص المبدعين للعمل لديها	0.751**	0.001
02	تبرمج المؤسسة لقاءات وجلسات دورية لإيجاد الافكار الجديد	0.847**	0.001
03	تشجع المؤسسة وتنمّن الأفكار الابتكارية الجديدة	0.670**	0.001
04	تنظم المؤسسة دورات تكوينية وتدريبية للارتقاء بمستوى الافراد العاملين لديها	0.503**	0.001

⁸⁸ أبو القاسم حمدي، محمد بداوي، بناء الاستبانة بين الضوابط العلمية و الممارسات الواقعية، الندوة العلمية الوطنية الثانية: تقنيات و أساليب الكتابة البحثية المختلفة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2018

05	تعمل المؤسسة على الربط بالجامعات لرفع مستوى موظفيها	*0.310	0.024
----	--	--------	-------

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

** دال عند 0.01

* دال 0.05.

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان دال عند 0.01، وعند 0.05 بالنسبة للعبارة رقم (05) مما يعني وجود دلالة إحصائية وهي قوية جدا مما يعني صدق وإتساق عبارات البعد مع البعد.

الجدول (05-02) معاملات الارتباط بيرسون بين بعد تخزين المعرفة و عباراته

06	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على عقول الافراد العاملين	**0.289	0.01
07	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات، أقراص مضغوطة)	**0.444	0.01
08	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على مستودع البيانات	**0.626	0.01
09	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على أنظمة المعلومات الخبيرة	**0.633	0.01
10	تمتلك المؤسسة صيغ قانونية أو نظام يحمي المعرفة التي تحصلت عليها من خلال أبحاثها الخاصة	**0.503	0.01

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون لعبارات الإستهبيان دال عند 0.01، مما يعني وجود دلالة إحصائية وهي قوية جدا مما يعني صدق وإتساق عبارات البعد مع البعد.

الجدول (06-02) معاملات الارتباط بيرسون بعد نشر المعرفة و عباراته

11	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل الافكار بين العاملين	**0.801	0.001
12	تستخدم المؤسسة تقنيات الصوت والصورة لنشر المعرفة بين العاملين	**0.691	0.001
13	تملك المؤسسة نظام معلومات يسهل الوصول إلى المعرفة	**0.529	0.001
14	في المؤسسة يتم تحقيق نسبة عالية من تبادل المعرفة بين العاملين من	**0.420	0.002

		خلال الاتصال المباشر (الهاتف، الإيميل، الاجتماعات وغيرها)	
0.001	**0.672	تعمل المؤسسة على تعميم المعارف لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب	15

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان دال عند 0.01، مما يعني وجود دلالة إحصائية وهي قوية جدا مما يعني صدق واتساق عبارات البعد مع البعد.

الجدول (02-07) معاملات الارتباط بيرسون بين بعد تطبيق المعرفة و عباراته

0.001	**0.862	تستند خطط عمل المؤسسة على المعارف المتاحة لديها	16
0.001	**0.700	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة لديها بطريقة فعالة لتحسين جودة خدماتها	17
0.001	**0.797	تساهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف المؤسسة	18
0.002	**0.481	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتلقين العاملين الطرق الصحيحة لممارسة واستخدام المعرفة	19
0.001	**0.546	تعمل المؤسسة على ازالة العوائق أمام ممارسة المعرفة	20

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون لعبارات الإستبيان دال عند 0.01، مما يعني وجود دلالة إحصائية وهي قوية جدا مما يعني صدق واتساق عبارات البعد مع البعد.

المحور 2: إستدامة المؤسسة الاقتصادية

الجدول (02-08): الإتساق بين المحور الثاني و عباراته

01	تعمل المؤسسة على تطوير وأعداد الموظفين تحسباً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	0.734**	0.001
02	تسعى المؤسسة لفتح فروع جديدة لها لتوسيع خدماتها	0.242	0.081
03	تولي المؤسسة أهمية لتوفير الموارد المالية اللازمة على المدى الطويل	0.576**	0.001
04	تسعى المؤسسة لاكتساب سمعة جيدة من خلال تقديم خدمات متميزة	0.411**	0.002
05	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لعمليات البحث والتطوير لتحسين خدماتها وتقديم خدمات جديدة	0.486**	0.001
06	تحرص المؤسسة دوماً على التكيف مع مختلف التغيرات	0.518**	0.001
07	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بسياسة الريادة والتفوق بخدماتها	0.434**	0.001
08	تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال إدارة عملياتها بكفاءة	0.537**	0.001
09	تولي المؤسسة أهمية لجمع المتعاملين معها	0.487**	0.001
10	تسعى المؤسسة لوضع هوية بصرية (علامة اشهارية) لدى المتعاملين معها	0.644**	0.001
11	تعمل المؤسسة على تحسين فعالية العمليات مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل وأداء مستدام	0.476**	0.001
12	تعمل المؤسسة على تشجيع الابتكار وتطوير خدماتها مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية	0.695**	0.002
13	تستفيد المؤسسة من تجارب الموظفين مما يعزز تطويرها بشكل مستدام	0.411**	0.001

14	تسعى المؤسسة إلى تحسين قدرات العاملين وتحثهم على التعلم من الأخطاء، مما يعزز تطورها وبقائها	0.597**	0.001
15	تعمل المؤسسة على تحسين إدائها، وتعزيز قدراتها على الاستمرارية والتكيف مع التحديات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية	0.480**	0.001

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من خلال الجدول أن معامل ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان دال عند 0.01، باستثناء العبارة رقم 02 حيث جاءت قيمة معامل الارتباط 0.242، بمستوى الدلالة 0.081 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فهي غير دالة احصائية، ودالة عند 0.01 بالنسبة للعبارات الأخرى مما يعني وجود دلالة إحصائية وهي قوية جدا مما يعني صدق واتساق عبارات البعد مع البعد.

ثانيا: ثبات الاستبيان

نقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد وتحت نفس الظروف. وبالإعتماد على معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد محور إدارة المعرفة، ومحور إستدامة المؤسسة الإقتصادية تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول (02-09): الصدق و الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
محور إدارة المعرفة	توليد المعرفة	5	0.855
	تخزين المعرفة	5	0.853
	نشر المعرفة	5	0.889
	تطبيق المعرفة	5	0.888
	إدارة المعرفة	20	0.943
محور إستدامة المؤسسة الإقتصادية		15	0.936

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن أبعاد المحور الأول إدارة المعرفة تتمتع بثبات عال حيث بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد 0.855، 0.853، 0.889، 0.888. أما قيمة ألفا كرونباخ لعبارات المحور ككل فقد بلغت 0.943 وهي قيمة قوية جدا، أما بالنسبة لمحور إستدامة المؤسسة الإقتصادية فقد بلغ 0.936 وهي درجة ثبات عالية جدا مما يعني درجة ثبات قوية جدا. وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة ثبات ومصادقية عالية جدا وعباراته تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض خصائص العينة و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

الفرع الأول: عرض خصائص العينة حسب البيانات الشخصية

الجدول (02-10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	77.4%
أنثى	12	22.6%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسبة الإناث، حيث قدرت نسبة الذكور 77.4%، ونسبة الإناث بـ 22.6%، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة والمنطقة.

الجدول (02-11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18-30 سنة	13	24.5%
من 31 سنة إلى 41 سنة	17	32.1%
من 42 سنة إلى 52 سنة	17	32.1%
أكثر من 52 سنة	6	11.3%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح بين فئتين (من 31 سنة إلى 41 سنة من 42 سنة إلى 52 سنة)، ثم تليهم فئة الأفراد من 18-30 سنة بنسبة مئوية 24.5%، بينما بلغت نسبة الافراد الذين تزيد أعمارهم عن 52 سنة فقد بلغت النسبة المئوية 11.3%.

الجدول (02-12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	8	15.1%
تقني / تقني سامي	21	39.6%
ليسانس	8	15.1%
دراسات عليا	8	15.1%
مهندس دولة	5	9.4%
شهادات أخرى	3	5.7%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من المؤهل العلمي هم فئة تقني/تقني سامي وهذا نظرا لطبيعة عمل المؤسسة التي تحتاج إلى مؤهلات تقنية للقيام بالمهام حيث بلغت نسبتهم 39.6%، أما بالنسبة للفئات الأخرى "ثانوي"، "ليسانس"، "دراسات عليا" حيث بلغت نسبة كل منهم 15.1%، تليها نسبة الأفراد ذوي مؤهل علمي "مهندس دولة" بـ 9.4%، وفي الأخير نسبة الأفراد الحاصلين على شهادات أخرى 5.7%.

الجدول (02-13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 6 سنوات	11	20.8%
من 7 إلى 12 سنة	18	34%
من 13 سنة إلى 18 سنة	9	17%
أكثر من 18 سنة	15	28.3%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الافراد الذين تتراوح سنوات العمل من 7 إلى 12 سنة قدرت نسبتهم 34%، وفئة أكثر من 18 سنة 28.3%، أما أقل من 6 سنوات بنسبة مئوية تقدر بـ 20.8%، أما الفئة الأخيرة فهي فئة من 13 سنة إلى 18 سنة بنسبة مئوية بلغت 17%.

الجدول (02-14): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة الإدارية	19	35.8%
الوظيفة التجارية	9	17%
الوظيفة التقنية	22	41.5%
الوظيفة المالية	3	5.7%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة أصحاب الوظيفة التقنية قدرت نسبتهم بـ 41.5% وهم الأكثر من بين الفئات ويعود هذا لطبيعة المؤسسة التقنية، أما الفئة التي تليها فهي فئة الوظيفة الإدارية والتي بلغت نسبتهم 35.8%، وتأتي فئة الوظيفة التجارية بنسبة 17%، أما الفئة الأخيرة فهي فئة الوظيفة المالية بنسبة بلغت 5.7%.

الجدول (02-15): توزيع أفراد العينة حسب الدورات التكوينية

الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
من 0 إلى 1 دورة	11	20.8%
من 2 إلى 3 دورة	13	24.5%
أكثر من 3 دورات	29	54.7%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يلاحظ من خلال الجدول أن 54.7% من أفراد العينة تلقوا أكثر من ثلاث دورات وهذا يدل على الاهتمام الذي نوليّه المؤسسة للدورات التكوينية، في حين فإن 24.5% من أفراد العينة تلقوا ما بين 2 إلى 3 دورات تكوينية، وفي المرتبة الأخيرة ممن تلقوا دورة واحدة أو لم يتلقوا أي دورة بنسبة مئوية بلغت 20.8%.

الفرع الثاني: عرض تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

يتناول هذا المطلب عرض و تحليل إجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان ،من خلال عرضها في شكل جداول تحوي التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة، حسب مقياس ليكارت الخماسي المذكور سابقا، والمستخدم لأغراض التحليل الوصفي، حيث تم تبويب الإجابات حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الإستبيان، للحصول على النسب المئوية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية والإتجاه العام، و من اجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع قمنا بدراسة الارتباط بين المتغيرين، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار لمرفة الأثر بين متغيرات الدراسة.

أولا: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توليد المعرفة.

الجدول (02-16): بين التكرارات و النسب و المتوسطات و الانحرافات المعيارية وإتجاهات فقرات بعد توليد المعرفة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
01	4	21	15	6	7	3.17	1.156	05	محايد

				4.4 %	23.1 %	16.5 %	6.6% %	7.7 %	
				3	11	16	18	5	
محايد	04	1.063	3.21	3.3 %	12.1 %	17.6 %	19.8 %	5.5 %	02
				5	3	12	26	7	
موافق	02	1.103	3.51	5.5 %	3.3% %	13.2 %	28.6 %	7.7 %	03
				3	3	7	31	9	
موافق	01	0.998	3.75	3.3 %	3.3% %	7.7% %	34.1 %	9.9 %	04
				4	7	15	18	9	
موافق	03	1.149	3.40	4.4	7.7% %	16.5 %	19.8 %	9.9 %	05
موافق		0.871	3.40	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توليد المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور توليد المعرفة محصورة بين (3.75-3.17) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.998-1.156)، كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) والمتمثلة في "تنظم المؤسسة دورات تكوينية وتدريبية للإرتقاء بمستوى الأفراد العاملين لديها جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.75، وإنحراف معياري 0.998، تليها العبارة رقم (03) والمتمثلة في "تشجع المؤسسة وتضمن الأفكار الابتكارية الجديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري يقدر بـ 1.103. فيما جاءت العبارة رقم (01) والمتمثلة في "تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين للعمل لديها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.17، وانحراف معياري 1.156.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تخزين المعرفة.

الجدول(02-17): يبين التكرارات والنسب والمتوسطات و الانحراف المعياري وإتجاهات فقرات بعد تخزين المعرفة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
01	8	23	11	7	4	3.45	1.136	05	موافق
	%8.8	%25.3	%12.1	%7.7	%4.4				
02	2	30	15	4	2	3.49	0.846	04	موافق
	%2.2	%33	%16.5	%4.4	%2.2				
03	4	32	9	6	2	3.57	0.930	02	موافق
	%4.4	%35.2	%9.9	%6.6	%2.2				
04	10	29	8	4	2	3.77	0.974	01	موافق
	%11	%31.9	%8.8	%4.4	%2.2				
05	5	28	13	6	1	3.54	0.888	03	موافق
	%5.5	%30.8	%14.3	%6.6	%1.1				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تخزين المعرفة									
						3.56	0.761		موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور تخزين المعرفة محصورة بين (3.77-3.45) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.846-1.136)، كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) والمتمثلة في "تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على أنظمة المعلومات الخبيرة" جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات

المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 وانحراف معياري 0.974، تليها العبارة رقم (03) والمتمثلة في "اعتمدت المؤسسة في تخزين معرفتها على مستودع البيانات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري يقدر بـ 0.930. فيما جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.136

ثالثا: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد نشر المعرفة.

الجدول (02-18): يبين التكرارات والنسب والمتوسطات و الانحراف المعياري و إتجاهات فقرات بعد نشر المعرفة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الآراء العام
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
01	5		25		14		3.45	0.972	04
			27.5		15.4				موافق
	%5.5		%		%				
02	7		30		7		3.62	1.004	03
			%33		%7.7				موافق
	%7.7				%				
03	12		28		6		3.83	0.975	02
			30.8		6.6				موافق
	13.2		%		%				
04	10		34		4		3.91	0.861	01
			37.4		4.4				موافق
	%11		%4.4		1.1				

				%	%		%		
				2	4	9	24	14	
موافق	02	1.033	3.83	2.2	4.4	9.9%	26.4	15.4	05
				%	%		%	%	
موافق		0.807	3.72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد نشر المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور نشر المعرفة محصورة بين (3.91-3.45) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.033-0.861)، كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) والمتمثلة في "في المؤسسة يتم تحقيق نسبة عالية من تبادل المعرفة بين العاملين من خلال الإتصال المباشر (الهاتف، الايميل، الإجتماعات وغيرها)" جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وانحراف معياري 0.861، تليها العبارتين رقم (03-05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري يقدر بـ 0.975 و 1.033 على التوالي. فيما جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.972.

رابعا: نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تطبيق المعرفة.

الجدول(02-19): يبين التكرارات والنسب والمتوسطات و الانحراف المعياري و إتجاهات فقرات بعد تطبيق المعرفة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	8	31	9	3	2	3.75	0.918		موافق
	%8.8	%34.1	%9.9	%3.3	%2.2				
02	10	28	10	4	1	3.79	0.906		موافق
	%11	%30.8	%11	%4.4	%1.1				
03	13	23	12	3	2	3.79	1.007		موافق

				2.2%	3.3%	13.2%	25.3%	14.3%	
موافق		0.784	4.00	1	2	4	35	11	04
				1.1%	2.2%	4.4%	38.5%	12.1%	
موافق		0.730	3.92	00	2	10	31	10	05
				2.2%	4.4%	9.9%	26.4%	11%	
موافق		0.726	3.85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تطبيق المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور إدارة المعرفة محصورة بين (4.00- 0.784) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.007- 0.730)، كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) والمتمثلة في " تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتلقين العاملين الطرق الصحيحة لممارسة وإستخدام المعرفة " جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.00 وانحراف معياري 0.784، تليها العبارة رقم (05) والمتمثلة في " تعمل المؤسسة على ازالة العوائق أمام ممارسة المعرفة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري يقدر بـ 0.730. فيما جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.918.

أما بالنسبة لأبعاد المحور فقد جاءت بالترتيب التالي:

➤ **بعد تطبيق المعرفة:** فقد جاء في المرتبة الأولى في الترتيب العام لأبعاد محور إدارة المعرفة بمتوسط

حسابي 3.85 وانحراف معياري يقدر بـ 0.726 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة مما يعني أن المعرفة المطبقة في المؤسسة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة.

➤ **بعد نشر المعرفة:** فقد جاء في المرتبة الثانية في الترتيب العام لأبعاد محور إدارة المعرفة بمتوسط

حسابي 3.72 وانحراف معياري يقدر بـ 0.807 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة مما يعني أن المؤسسة تسعى إلى نشر المعرفة داخل المؤسسة من خلال مختلف العمليات التي من شأنها جعل المعرفة متاحة ويمكن الوصول إليها بسهولة.

➤ **بعد تخزين المعرفة:** فقد جاء في المرتبة الثالثة في الترتيب العام لأبعاد محور إدارة المعرفة بمتوسط

حسابي 3.56 وانحراف معياري يقدر بـ 0.761 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة مما يعني

أن المؤسسة تسعى إلى توفير كل الامكانيات لحجز وجمع البيانات والمعلومات بطريقة منظمة في مراكز وأماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أي وقت.

➤ بعد توليد المعرفة: فقد جاء في المرتبة الأخيرة في الترتيب العام لأبعاد محور إدارة المعرفة بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري يقدر بـ 0.871 باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة مما يعني سعي المؤسسة إلى إستقطاب المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة صريحة ومخزنة في نظم إدارة المعرفة.

فيما بلغ المتوسط الحسابي لمحور ادارة المعرفة ككل 3.63 باتجاه عام موافق وهذا يعني أن أفراد العينة المستجوبين يرون بأن المؤسسة تسعى إلى إدارة المعرفة في المؤسسة بالشكل اللازم، وبلغ الإنحراف المعياري الإجمالي للمحور 0.678 وقيمه أصغر من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت كبير بين اجابات أفراد العينة.

خامسا- نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محور استدامة المؤسسة الاقتصادية.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول عبارات المحور الثاني من الإستبيان والمتعلقة بإستدامة المؤسسة الاقتصادية:

الجدول(02-20): التكرارات والنسب والمتوسطات و الإنحراف المعياري و اتجاهات فقرات المتغير الثاني إستدامة المؤسسات

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
01	7	30	12	1	3	3.70	0.932	موافق	
	7.7%	33%	13.2%	1.1%	3.3%				
02	7	31	12	2	1	3.77	0.800	موافق	
	7.7%	34.1%	13.2%	2.2%	1.1%				
03	12	25	14	1	1	3.87	0.856	موافق	

				1.1%	1.1%	15.4%	27.5%	13.2%	
موافق		0.856	3.87	1	00	9	29	14	04
				1.1%	00%	9.9%	31.9%	15.4%	
موافق		0.784	4.04	4	4	9	23	13	05
				4.4%	4.4%	9.9%	25.3%	14.3%	
موافق		1.018	3.66	2	7	6	30	8	06
				2.2%	7.7%	6.6%	33%	8.8%	
موافق		1.088	3.68	3	3	15	19	13	07
				3.3%	3.3%	16.5%	20.9%	14.3%	
موافق		1.070	3.68	3	4	11	24	11	08
				3.3%	4.4%	12.1%	26.4%	12.1%	
موافق		0.999	3.66	3	1	17	22	10	09
				3.3%	1.1%	18.7%	24.2%	11%	
موافق		1.057	3.81	4	00	11	25	13	10
				4.4%	00%	12.1%	27.5%	14.3%	
موافق		0.944	3.74	3	00	14	27	9	11
				3.3%	00%	15.4%	29.7%	9.9%	
موافق		1.003	3.74	00	1	14	24	53	12
				00%	1.1%	15.4%	26.4%	58.2%	
موافق		1.012	3.51	3	5	13	26	6	13
				3.3%	5.5%	14.3%	28.6%	6.6%	
موافق		1.001	3.81	2	4	8	27	12	14
				2.2%	4.4%	8.8%	29.7%	13.2%	

موافق	0.770	4.06	1	1	5	33	13	15
			%1.1	%1.1	%5.5	%36.3	%14.3	
موافق	0.705	3.76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تطبيق المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور إدارة المعرفة محصورة بين (4.06-3.51) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.770-1.088)، كما نلاحظ أن العبارة رقم (15) والمتمثلة في " تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتلقين العاملين الطرق الصحيحة لممارسة وإستخدام المعرفة " جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.06 وانحراف معياري 0.770، تليها العبارة رقم (05) والمتمثلة في "تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام ممارسة المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري يقدر بـ 0.784. فيما جاءت العبارة رقم (03) والعبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.856. بينما جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.51 وانحراف معياري 1.012.

فيما بلغ المتوسط الحسابي لمحور إستدامة المؤسسة الإقتصادية ككل 3.76 باتجاه عام موافق وهذا يعني أن أفراد العينة المستجوبين يرون بأن المؤسسة تتصف بالمرونة وقدرتها على البقاء والإستمرارية والثبات وتحقيق ديمومة نشاطها الإقتصادي، وبلغ الانحراف المعياري الاجمالي للمحور 0.705 وقيمه أصغر من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة.

المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء إختبار الفرضيات الجزئية ثم الفرضية الرئيسية من خلال ما يلي:

اولا-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نص الفرضية: تساهم عملية توليد المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوحدة العملياتية بولاية الوادي.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ **الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوليد المعرفة في إستدامة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

■ **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوليد المعرفة في استدامة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (02-21): معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.581	0.338	26.055	0.000	a	6.653	0.000
				b	5.104	0.000

معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.157 + 0.471x_1 + e_i$

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستدامة المؤسسة الاقتصادية تقدر بتوليد المعرفة، كما بلغ معامل التفسير ($R^2 = 0.338$) ما يدل على أن توليد المعرفة تفسر استدامة المؤسسة بنسبة (33.8%)، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F = 26.055$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b = 0.471$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوليد المعرفة واستدامة المؤسسة الاقتصادية.

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتوليد المعرفة في استدامة المؤسسة الاقتصادية.

ثانياً- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نص الفرضية: تساهم عملية تخزين المعرفة في استدامة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتخزين المعرفة في استدامة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتخزين المعرفة في استدامة المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (02-22): معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.578	0.334	25.533	0.000	A	4.793	0.000
				B	5.053	0.002
معادلة نموذج الانحدار البسيط: Y=1.851 +0.535x ₂ +e ₁						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإستدامة المؤسسة الإقتصادية تقدر بتخزين المعرفة، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.334$) ما يدل على أن تخزين المعرفة تفسر إستدامة المؤسسة بنسبة (33.4%)، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=25.533$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b=0.535$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تخزين المعرفة وإستدامة المؤسسة الإقتصادية.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتخزين المعرفة في إستدامة المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

نص الفرضية: تساهم عملية نشر المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوحدة العملية بولاية الوادي.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنشر المعرفة في إستدامة المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 نشر المعرفة في إستدامة المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (02-23): معامل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.663	0.439	39.9	0.000	A	4.587	0.000
				B	6.317	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y=1.603 +0.579x_4+e_i$						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإستدامة المؤسسة الإقتصادية تقدر بنشر المعرفة، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.439$) ما يدل على أن نشر المعرفة تفسر إستدامة المؤسسة بنسبة (43.9%)، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=39.9$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b=0.579$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنشر المعرفة وإستدامة المؤسسة الإقتصادية.

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنشر المعرفة في إستدامة المؤسسة الإقتصادية.

رابعا-نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

نص الفرضية: تساهم عملية تطبيق المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المعرفة في إستدامة المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المعرفة في إستدامة المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة.

الجدول رقم (24-02): معامل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.706	0.498	50.591	0.000	A	2.966	0.005
				B	7.113	0.000
معادلة نموذج الانحدار البسيط: Y=1.12 +0.579x ₄ +e _i						

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإستدامة المؤسسة الإقتصادية تقدر بتطبيق المعرفة، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.498$) ما يدل على أن تطبيق المعرفة تفسر إستدامة المؤسسة بنسبة (49.8%)، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=50.591$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b=0.685$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تطبيق المعرفة وإستدامة المؤسسة الإقتصادية.

بناءا عليه قرار إختبار الفرضية الرابعة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المعرفة في إستدامة المؤسسة الإقتصادية.

خامسا - نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

بعد إختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار إختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حول مساهمة إدارة المعرفة في إستدامة المؤسسات الإقتصادية من خلال كل من: نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة وتوليد المعرفة. وعليه سوف نستخدم تحليل الانحدار المتعدد نص الفرضية: تساهم إدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي. نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (02-25): معامل الانحدار للفرضية الرئيسية.

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0.761	0.579	16.472	0.000	A	2.342	0.023
				b1	2.669	0.010
				b2	1.978	0.054
				b3	-0.569	0.572
				b4	1.885	0.065
معادلة نموذج الانحدار المتعدد:				Y= 0.867+0.0419x ₁ e _i		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المعرفة ببعدها توليد المعرفة على إستدامة المؤسسات الاقتصادية، ولا يوجد أثر لتخزين المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة على إستدامة المؤسسة الاقتصادية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد 0.761، وهو ارتباط طردي وقوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما دعمته قيمة " F " المحسوبة المقدرة ب 16.472، بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.579، أي أن ما نسبته 57.9% من التغيرات التي تطرأ على مستوى إستدامة المؤسسة الاقتصادية ناتجة عن التغير في مستويات إدارة المعرفة بأبعادها وهي نسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية أي 42.1% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

- كما بلغت درجة التأثير (ميل معادلة الانحدار) " B " لكل من أبعاد إدارة المعرفة على التوالي:

توليد المعرفة 0.419، تخزين المعرفة 0.207، نشر المعرفة -0.084، تطبيق المعرفة 0.235، بمستوى معنوية 0.010، 0.054، 0.572، 0.065 على التوالي، أي أن البعد نشر المعرفة أقل من 0.05 أي أنه دال إحصائيا، أما الأبعاد تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة فكانوا أكبر من 0.05 وهو غير دال إحصائيا.

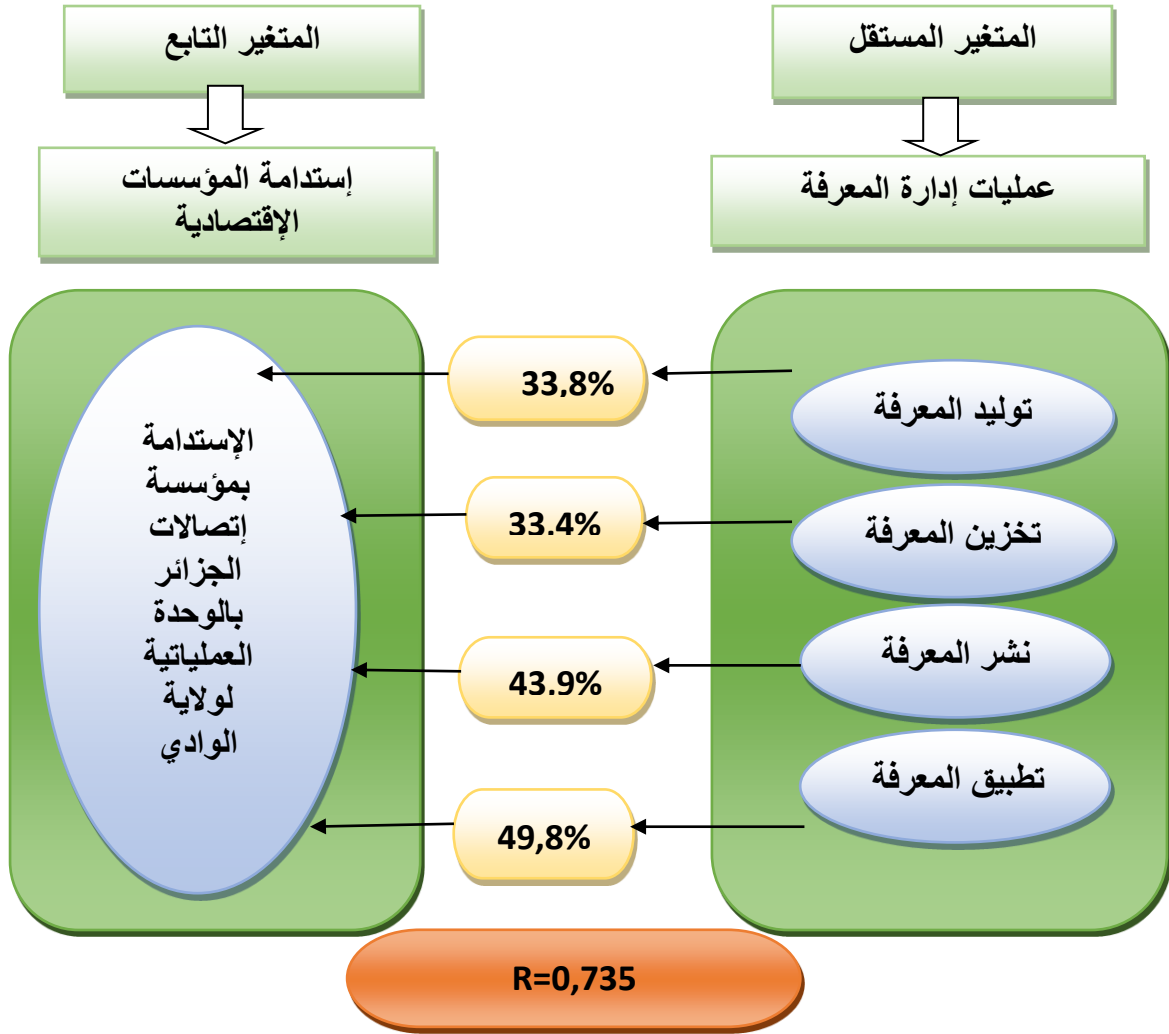
بناءا عليه قرار إختبار الفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، نقبل الفرضية البديلة (H_1) يوجد

تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة ببعدها توليد المعرفة في إستدامة المؤسسة الاقتصادية.

سادسا- نموذج هيكل الدراسة الميدانية

من خلال هذه الدراسة سنحاول معرفة مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، نشر، توزيع) في تعزيز إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوحدة العملياتية لولاية الوادي حيث إعتبرنا إدارة المعرفة كمتغير مستقل وإستدامة المؤسسات الإقتصادية كمتغير تابع والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-26) نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبات

خلاصة الفصل:

كان هذا الفصل التطبيقي عبارة عن إسقاط لموضوع الدراسة على أرض الواقع في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوحدة العملية بولاية الوادي، قصد الوصول إلى إجابات نهائية عن الإشكالية الرئيسية المطروحة سلفا. حيث توصلنا من خلال هذا الفصل إلى التعرف عن قرب على واقع متغيرات الدراسة من خلال الدراسة الميدانية، وتمثلت في إدارة المعرفة كمتغير مستقل يتكون من عملياتها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وإستدامة المؤسسات الإقتصادية كمتغير تابع، حيث تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تبني إدارة المعرفة كممارسات أثناء عملها، والتي بدورها تساهم في تحقيق البقاء والإستدامة الإقتصادية للمؤسسة. وفي الأخير ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية، وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج أكدت الدراسة أن مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الإستدامة في المؤسسات الإقتصادية هي مساهمة كبيرة جداً، وتختلف باختلاف أبعاد إدارة المعرفة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

المعرفة من أهم الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة، بحيث أصبحت المؤسسات في القرن الواحد والعشرون تقاس برأس مالها المعرفي، وقد شهدت إدارة المعرفة تطوراً ملحوظاً، ومن المتوقع أن يستمر هذا التطور ليشكل عنصراً حاسماً ومكماً لمهارات إدارة المعرفة البشرية، فالهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية (المعرفة المتاحة لكنها مستترة) إلى معرفة صريحة بما يعود بالنفع على الجميع.

وقد تناولت دراستنا الإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع وهي "كيف تساهم إدارة المعرفة في إستدامة المؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي" عن طريق التحليل الدقيق لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومبادئها وعناصرها ومجالاتها وإستراتيجياتها، كما سلطت الضوء على مفهوم إستدامة المؤسسات الإقتصادية وأهميتها وأهدافها ومؤشراتها وتصنيفاتها، وعوامل نجاحها.

وقد حاولنا إلقاء نظرة عامة في مجال إدارة المعرفة، حيث تظهر مراجعة الأدبيات في هذا الشأن أن إدارة المعرفة تعتبر مسعاً ضرورياً بالفعل لإستدامة وإستمرارية المؤسسة، لكن النجاح في توليد المعرفة وتبادلها أمر معقد ومتعدد الأبعاد وهو ما يتطلب صقل ثقافة الكفاءة والأداء الجيد.

وقد ركزت الدراسة على دراسة حالة تطبيقية للوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر بالوادي، حيث تناولت تعريف الوحدة وأهدافها الإستراتيجية ومهامها ونشاطاتها، كما أبرزت هيكلها التنظيمي.

• اختبار الفرضيات

- 1. الفرضية الأولى:** والتي تنص على "تساهم عملية توليد المعرفة في استدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، من خلال ما تم التطرق إليه نقبل هذه الفرضية حيث يمكن القول بأن عملية توليد المعرفة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي تسعى لدعم إستدامتها بدرجة عالية جداً.
- 2. الفرضية الثانية:** والتي تنص على "تساهم عملية تخزين المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، من خلال ما تم التطرق إليه نقبل هذه الفرضية حيث يمكن القول بأن عملية تخزين المعرفة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي تسعى لدعم إستدامتها بدرجة عالية جداً.
- 3. الفرضية الثالثة:** والتي تنص على "تساهم عملية نشر المعرفة في استدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، من خلال ما تم التطرق إليه نقبل هذه الفرضية حيث يمكن القول بأن عملية نشر المعرفة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي تسعى لدعم إستدامتها بدرجة عالية.

4. **الفرضية الرابعة:** والتي تنص على " تساهم عملية تطبيق المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الواد، من خلال ما تم التطرق إليه نقبل هذه الفرضية حيث يمكن القول بأن عملية تطبيق المعرفة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي تسعى لدعم إستدامتها بدرجة عالية.

5. **الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على " تساهم إدارة المعرفة في إستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي ، من خلال ما تم التطرق إليه نقبل هذه الفرضية حيث يمكن القول بأن عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي تسعى لدعم إستدامتها بدرجة عالية.

• نتائج الدراسة

وقد خلصت دراستنا إلى النتائج التالية:

- ✓ نجد تعاريف عديدة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة، وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والبقاء.
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة أحدث المفاهيم وأهم مميزات الإدارة الحديثة.
- ✓ يعتبر تجسيد عمليات إدارة المعرفة عاملا من عوامل نجاح إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ يتطلب تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة إلى وجود مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية الموجودة في بيئة العمل وهي (الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات).
- ✓ يدور جوهر إستدامة المؤسسات الإقتصادية حول مقابلة إحتياجات المؤسسات الإقتصادية من الموارد دون الإضرار بحق الأجيال القادمة في تلك الموارد وهو الأمر الذي سيزيد من قدرة المؤسسات الإقتصادية على الإستمرارية لفترة أطول.
- ✓ تساهم عمليات إدارة المعرفة في الحفاظ على مكانة المؤسسة و إستمراريتها.
- ✓ نجد(04) جوانب للاستدامة على المؤسسات الاقتصادية وتمثل في: (الجانب المالي، ثقافة المنظمة، التأثير الاجتماعي، التأثير البيئي)
- ✓ تساهم إستدامة المؤسسات في تعزيز تنافسية المؤسسات الإقتصادية والتخفيف من المخاطر التي تعترضها.

- ✓ تساهم إدارة المعرفة في تحسين عملية إتخاذ القرارات داخل الوحدة العملياتية بولاية الوادي وهذا يدعم إستدامتها.
- ✓ تسهم عملية تبادل المعرفة في تعزيز التواصل بين الموظفين مما يعزز التعاون الجماعي وإستدامة العلاقات داخل المؤسسة.
- ✓ تسهم إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على الإستمرارية والتكيف مع التحديات الإقتصادية والإجتماعية.
- ✓ يمكن للقيادة إتخاذ قرارات أكثر ذكاء وتوجيه المؤسسة نحو إستراتيجيات تحقق الإستدامة من خلال المعلومات والمعرفة المتاحة.
- ✓ أظهرت النتائج الإحصائية أن مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي تسعى إلى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة بشكل فعال.
- ✓ أظهرت النتائج الإحصائية أن هناك توجه لكافة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة و لكن بنسب متفاوتة.
- ✓ أظهرت النتائج الإحصائية بأن مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي تتصف بالمرونة وبقدرتها على البقاء والإستمرارية والثبات وتحقيق ديمومة نشاطها الإقتصادي.
- ✓ دلت النتائج الإحصائية على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والإستدامة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي.

● التوصيات

- ❖ ضرورة تبني مفاهيم إدارة المعرفة و العمل على وضع أسلوب لإدارة المعرفة يتميز بقابلية للتطوير ليتماشى مع المؤسسة والتحول إلى انتاج المعرفة والعلوم المرتبطة بأنشطتها والدخول في هذا الطريق بشكل تنافسي.
- ❖ إقامة دورات تدريبية للعاملين لتعريفهم بأهمية إدارة المعرفة وعملياتها فضلا عن الإستدامة من أجل زيادة وتطوير المعرفة لديهم ليكونوا منها رأس مال فكري للمؤسسة بهدف تحقيق مزاياها التنافسية.
- ❖ الإهتمام بأصحاب الخبرة والإختصاص في المؤسسة والقيام بتحويل معرفتهم الضمنية إلى ظاهرة لتخزن في المؤسسة بطرق سهلة فضلا عن تشجيعهم وتحفيزهم لإستخراج معرفتهم الضمنية لمواجهة التحديات والصعوبات وإستغلال الفرص التي تواجه المؤسسة.

- ❖ العمل على تحسين عملية تخزين المعرفة من خلال إنشاء نظام فعال لتخزين المعرفة وتسهيل الوصول إليها.
- ❖ ضرورة إهتمام المؤسسة بتطوير عملية توليد المعرفة من خلال تشجيع الموظفين على الابتكار وتطوير أفكار جديدة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

• آفاق الدراسة

حاولت هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي كان من الممكن الحصول عليها، ومنه لا يمكن إعتبار أن هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، ولهذا نقترح عددا من المواضيع التي من الممكن أن تشكل دراسات مستقبلية:

- + مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية.
- + دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة.
- + العلاقة بين إدارة المعرفة والحوكمة.
- + أثر الثقافة التنظيمية على إنتاج المعرفة.
- + دور إدارة المعرفة في معالجة الفجوة المعرفية.
- + دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الإستدامة الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية.
- + مدى فاعلية بعد توليد المعرفة في إستدامة المؤسسات الإقتصادية-دراسة حالة مؤسسة ما_
- + مقارنة بين مؤسسات مختلفة من حيث إدارة المعرفة وإستدامة المؤسسات.

قائمة المراجع

1- الكتب

1. بليولة أيمن، لشهب صفاء، الإبداع التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية، دار المنظومة، الرواد في قواعد المعلومات العربية، المجلد 02، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2016.
2. ربحي مصطفى عليان، كتاب اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
3. سيد عبد النبي محمد، إعادة إبتكار المؤسسات للوصول الى التميز، الطبعة 2019، دار الكتاب المصرية. الجيزة. وكالة الصحافة العربية، جمهورية مصر العربية، 2018.
4. صلاح الدين الكبيسي، كتاب إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الكتب المصرية، جامعة بغداد، 2005.
5. صلاح الدين البيسي، كتاب إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للنشر_لونجمان، الطبعة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
6. عبد الله حسن مسلم، كتاب إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
7. عامر عبد الرزاق الناصر، كتاب إدارة في إطار نظم ذكاء الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة 2015، عمان الأردن، 2015.
8. علي السلمي، إدارة التمييز _ نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
9. محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2021.

2- الأطروحات

1. آسيا بن عمر تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 03، مساهمة تطبيقات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية اطروحة دكتوراة في العلوم التجارية 2019-2020.

قائمة المراجع

2. زينة زواغي، إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة البويرة، 2020-2021.
3. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل، إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.
4. فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر . دراسة ميدانية لجامعة الجزائر، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2014-2015.
5. هلال رحون، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2005.
6. يحضية سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
7. بن عامر، داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

3- المقالات والمجلات

- إلياس بن قري، العايش زرزار، مقال: مؤشرات الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مجموعة BMW لصناعة السيارات نموذجاً، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 (الجزائر)، 2022.
- أميرة جحنيط، مقال: تأثير جائحة كوفيد-19 على استدامة المؤسسات واستراتيجية التسويق، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 03، جامعة سطيف، 2021.
- حنان تريعة، مقال: دور الهيئات الحكومية في استدامة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 03، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.

قائمة المراجع

- حيدر محمد الجشعي، حسين حريجة غالي، عبد الفتاح جاسم زعلان، مقال: دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 09، العدد 35، 2013.
- حسين بركاتي، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية - تحدي لتنافسية منظمات الاعمال في ظل الاقتصاد المعرفي.
- خديجة خنطيط، النظام الخبير كتقنية الذكاء الاصطناعي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة Brandt، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة أوت 1995، سكيكدة. الجزائر، 2020.
- ريمة قرارية، أ. دريس نريمان، مقال: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، مجلة الحدث للدراسات المالية والإقتصادية، العدد 4، 2020.
- راوية بنت القحطاني، سعود بن ضحيان، مقال: النمطية الممنهجة في الرسائل الجامعية مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد 20، الجزء الثاني، 2020.
- سميرة أحلام حدو، مقال: الدور الحديث للتسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي في استدامة مبيعات منظمات الأعمال شركة نوبا السعودية للمياه أنموذجا، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، عدد 01، المركز الجامعي عبد الله مرسللي، تيبازة (الجزائر)، 2023.
- سهام قوت، مقال: دور فريق المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في منظمات الاعمال الحديثة، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 12، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2019.
- شيماء بطران، مقال: العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة على تحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة المالية والتجارية، المجلد 23، العدد 03، جامعة بور سعيد 2022.
- صباح تريني، مقال: دراسة استكشافية لمستوى تأثير ادارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لآراء عمال مؤسسة ورود. الوادي. الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد محمد خيضر بسكرة، المجلد 3، العدد 1، 2020.
- طارق علي عبد الله عمرو، عبد الله محمد النهاري، دور عمليات إدارة المعرفة في إستدامة الميزة التنافسية. دراسة حالة الجامعة الوطنية فرع الحديدية، مجلة تهامة المجلد 9، العدد 18، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الحديدية، 2023.

قائمة المراجع

- عبد الحق طير، مقال: أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 202.
- عبد اللطيف صالح غلاب، مقال: أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 27، العدد 01، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2021.
- عتيقة بن طاطا، مقال: مساهمة نظم المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، مجلة التنويع الاقتصادي في الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جامعة عين تموشنت بلحاج شعيب، الجزائر.
- علي بن الطيب، واقع الاستدامة في الشركات العالمية، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، المجلد 11، العدد 04.
- فاتح غلاب، مقال أهمية التقارير المتكاملة (IR) في تحقيق استدامة الشركات، مجلة journal of contemorary Business and Economic studi, vol03, No01
- فتحي زرنيز، مقال: شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 27، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017.
- قصي جاسم محمد، دور أبعاد استدامة الاعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة تكريت، العراق، مجلد 3، العدد 3، 2017.
- كمال معيوف، مزريق عاشور، مقال: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية في المنظمات المتعلمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 16، العدد 22، 2020.
- لخضر بلحاج، بن يحيى طيبي غالية، مقال: دور التخطيط الإستراتيجي بالإعتماد على إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة اقتصادية . دراسة حالة مؤسسة سوناطراك .، مجلة شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 32.
- محمد بوزيداوي، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 3، 2015.

قائمة المراجع

- محمد فلاق، فايز بن ظفيرة، سميرة أحلام حدو، مقال: إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة الشلف، الجزائر، جامعة الملك خالد، السعودية، 2019.
- مريم مسعودان، صباح بلقيدوم، مقال: الابتكار التكنولوجي الأخضر ودوره في تعزيز استدامة المؤسسات الاقتصادية، شركة تويوتا نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 09، العدد 02، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2022.
- منصف شرقي، إلياس بوضياف، مقال: قياس إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية العدد الأول، جامعة قسنطينة، 2014.
- نبيلة هاشم مريم، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، 2003.
- نبار ربيعة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال - الخصائص والتأثيرات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09، العدد 02، جامعة حمه لخضر الوادي، 2018.

4- الملتقيات والتقارير

- حياة بن حراث، حميداتو نصر، العوامل المؤثرة في نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحديات المعاصرة (مقارنة نظرية تحليلية)، مداخلة في الملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي الجزائر، 06-07.
- الطاهر ميمون، د. فاتح غلاب، إطار مقترح للتقرير المحاسبي عن إستدامة المؤسسات الاقتصادية مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، جامعة الاسكندرية، قسم المحاسبة والمراجعة، 2017، المجلد 01، العدد 1
- قانون رقم 02.17 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق 10 يناير 2017، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الجزائر، العدد 2، 2017.

قائمة المراجع

— أبو القاسم حمدي، محمد بداوي، بناء الاستبانة بين الضوابط العلمية والممارسات الواقعية، الندوة العلمية الوطنية الثانية: تقنيات وأساليب الكتابة البحثية المختلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2018.

المراجع باللغة الانجليزية

- Alexis Cruz-Rodríguez, Assessing fiscal sustainability in some selected countries, Journal Theoreticql and Applied Economies, The Number 21, 2014
- Amina Kovadri. B, The role of K. Infrastructure in building Sustainable Competitive advantade in learning organizations case study, doctor degree in M.science option: Human Resource management, Hassib Ben bouali university of chelef, Algeria, 2022/2023
- Bensahel, Ehouyd, Dahinine, Know-ledge Management and Ferm Performance in Algerian F&B SMEs: The Role of TrustasK, Madazine of Sustainability, Basel, Switzertant, V15, N10074, 2023
- Brahim Menaour, Matta Nada ,The impact of Business intelligence and K.M on sustainability performance Amory Tourism in stusy in Algeria, article in indonesion journal of sustainability and management, V6/1. 550,2020
- Cátia Milena Lopes, Annibal Scavarda, Luiz Fernando Hofmeister, Antônio Márcio Tavares Thomé, Guilherme Luís Roehe Vaccaro, An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation, Journal of cleaner production, Folder 142, The Number 476-488, 2017.
- Edward Palmer, Financial sustainability of swedish welfare commitment, Journal Pudlic policy review, Folder 10, The Number 02, 2014.
- Hartani Abdelimadjid, Matiki Samira, B,E, The Knowledge Management in Algerian Enterprises, Anoveriwi Throught the Knowledge process prqctices, Faculty of Economics, and Manqgement, MECAS Laborqtory, University of Telemcen,Algeria,2020
- Hartani Abdelmadgid, The Knowledge Management in Algerian Enterprises an Oveiw Throught the K.prooss Practice, Riview MECAS

- laboratory, university of Tlemcen, Algeria, Faculty of Economic and Management, Algeria, V16, N02, 2020
- Jawad Abbas ,Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management , Journal of Cleaner Production, Folder 244, The Number 118806, 2020.
 - Jinkyoo Shin, Md Alamgir Mollah, Jaehyeok Choi ,Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities ,Journal Sustainability, Folder 3, The Number 15, 2023.
 - Laila A. Halwa, Jay E.Aronson, Ricachard V. Mc. Carthy, Resouree-Basedview of Knowldhe Management, Vol3,Issue2,2005,P76.
 - Mohamed Saeed Alotaibi, The Role of Human Resource information Syotems in Enabling effective Knowledge Management at tabuk University, Economic and Management Reasarch journal, volume17,N02, 2023
 - Mohammed Saeed Alotaibi, the Role of human Resource in Formation System in Enabling Effective Knowledge Management at Tabuk university, Economiand Manzgement Reseach. Journal,2023
 - Nawal Boualleg, Morou Djoual PH, Student AbdelKader Bensaada, The Reality of Knowledge Mangement in Organization Greater Amman Municipality Experience, Magazine the social Empowerment, Univercity of Larbi Tebessi, Alderia, V02, N01,2020
 - Nesrine Dahmane,Abdela ziz Belaidi, Small and Medium-Sized Enterprises Sustainablity, Journale of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE, Spatial and entrepreneurial developement studies la boratory, vol7, No1, 2024
 - Sarah annane, Bouheroud Fatiha, The Reality of Applying Knowledge Management in Algerian Economic a Institution: Case Study of a Group of Institutiuous the city of Stife, Riview economic sience Management and commercial siences university of setif,Algeria; V13,N02,2020
 - Steward R Lawrence, Eva Collins, Kathryn Pavlovich, Murugesh Arunachalam, Sustainability practices of SMEs: the case of NZ, Journal Business strategy and the environment, Folder 15 (4), The Number 242-257, 2006.

قائمة المراجع

- Taylan Budur, Hariem Abdullah, Chnar Abdullah Rashid, Halil Demirer , The Connection Between Knowledge Management Processes and Sustainability at Higher Education Institutions ,Journal of the Knowledge Economy, Folder 1, The Number34, 2024.

المواقع الالكترونية

- البريد الالكتروني للملتقى الوطني حول إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

Durabilite39@ymai.com

- Abdelmadjid. H. Samir Baha-Edinen, the K.M in Algerian Enterprises: An through the K process practices (<http://www.asjp.cerist.dz/en/presentationRevue/174>) les cahiers du mecas.
- Benameur dahinine, larbi chouayb, and wassila ben sahel, knowledge Management and firm perormqance in Algerian f & b sme SME (<https://www.mdpi.com/journal/sutainability>.)
- Brahami Manaouer, Matta Nada, the impact of business intelligence and K.M on sustain abilily perfmance Among Tourisem in study in Algeria (Researchgate, net/ pwblliction.).
- <http://search.mandumah.com/Recerd647206>.

وثائق المؤسسة

قائمة المراجع

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، والفت عنايتكم الكريمة إلى أن هذا الإستبيان قد أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة ب:

"مساهمة إدارة المعرفة في إستدامة المؤسسات الاقتصادية بالجزائر"

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالوحدة العملياتية بالوادي"

ومن أجل ذلك نرجو منكم مشاركتنا في تحقيق هذا الهدف العلمي، والإجابة عن أسئلة الإستبيان بكل دقة وموضوعية. مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط. ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم.

نحن نشك بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع إعتراز وتقدير.

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

الطلبة:

ا.د. مفيد عبد اللاوي

- طواهرية يمينية
- إحمودة زينب
- بوسكاية سهام
- باهي يمينية

إستبيان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (x) في الخيار المناسب:

1. الجنس:

ذكر	☐	أنثى	☐
-----	--------------------------	------	--------------------------

2. العمر:

من 18 إلى 30 سنة	☐	من 30 إلى 40 سنة	☐	من 40 إلى 50 سنة	☐	من 50 سنة فما فوق	☐
------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

3. المؤهل العلمي:

ثانوي	☐	تقني/تقني سامي	☐	ليسانس	☐	دراسات عليا	☐	مهندس دولة	☐	شهادات أخرى يجب ذكرها	☐
-------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------	--------------------------	-------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

4. سنوات العمل في المؤسسة:

6 سنوات فأقل	☐	من 6 إلى 12 سنة	☐	من 12 إلى 18 سنة	☐	من 18 سنة فأكثر	☐
--------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------

5. الوظيفة الحالية:

الوظيفة الإدارية	☐	الوظيفة التجارية	☐	الوظيفة التقنية	☐	الوظيفة المالية	☐
------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	-----------------	--------------------------

6. الدورات التكوينية:

من 0 إلى 1 دورة	☐	من 1 إلى 2 دورتين	☐	من 2 دورات إلى 3 دورات	☐
-----------------	--------------------------	-------------------	--------------------------	------------------------	--------------------------

الجزء الثاني: محاور الدراسة

ضع علامة (x) في الخيار المناسب:

الرقم	توليد المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	هي عملية استقطاب المعرفة من داخل المؤسسة وخارجها وتحويلها إلى معرفة صريحة مخزنة في نظم إدارة المعرفة.					
01	تستقطب المؤسسة الاشخاص المبدعين للعمل لديها					
02	تبرمج المؤسسة لقاءات وجلسات دورية لإيجاد الافكار الجديدة					
03	تشجع المؤسسة وتثمن الأفكار الابتكارية الجديدة					

الملاحق

04	تنظم المؤسسة دورات تكوينية وتدريبية للارتقاء بمستوى الافراد العاملين لديها				
05	تعمل المؤسسة على الربط بالجامعات لرفع مستوى موظفيها				

المحور 1: إدارة المعرفة

الرقم	تخزين المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	هي عملية حجز أو جمع البيانات والمعلومات بطريقة منظمة في مراكز وأماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أي وقت.					
06	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على عقول الافراد العاملين					
07	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات، أقراص مضغوطة)					
08	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على مستودع البيانات					
09	تعتمد المؤسسة في تخزين معرفتها على أنظمة المعلومات الخبيرة					
10	تمتلك المؤسسة صيغ قانونية أو نظام يحمي المعرفة التي تحصلت عليها من خلال أبحاثها الخاصة					

الرقم	نشر المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	يقصد بها مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، أو التي من شأنها جعل المعرفة متاحة ويمكن الوصول إليها بكل سهولة.					

الملاحق

11	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التواصل وتبادل الافكار بين العاملين					
12	تستخدم المؤسسة تقنيات الصوت والصورة لنشر المعرفة بين العاملين					
13	تملك المؤسسة نظام معلومات يسهل الوصول إلى المعرفة					
14	في المؤسسة يتم تحقيق نسبة عالية من تبادل المعرفة بين العاملين من خلال الاتصال المباشر (الهاتف، الإيميل، الاجتماعات وغيرها)					
15	تعمل المؤسسة على تعميم المعارف لجميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في الوقت المناسب					

الرقم	تطبيق المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	تعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة، وتعني جعل المعرفة أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة.					
16	تستند خطط عمل المؤسسة على المعارف المتاحة لديها					
17	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة لديها بطريقة فعالة لتحسين جودة خدماتها					
18	تساهم المعرفة التي نتحصلون عليها في تحقيق أهداف المؤسسة					
19	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لتلقين العاملين الطرق الصحيحة لممارسة وإستخدام المعرفة					
20	تعمل المؤسسة على ازالة العوائق أمام ممارسة المعرفة					

المحور 2: إستدامة المؤسسة الاقتصادية:

الرقم	إستدامة المؤسسة الاقتصادية	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	----------------------------	-----------	----------------	-------	-------	------------

الملاحق

بشدا	موافق	بشدة	تعني مرونة المؤسسة، وقدراتها على البقاء والإستمرارية والثبات وتحقيق ديمومة نشاطها الاقتصادي.
			01 تعمل المؤسسة على تطوير أعداد الموظفين تحسباً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
			02 تسعى المؤسسة لفتح فروع جديدة لها لتوسيع خدماتها
			03 تولي المؤسسة أهمية لتوفير الموارد المالية اللازمة على المدى الطويل
			04 تسعى المؤسسة لاكتساب سمعة جيدة من خلال تقديم خدمات متميزة
			05 تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لعمليات البحث والتطوير لتحسين خدماتها وتقديم خدمات جديدة
			06 تحرص المؤسسة دوماً على التكيف مع مختلف التغيرات
			07 تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بسياسة الريادة والتفوق بخدماتها
			08 تحرص المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد من خلال إدارة عملياتها بكفاءة
			09 تولي المؤسسة أهمية لجمع المتعاملين معها
			10 تسعى المؤسسة لوضع هوية بصرية (علامة اشهارية) لدى المتعاملين معها
			11 تعمل المؤسسة على تحسين فعالية العمليات مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل وأداء مستدام
			12 تعمل المؤسسة على تشجيع الابتكار وتطوير خدماتها مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحولات في البيئة الخارجية
			13 تستفيد المؤسسة من تجارب الموظفين مما يعزز تطويرها بشكل مستدام

الملاحق

14	تسعى المؤسسة إلى تحسين قدرات العاملين وتحثهم على التعلم من الأخطاء، مما يعزز تطورها وبقائها				
15	تعمل المؤسسة على تحسين إدارتها، وتعزيز قدراتها على الإستمرارية والتكيف مع التحديات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية				

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاستاذ المحكم	الصفة	الامضاء
01	أ.د. عواطف عيشوش	أستاذ دكتور بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	
02	أ.د. أحمد بن خليفة	أستاذ دكتور بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	
03	أ.د. شاهد عبد الحكيم	أستاذ دكتور بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	
04	د. سامر زلاسي	دكتور بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	
05	د. منى خلف	دكتور بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	
06	أ.د. نصر ضو	أستاذ دكتور بجامعة	

الملاحق

	الشهيد حمه لخضر بالوادي		
07	د, مفيد عبد اللاوي	دكتور بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	
08	أ.د. لزهو كرشو	أستاذ دكتور بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	
09	ادريس السلمي	إطار بمديرية اتصالات الجزائر	

الملحق رقم (03): مجتمع الدراسة

الاستبانات	عددتها	نسبتها
الاستبانات الموزعة	59	100%
الاستبانات المسترجعة	53	89%
الاستبانات التي لم يتم الاجابة عليها	06	11%

الملحق رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
1	غير موافق بشدة		1 - 1.79	منخفض جداً	
2	غير موافق		1.8 - 2.59	منخفض	
3	محايد		2.6 - 2.39	محايد	
4	موافق		3.4 - 4.19	مرتفع - عالٍ	
5	موافق بشدة		4.2 - 5	مرتفع جداً - عالٍ	

الملحق رقم (05): ثبات أداة الدراسة

ثبات لمحور الأول

1- توليد المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01		**0.751	0.001
02		**0.847	0.001
03		**0.670	0.001
04		**0.503	0.001
05		*0.310	0.024

2- تخزين المعرفة

06		**0.289	
07		**0.444	
08		**0.626	
09		**0.633	
10		**0.503	

3- نشر المعرفة

11		**0.801	0.001
12		**0.691	0.001
13		**0.529	0.001
14		**0.420	0.002
15		**0.672	0.001

4- تطبيق المعرفة

16		**0.862	0.001
17		**0.700	0.001
18		**0.797	0.001

الملاحق

0.002	**0.481		19
0.001	**0.546		20

ثبات المحور الثاني

0.001	**0.734		01
0.081	0.242		02
0.001	**0.576		03
0.002	**0.411		04
0.001	**0.486		05
0.001	**0.518		06
0.001	**0.434		07
0.001	**0.537		08
0.001	**0.487		09
0.001	**0.644		10
0.001	**0.476		11
0.002	**0.695		12
0.001	**0.411		13
0.001	**0.597		14
0.001	**0.480		15

المحور	البعد	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
محور إدارة المعرفة	توليد المعرفة	5	0.855
	تخزين المعرفة	5	0.853
	نشر المعرفة	5	0.889
	تطبيق المعرفة	5	0.888

الملاحق

0943	20	إدارة المعرفة	
0.936	15		محور استدامة المؤسسة الاقتصادية

الملحق رقم (06): الخصائص الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة

الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	41	77.4%
أنثى	12	22.6%
المجموع	53	100%

العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18-30 سنة	13	24.5%
من 31 سنة إلى 41 سنة	17	32.1%
من 42 سنة إلى 52 سنة	17	32.1%
أكثر من 52 سنة	6	11.3%
المجموع	53	100%

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	8	15.1%
تقني / تقني سامي	21	39.6%
ليسانس	8	15.1%
دراسات عليا	8	15.1%
مهندس دولة	5	9.4%
شهادات أخرى	3	5.7%

الملاحق

المجموع	53	%100
---------	----	------

سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 6 سنوات	11	%20.8
من 7 إلى 12 سنة	18	%34
من 13 سنة إلى 18 سنة	9	%17
أكثر من 18 سنة	15	%28.3
المجموع	53	%100

الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة الإدارية	19	%35.8
الوظيفة التجارية	9	%17
الوظيفة التقنية	22	%41.5
الوظيفة المالية	3	%5.7
المجموع	53	%100

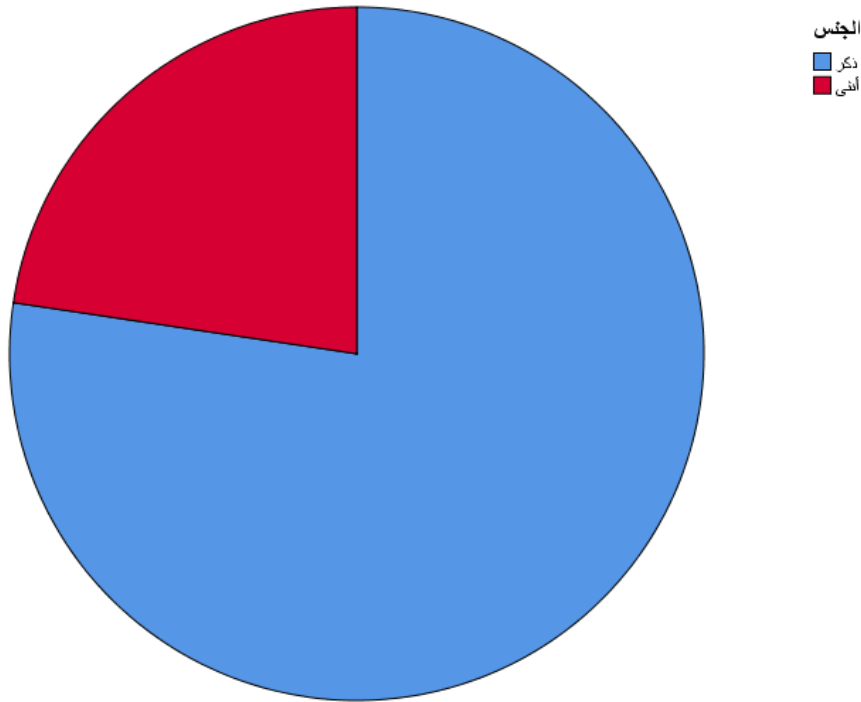
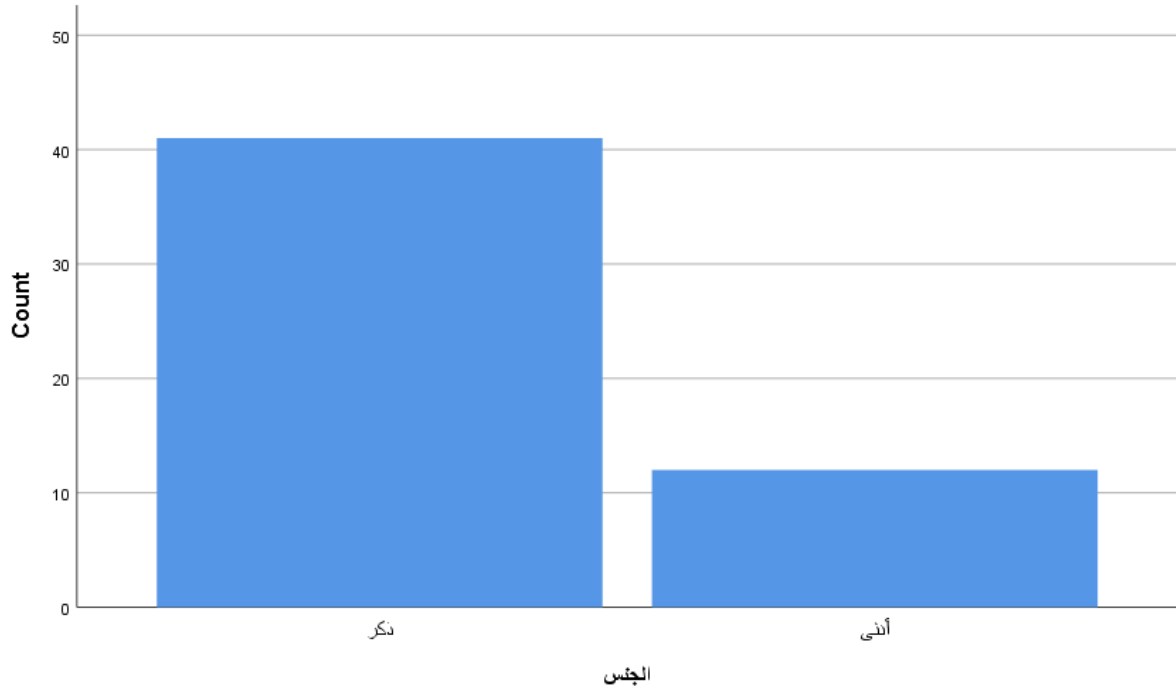
الدورات التكوينية

الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
من 0 إلى 1 دورة	11	%20.8
من 2 إلى 3 دورة	13	%24.5
أكثر من 3 دورات	29	%54.7
المجموع	53	%100

الملحق رقم (06): التمثيل البياني للخصائص الشخصية والوظيفية

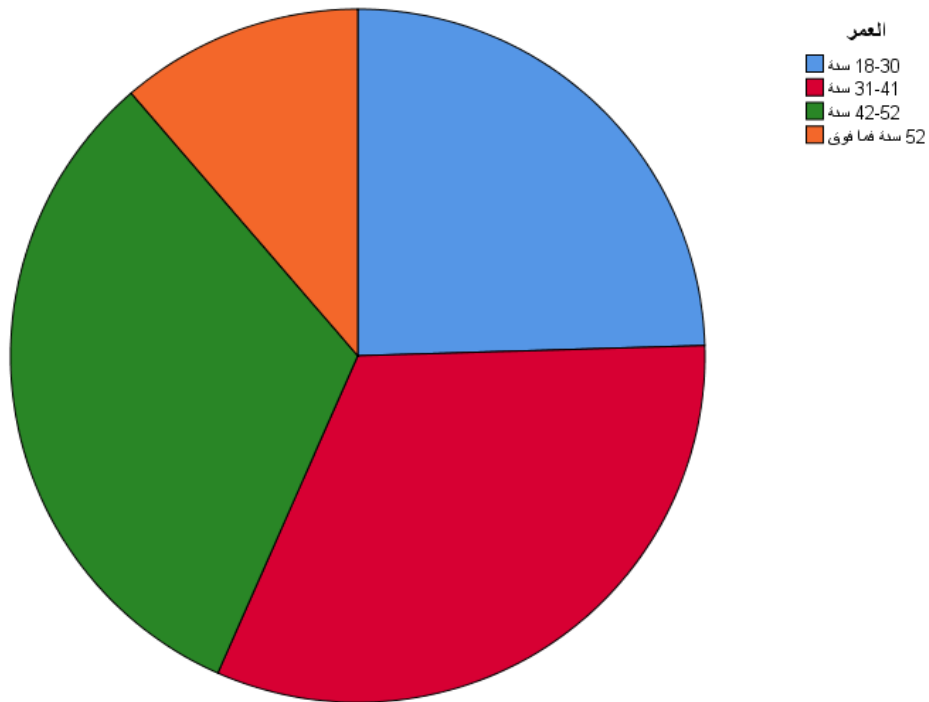
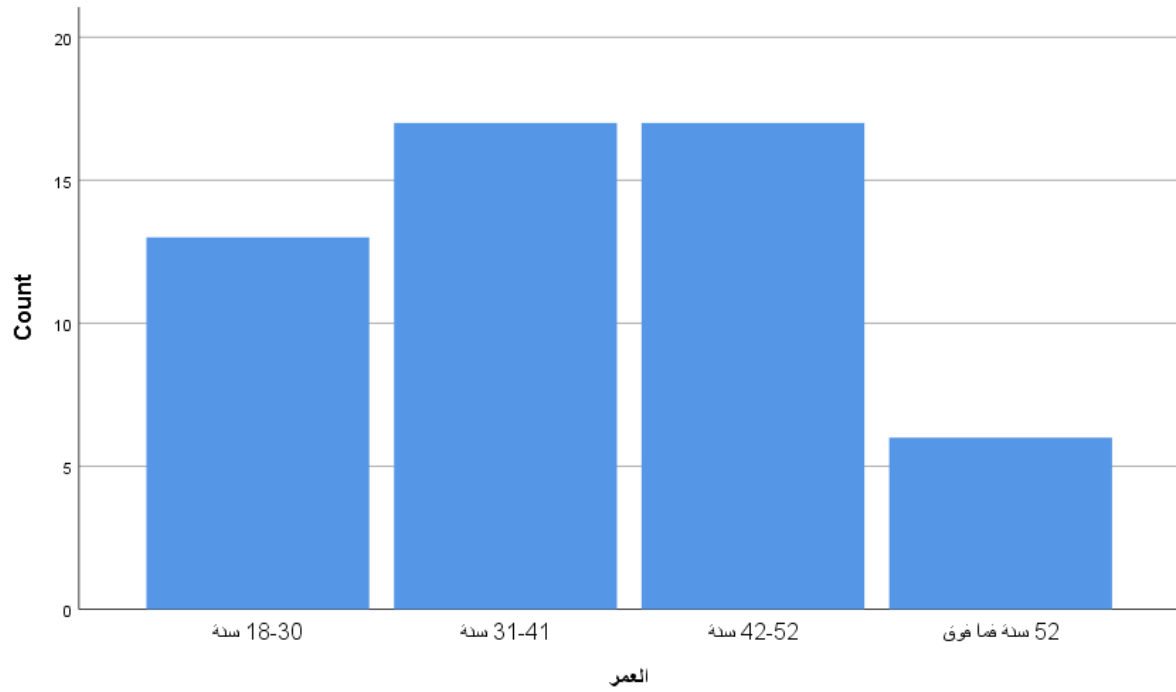
توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الملاحق



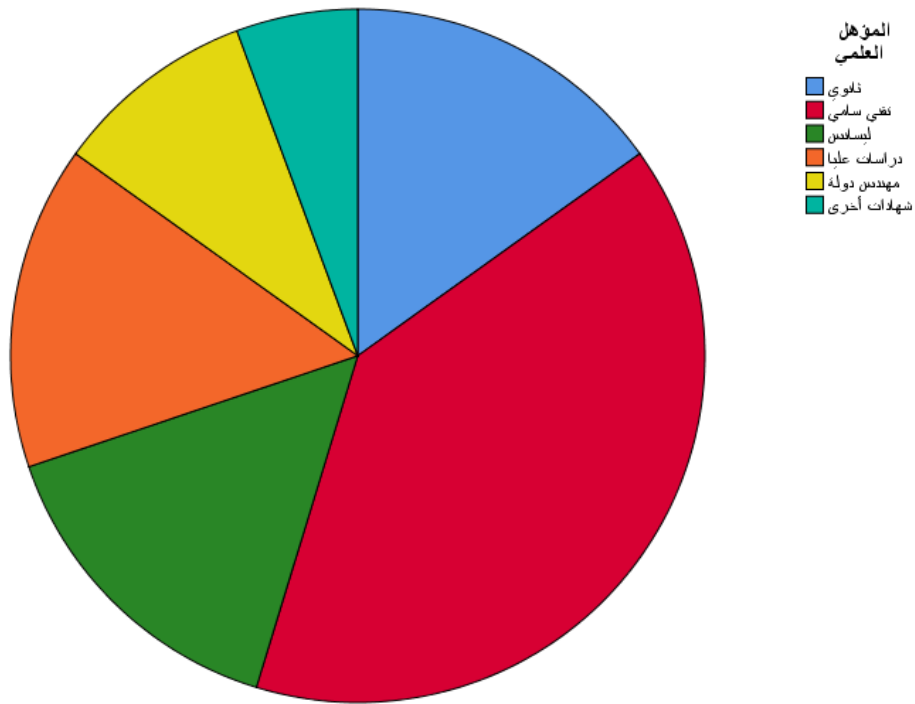
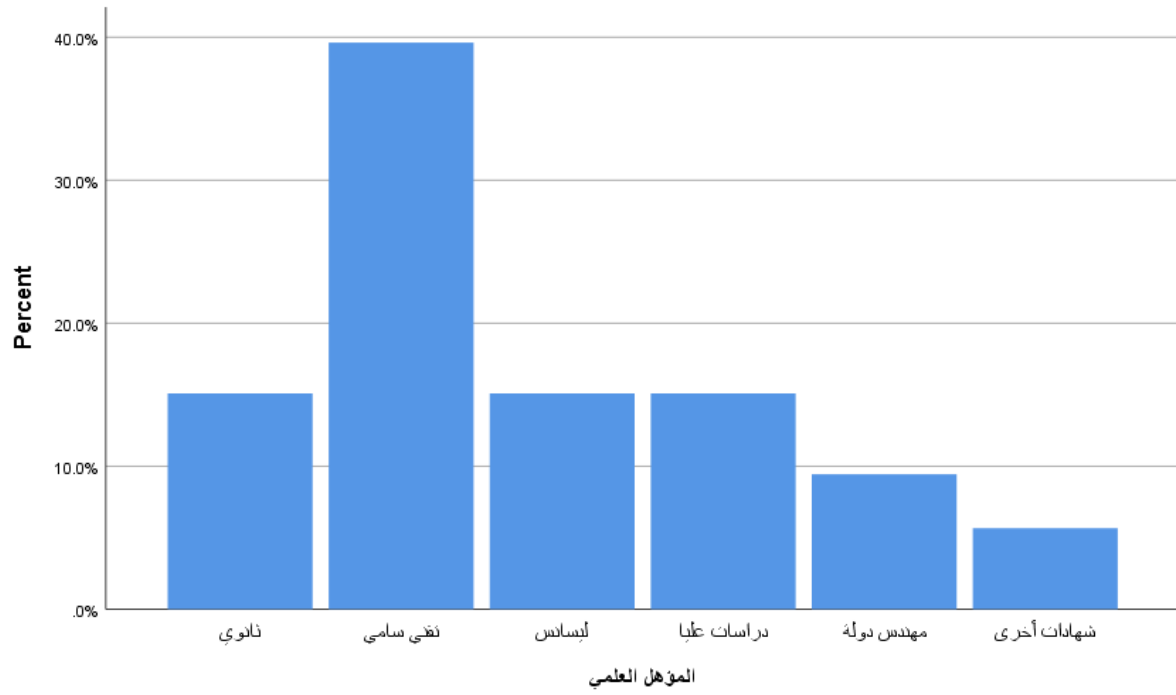
توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الملاحق



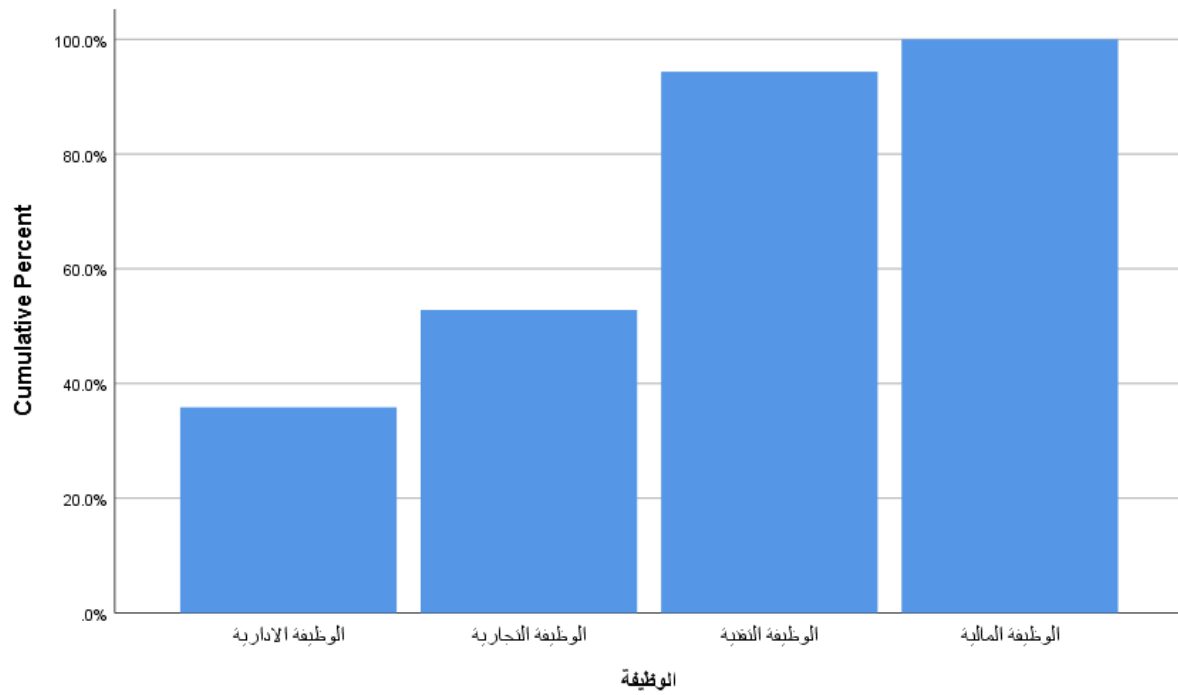
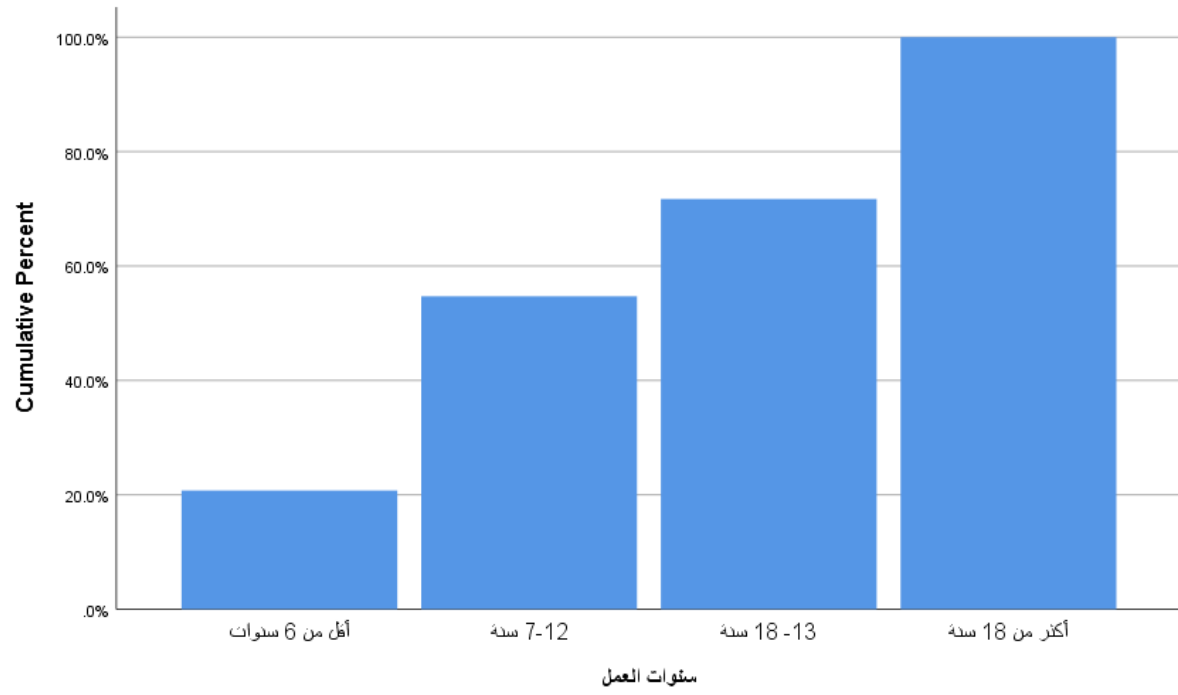
توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الملاحق

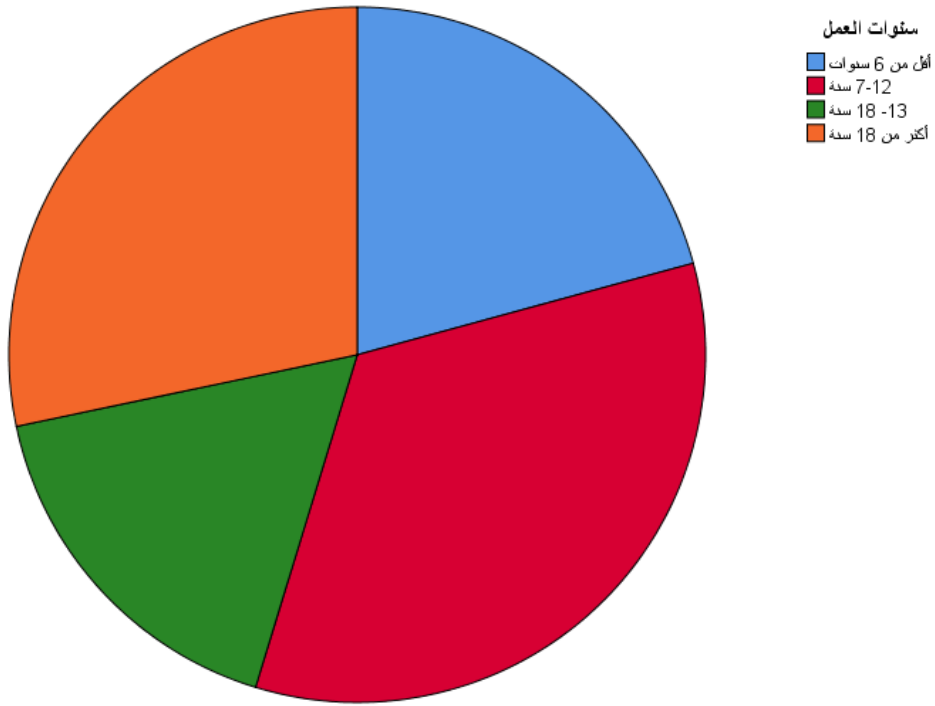


توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل

الملاحق

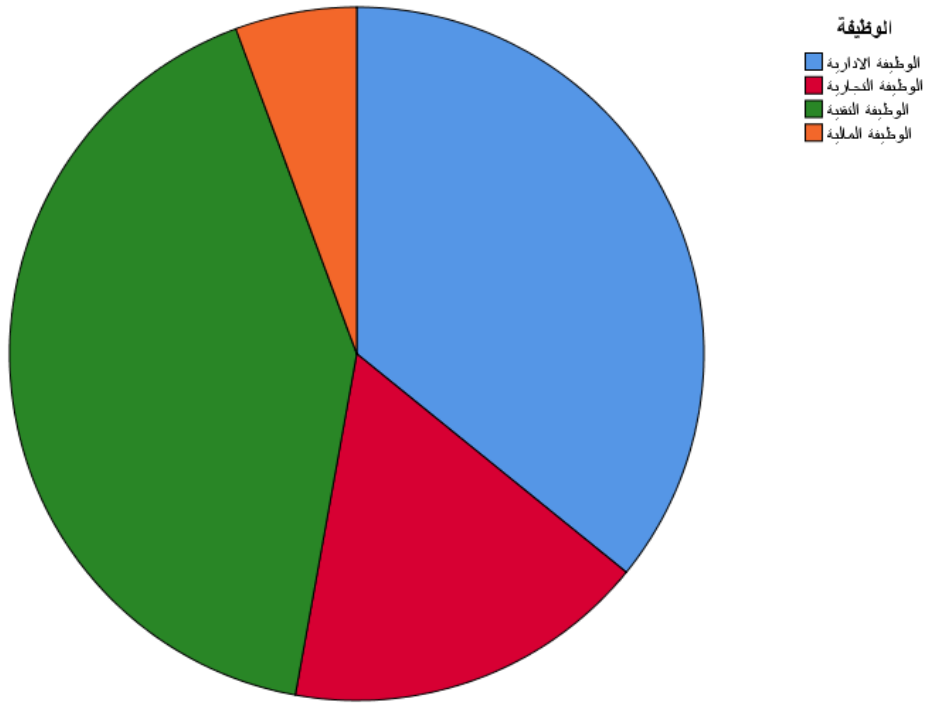


الملاحق

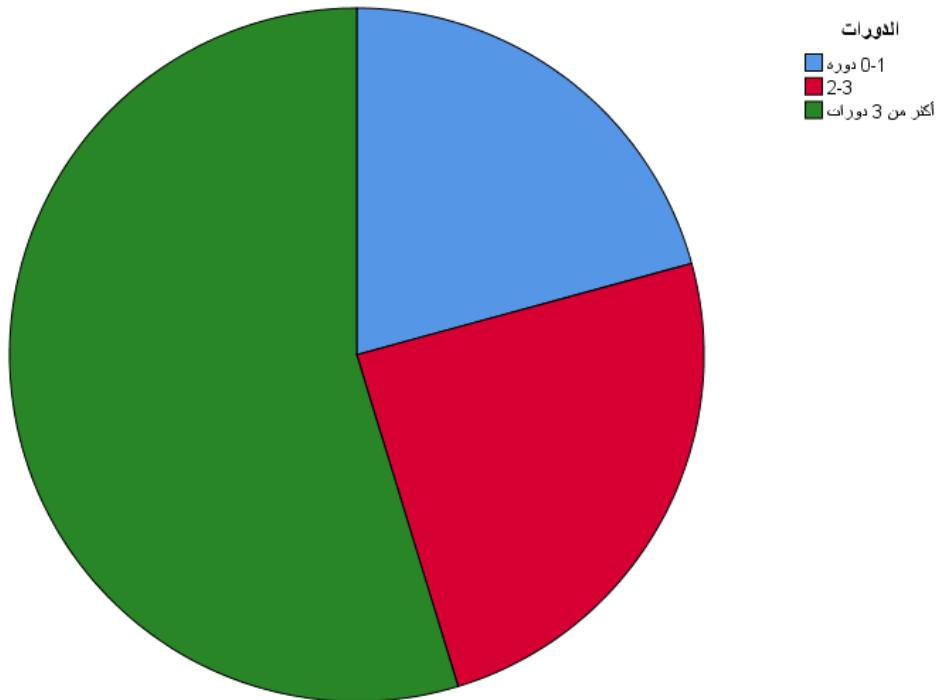


توزيع أفراد العينة حسب المتغير الوظيفي

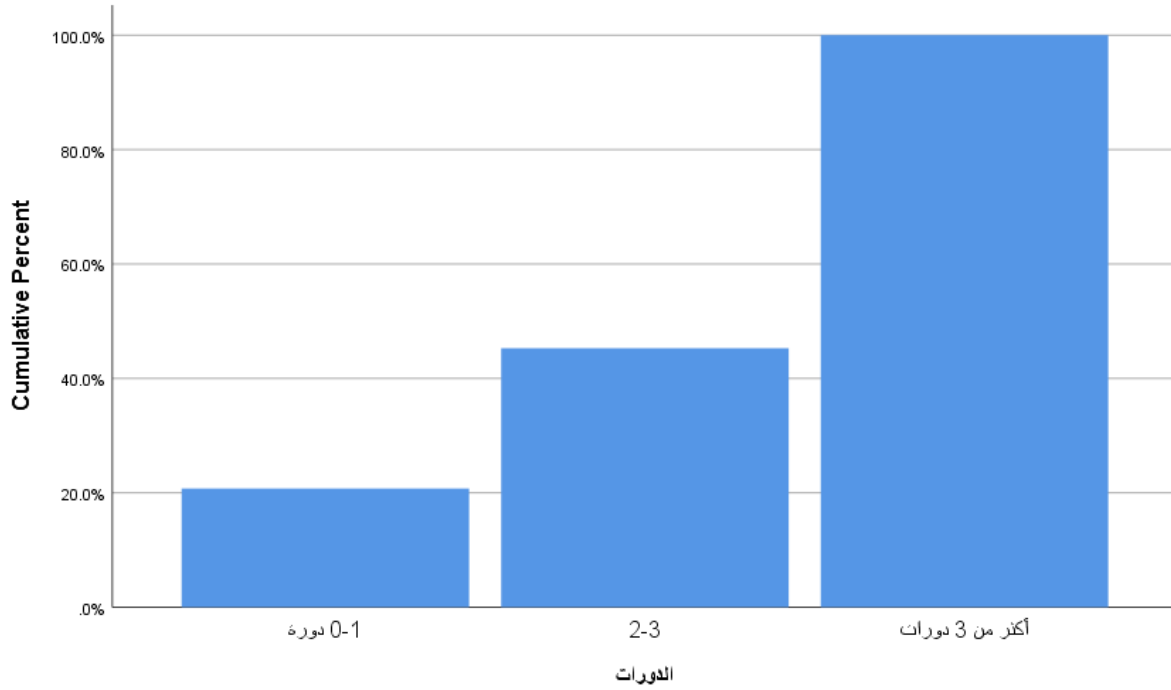
الملاحق



توزيع أفراد العينة وفق متغير الدورات التكوينية



الملاحق



الملحق رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي
توليد المعرفة

Notes

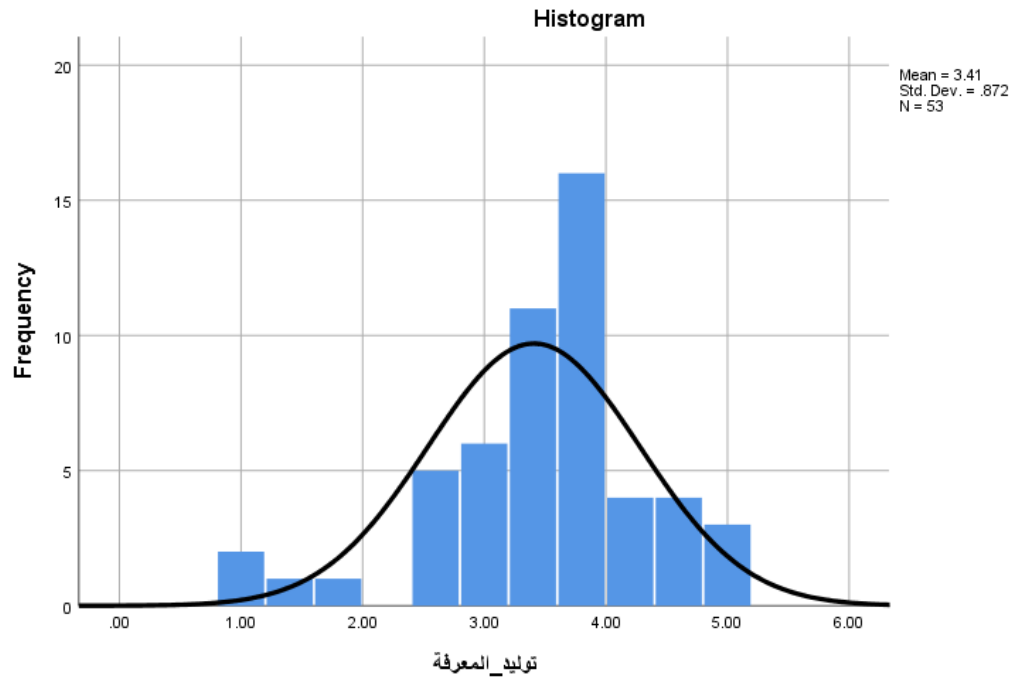
Output Created		27-MAY-2024 16:50:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\إدارة المعرفة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=توليد_المعرفة /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:13.66
	Elapsed Time	00:00:06.30

Statistics

توليد_المعرفة

N	Valid	53
	Missing	38

		توليد_المعرفة		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	1.00	2	2.2	3.8	3.8
	1.20	1	1.1	1.9	5.7
	1.80	1	1.1	1.9	7.5
	2.40	1	1.1	1.9	9.4
	2.60	4	4.4	7.5	17.0
	2.80	3	3.3	5.7	22.6
	3.00	3	3.3	5.7	28.3
	3.20	3	3.3	5.7	34.0
	3.40	8	8.8	15.1	49.1
	3.60	7	7.7	13.2	62.3
	3.80	9	9.9	17.0	79.2
	4.00	1	1.1	1.9	81.1
	4.20	3	3.3	5.7	86.8
	4.40	2	2.2	3.8	90.6
	4.60	2	2.2	3.8	94.3
	4.80	2	2.2	3.8	98.1
	5.00	1	1.1	1.9	100.0
	Total	53	58.2	100.0	
Missing	System	38	41.8		
Total		91	100.0		



Descriptives

Notes

Output Created	27-MAY-2024 16:51:35	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\إدارة المعرفة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=توليد المعرفة /STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
توليد_المعرفة	53	-.898	.327	1.390	.644
Valid N (listwise)	53				

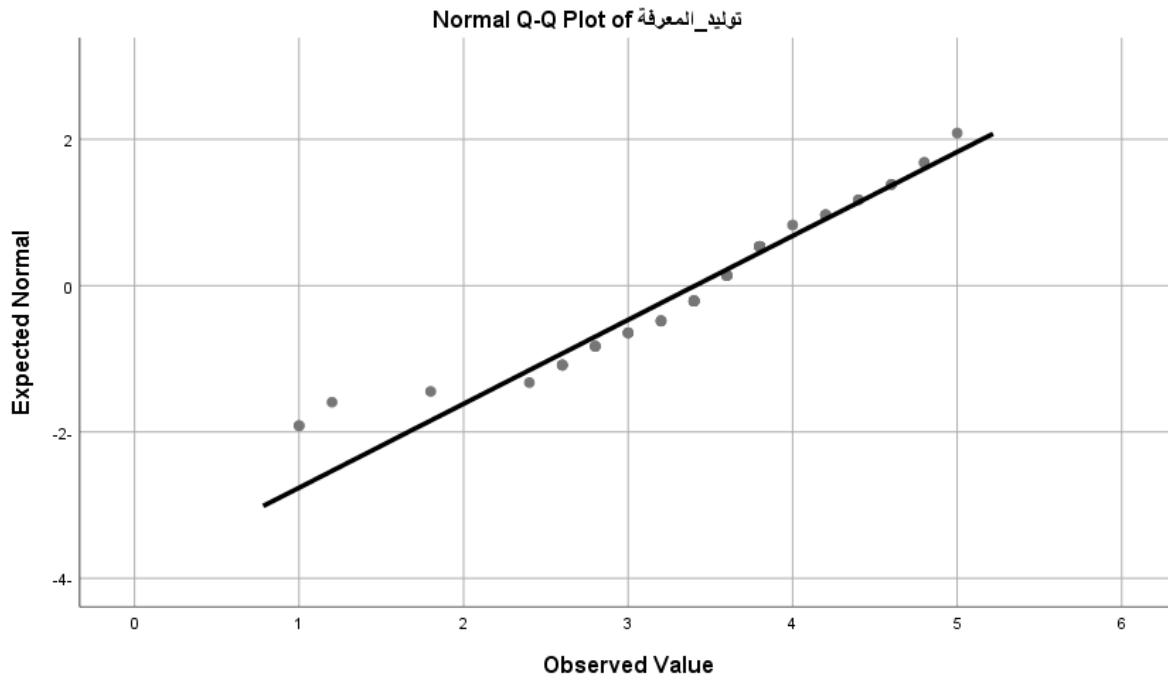
Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
توليد_المعرفة	53	58.2%	38	41.8%	91	100.0%

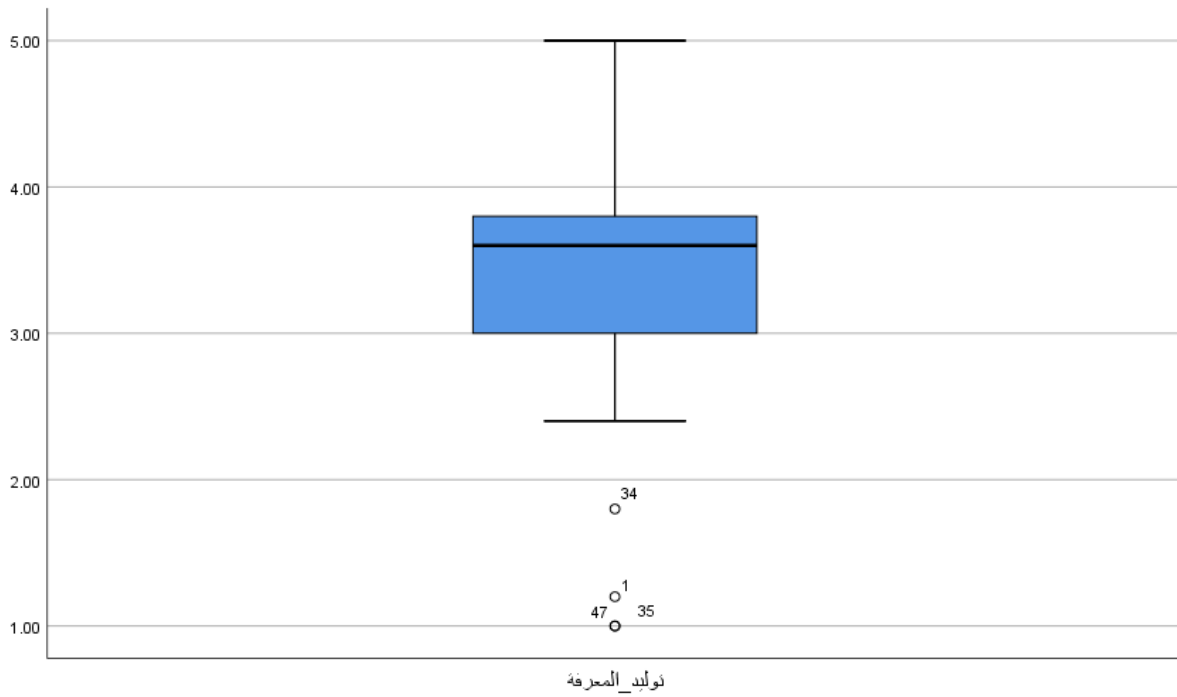
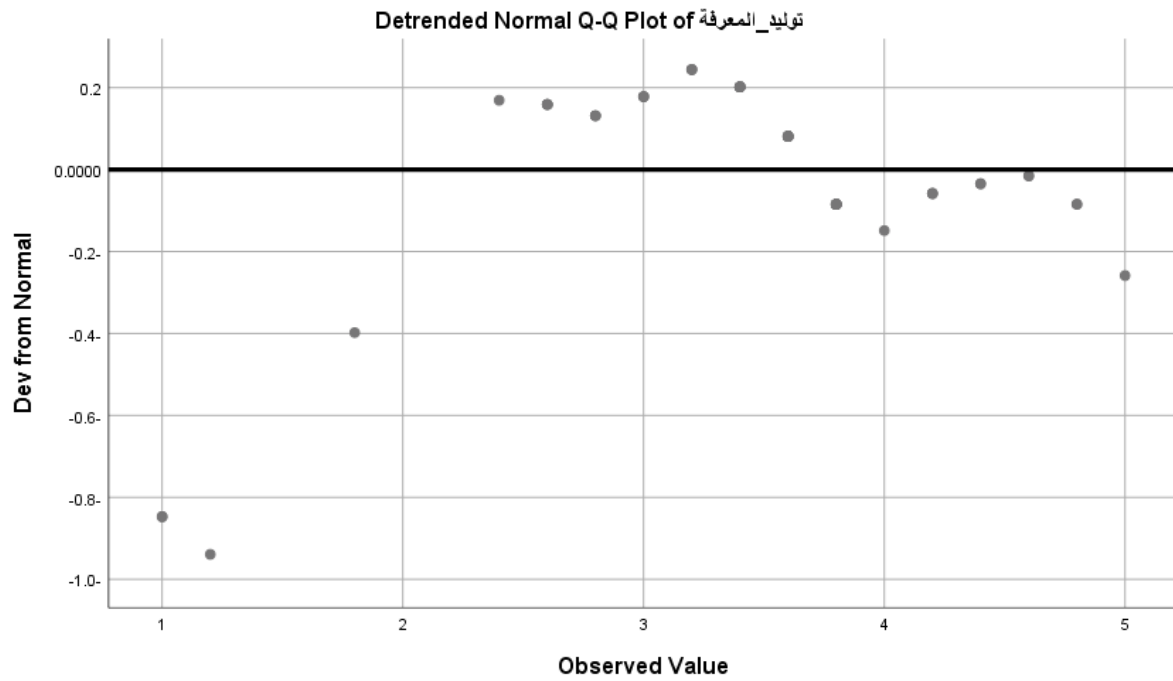
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
توليد_المعرفة	.157	53	.002	.929	53	.004

a. Lilliefors Significance Correction



الملاحق



بعد نشر المعرفة

Frequencies

Notes

Output Created

27-MAY-2024 16:59:27

Comments

الملاحق

Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\إدارة المعرفة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=نشر_المعرفة /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:02.09
	Elapsed Time	00:00:01.82

Statistics

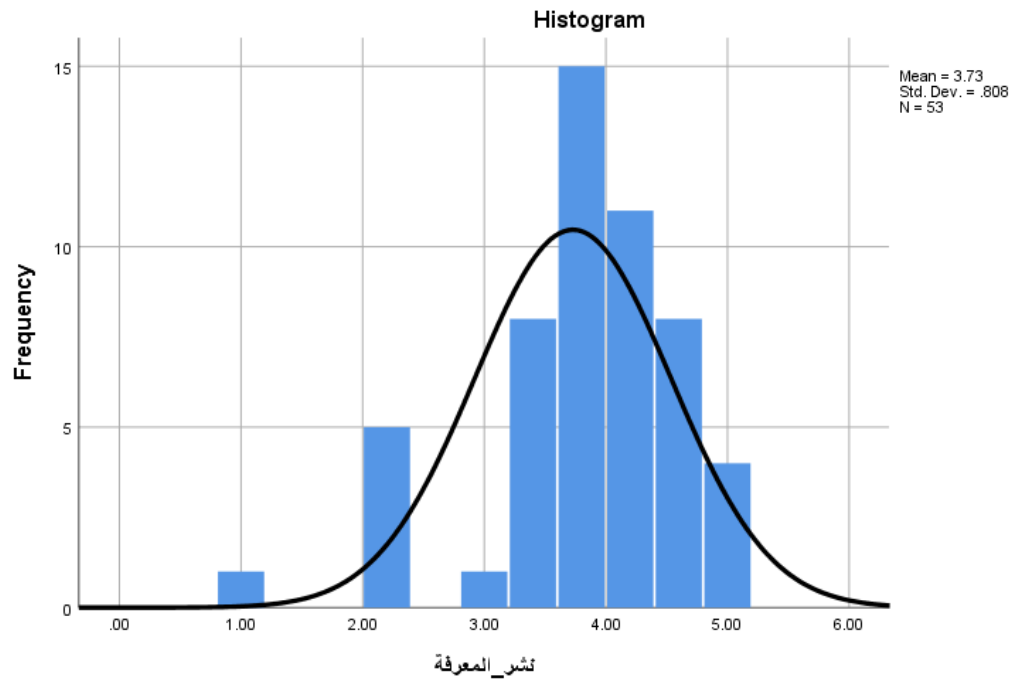
نشر_المعرفة

N	Valid	53
	Missing	38

		نشر_المعرفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.1	1.9	1.9
	2.00	2	2.2	3.8	5.7
	2.20	3	3.3	5.7	11.3
	2.80	1	1.1	1.9	13.2
	3.20	1	1.1	1.9	15.1
	3.40	7	7.7	13.2	28.3
	3.60	7	7.7	13.2	41.5
	3.80	8	8.8	15.1	56.6
	4.00	4	4.4	7.5	64.2
	4.20	7	7.7	13.2	77.4
	4.40	5	5.5	9.4	86.8
	4.60	3	3.3	5.7	92.5

الملاحق

	4.80	3	3.3	5.7	98.1
	5.00	1	1.1	1.9	100.0
	Total	53	58.2	100.0	
Missing	System	38	41.8		
Total		91	100.0		



بعد تخزين المعرفة

Frequencies

Notes

Output Created	27-MAY-2024 16:57:03	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\إدارة المعرفة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	91
	File	

الملاحق

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES تخزين_المعرفة=VARIABLES /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:02.08
	Elapsed Time	00:00:02.12

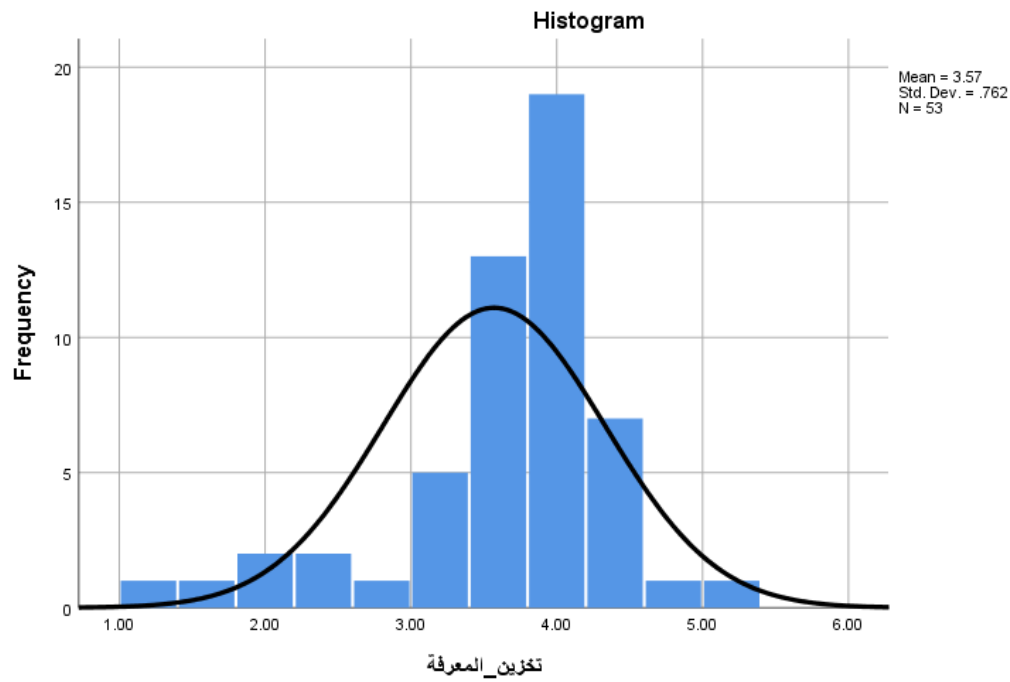
Statistics

تخزين_المعرفة

N	Valid	53
	Missing	38

تخزين_المعرفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.20	1	1.1	1.9	1.9
	1.40	1	1.1	1.9	3.8
	2.00	2	2.2	3.8	7.5
	2.20	1	1.1	1.9	9.4
	2.40	1	1.1	1.9	11.3
	2.60	1	1.1	1.9	13.2
	3.00	3	3.3	5.7	18.9
	3.20	2	2.2	3.8	22.6
	3.40	5	5.5	9.4	32.1
	3.60	8	8.8	15.1	47.2
	3.80	6	6.6	11.3	58.5
	4.00	13	14.3	24.5	83.0
	4.20	6	6.6	11.3	94.3
	4.40	1	1.1	1.9	96.2
	4.80	1	1.1	1.9	98.1
	5.00	1	1.1	1.9	100.0
	Total	53	58.2	100.0	
Missing	System	38	41.8		
Total		91	100.0		



بعد تطبيق المعرفة

Frequencies

Notes

Output Created		27-MAY-2024 17:07:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\إدارة المعرفة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

الملاحق

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=تطبيق_المعرفة /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:01.00
	Elapsed Time	00:00:01.18

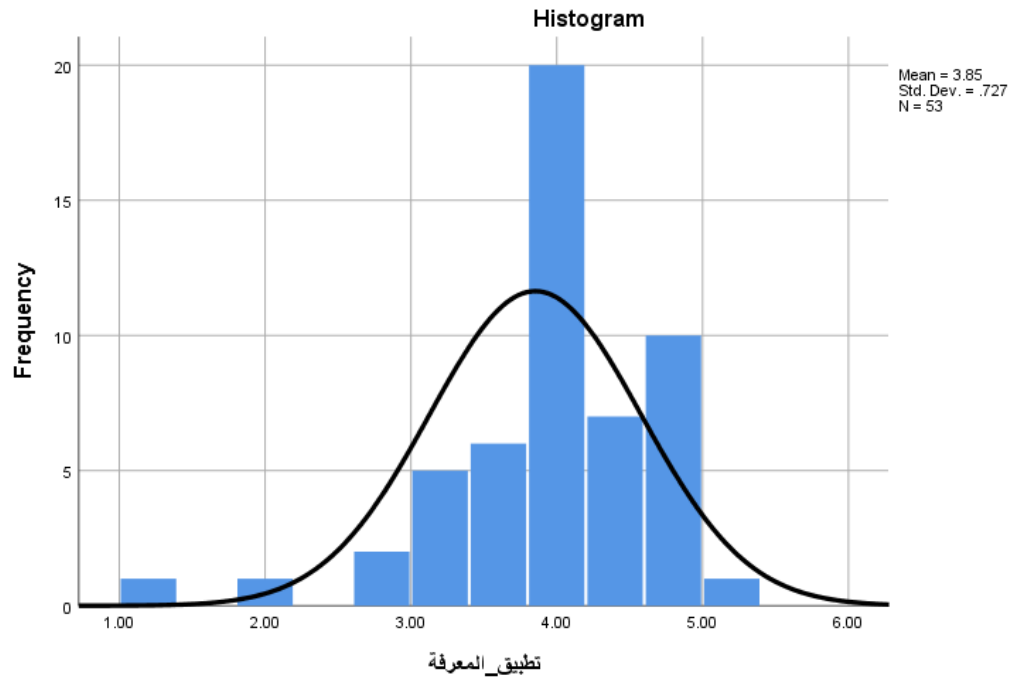
Statistics

تطبيق_المعرفة

N	Valid	53
	Missing	38

		تطبيق_المعرفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	1.20	1	1.1	1.9	1.9
	2.00	1	1.1	1.9	3.8
	2.60	2	2.2	3.8	7.5
	3.00	3	3.3	5.7	13.2
	3.20	2	2.2	3.8	17.0
	3.40	4	4.4	7.5	24.5
	3.60	2	2.2	3.8	28.3
	3.80	11	12.1	20.8	49.1
	4.00	9	9.9	17.0	66.0
	4.20	4	4.4	7.5	73.6
	4.40	3	3.3	5.7	79.2
	4.60	6	6.6	11.3	90.6
	4.80	4	4.4	7.5	98.1
	5.00	1	1.1	1.9	100.0
	Total	53	58.2	100.0	
Missing	System	38	41.8		
Total		91	100.0		

الملاحق



Descriptives

Notes

Output Created		27-MAY-2024 17:08:02
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\إدارة المعرفة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	91
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.

الملاحق

Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=تطبيق_المعرفة /STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.
Resources	Processor Time 00:00:00.05
	Elapsed Time 00:00:00.08

Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
تطبيق_المعرفة	53	-1.234	.327	2.667	.644
Valid N (listwise)	53				

```
EXAMINE VARIABLES=تطبيق_المعرفة
/PLOT BOXPLOT NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes

Output Created	27-MAY-2024 17:08:31	
Comments		
Input	Data	C:\Users\HP\Desktop\إدارة المعرفة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	91
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.

الملاحق

Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
Syntax		EXAMINE VARIABLES=تطبيق_المعرفة /PLOT BOXPLOT NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /INTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:02.41
	Elapsed Time	00:00:02.07

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
تطبيق_المعرفة	53	58.2%	38	41.8%	91	100.0%

Descriptives

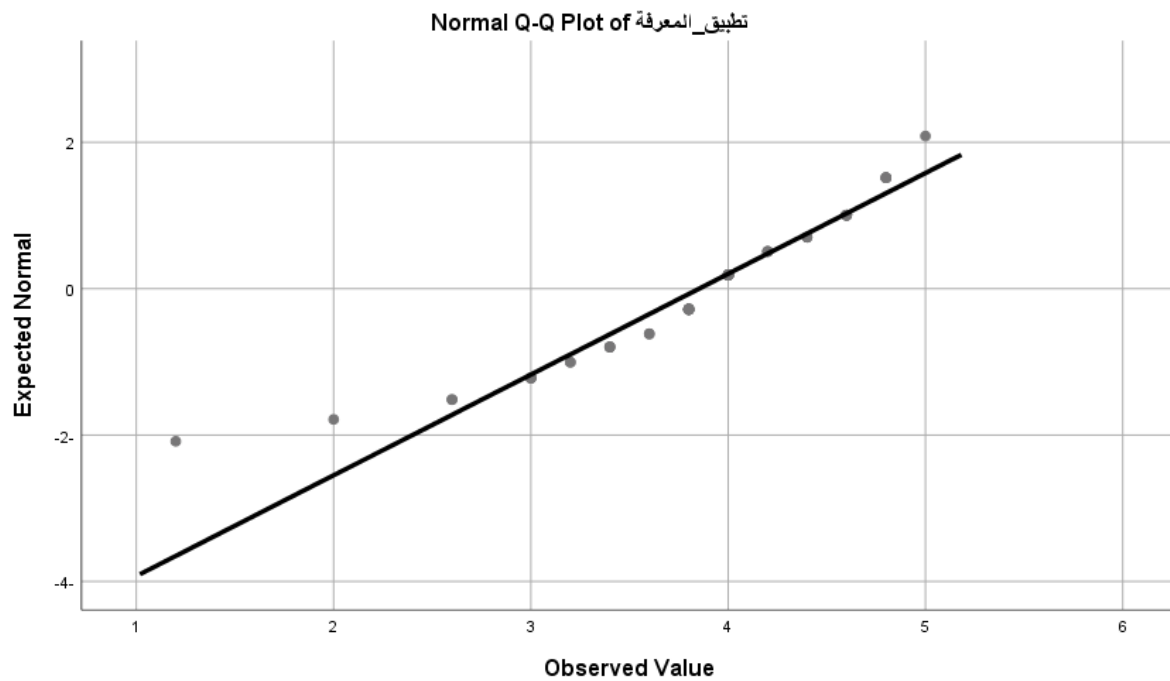
		Statistic	Std. Error
تطبيق_المعرفة	Mean	3.8528	.09980
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.6526
		Upper Bound	4.0531
	5% Trimmed Mean		3.9075
	Median		4.0000
	Variance		.528
	Std. Deviation		.72658
	Minimum		1.20
	Maximum		5.00
	Range		3.80
	Interquartile Range		.90
	Skewness	-1.234	.327
	Kurtosis	2.667	.644

Tests of Normality

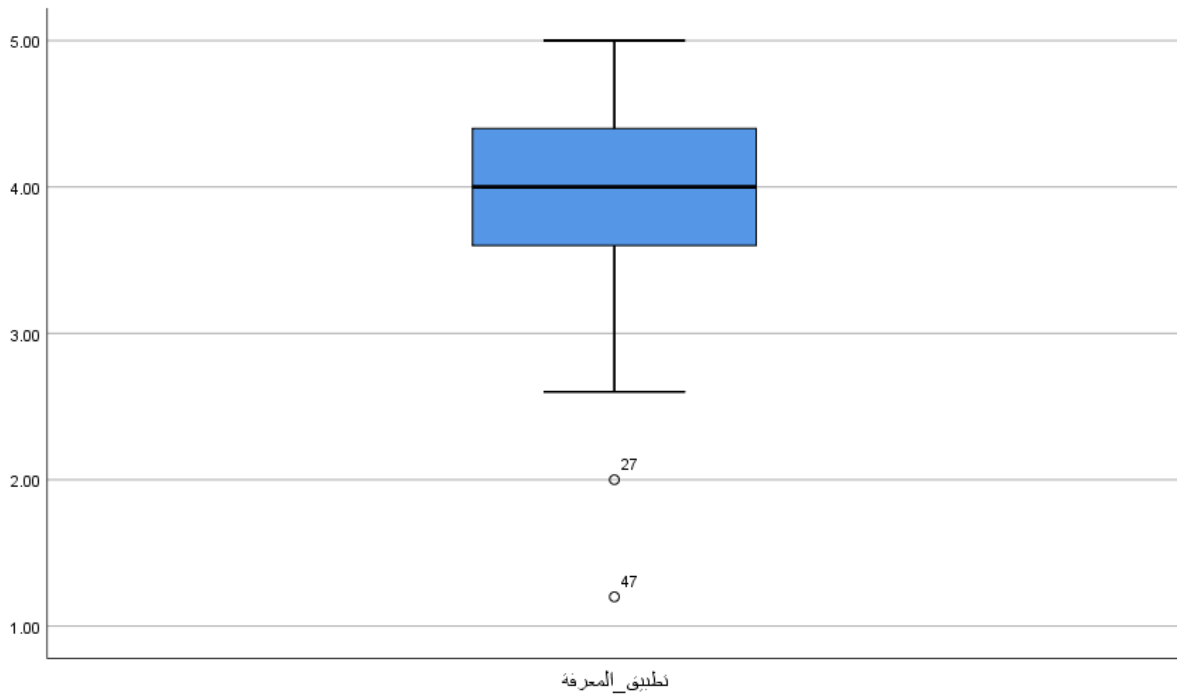
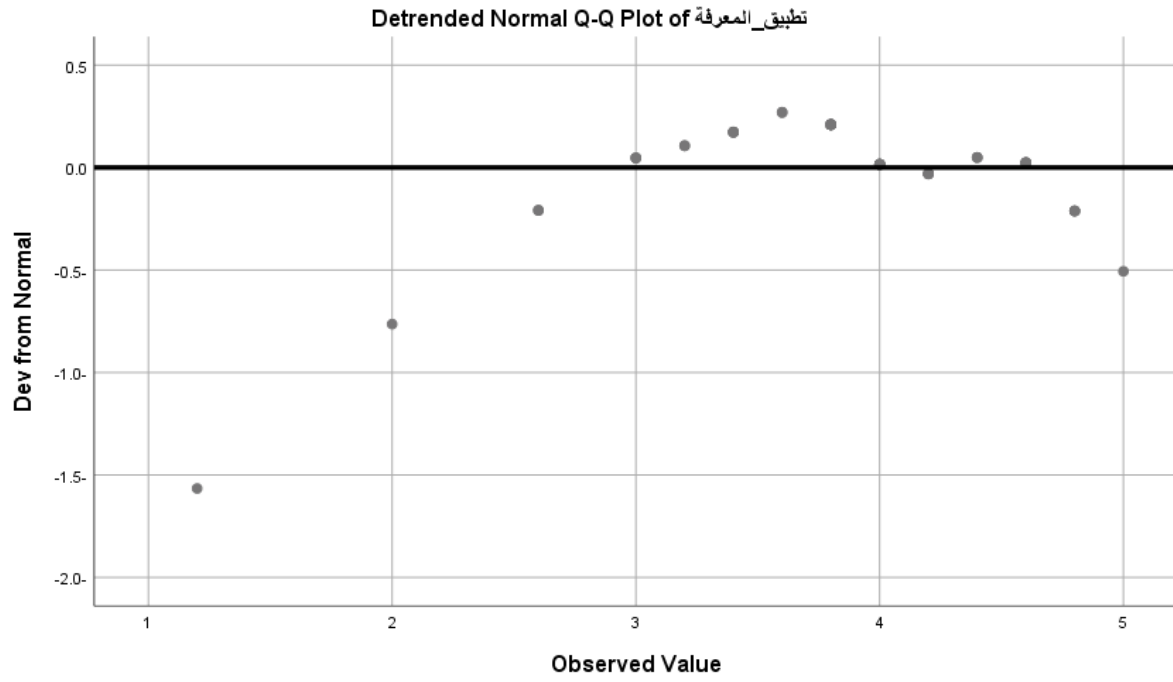
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
تطبيق المعرفة	.188	53	.000	.913	53	.001

a. Lilliefors Significance Correction

تطبيق المعرفة



الملاحق



الملحق رقم (09): الانحدار البسيط

الملحق رقم (06): اتجاه اجابات العينة للمحاور الدراسة

المحور الأول

بعد توليد المعرفة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الانتجاه العام
01	4	21	15	6	7	3.17	1.156	05	محايد
	7.7 %	%6.6	16.5 %	23.1 %	4.4 %				
02	5	18	16	11	3	3.21	1.063	04	محايد
	5.5 %	19.8 %	17.6 %	12.1 %	3.3 %				
03	7	26	12	3	5	3.51	1.103	02	موافق
	7.7 %	28.6 %	13.2 %	%3.3	5.5 %				
04	9	31	7	3	3	3.75	0.998	01	موافق
	9.9 %	34.1 %	%7.7	%3.3	3.3 %				
05	9	18	15	7	4	3.40	1.149	03	موافق
	9.9 %	19.8 %	16.5 %	%7.7	4.4 %				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توليد المعرفة						3.40	0.871		موافق

بعد تخزين المعرفة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			
01	8	23	11	7	4	3.45	1.136	05	موافق
	%8.8	%25.3	%12.1	%7.7	%4.4				
02	2	30	15	4	2	3.49	0.846	04	موافق
	%2.2	%33	%16.5	%4.4	%2.2				
03	4	32	9	6	2	3.57	0.930	02	موافق
	%4.4	%35.2	%9.9	%6.6	%2.2				
04	10	29	8	4	2	3.77	0.974	01	موافق
	%11	%31.9	%8.8	%4.4	%2.2				
05	5	28	13	6	1	3.54	0.888	03	موافق
	%5.5	%30.8	%14.3	%6.6	%1.1				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تخزين المعرفة									
						3.56	0.761		موافق

بعد نشر المعرفة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %			

الملاحق

				%	%	%	%	%	
موافق	04	0.972	3.45	2	7	14	25	5	01
				2.2	7.7	15.4	27.5	%5.5	
				%	%	%	%		
موافق	03	1.004	3.62	2	7	7	30	7	02
				2.2	7.7	%7.7	%33	%7.7	
				%	%				
موافق	02	0.975	3.83	1	6	6	28	12	03
				1.1	6.6	%6.6	30.8	13.2	
				%	%		%	%	
موافق	01	0.861	3.91	1	4	4	34	10	04
				1.1	4.4	%4.4	37.4	%11	
				%	%		%		
موافق	02	1.033	3.83	2	4	9	24	14	05
				2.2	4.4	%9.9	26.4	15.4	
				%	%		%	%	
موافق		0.807	3.72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد نشر المعرفة					

بعد تطبيق المعرفة

العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	

الملاحق

موافق		0.918	3.75	2	3	9	31	8	01
				%2.2	%3.3	%9.9	%34.1	%8.8	
موافق		0.906	3.79	1	4	10	28	10	02
				%1.1	%4.4	%11	%30.8	%11	
موافق		1.007	3.79	2	3	12	23	13	03
				%2.2	%3.3	%13.2	%25.3	%14.3	
موافق		0.784	4.00	1	2	4	35	11	04
				%1.1	%2.2	%4.4	%38.5	%12.1	
موافق		0.730	3.92	00	2	10	31	10	05
				%2.2	%4.4	%9.9	%26.4	%11	
موافق		0.726	3.85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تطبيق المعرفة					

المحور الثاني

إستدامة المؤسسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	3.70	0.932		موافق
	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %				
02	7	31	12	2	1	3.77	0.800		موافق
	%7.7	%34.1	%13.2	%2.2	%1.1				
03	12	25	14	1	1	3.87	0.856		موافق

الملاحق

				1.1%	1.1%	15.4%	27.5%	13.2%	
موافق		0.856	3.87	1	00	9	29	14	04
				1.1%	00%	9.9%	31.9%	15.4%	
موافق		0.784	4.04	4	4	9	23	13	05
				4.4%	4.4%	9.9%	25.3%	14.3%	
موافق		1.018	3.66	2	7	6	30	8	06
				2.2%	7.7%	6.6%	33%	8.8%	
موافق		1.088	3.68	3	3	15	19	13	07
				3.3%	3.3%	16.5%	20.9%	14.3%	
موافق		1.070	3.68	3	4	11	24	11	08
				3.3%	4.4%	12.1%	26.4%	12.1%	
موافق		0.999	3.66	3	1	17	22	10	09
				3.3%	1.1%	18.7%	24.2%	11%	
موافق		1.057	3.81	4	00	11	25	13	10
				4.4%	00%	12.1%	27.5%	14.3%	
موافق		0.944	3.74	3	00	14	27	9	11
				3.3%	00%	15.4%	29.7%	9.9%	
موافق		1.003	3.74	00	1	14	24	53	12
				00%	1.1%	15.4%	26.4%	58.2%	
موافق		1.012	3.51	3	5	13	26	6	13
				3.3%	5.5%	14.3%	28.6%	6.6%	
موافق		1.001	3.81	2	4	8	27	12	14
				2.2%	4.4%	8.8%	29.7%	13.2%	
موافق		0.770	4.06	1	1	5	33	13	15

الملاحق

				%1.1	%1.1	%5.5	%36.3	%14.3	
موافق		0.705	3.76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تطبيق المعرفة					

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

الملحق رقم (08): اختبار فرضيات

الفرضية الأولى

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى المعنوية (Sig)
توليد المعرفة / استدامة المؤسسة	**0.581	$0.001 \geq$

الفرضية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى المعنوية (Sig)
تخزين المعرفة / استدامة المؤسسة	**0.578	$0.001 \geq$

الفرضية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى المعنوية (Sig)
نشر المعرفة / استدامة المؤسسة	**0.663	$0.001 \geq$

الفرضية الرابعة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى المعنوية (Sig)
تطبيق المعرفة / استدامة المؤسسة	**0.581	$0.001 \geq$

الفرضية العامة

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (R)	مستوى المعنوية (Sig)
إدارة المعرفة / استدامة المؤسسة	**0.735	$0.001 \geq$

الملحق رقم (10): اختبار علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وإستدامة المؤسسة

