



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieure et de la recherché scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية

دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه الإقتصاد التطبيقي  
وإدارة المنظمات تخصص : اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

إشراف الأستاذ

أ.د. الطيب داودي

إعداد الطالب

بن عامر داهينين

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الحميد غوفي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الطيب داودي
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الرزاق فوزي
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رايح خـوني
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر "أ"	د. إلياس الشاهد
مناقشا	جامعة ام البواقي	أستاذ محاضر "أ"	د. السعيد بركة

الموسم الجامعي 2016/2017

---

## قائمة الفهارس

---

الصفحة	المحتويات
	ملخص الدراسة
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
[أ-ل]	المقدمة
[79-1]	الفصل الاول: مبادئ إدارة المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المعرفة في المؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
6	الفرع الأول: التمييز بين المعرفة، المعلومات والبيانات
12	الفرع الثاني: النظرة الفلسفية للمعرفة
15	المطلب الثاني: من المقاربة القائمة على الموارد إلى المقاربة القائمة على المعرفة
16	الفرع الأول: المقاربة القائمة على الموارد
17	الفرع الثاني: المقاربة القائمة على المعرفة
19	المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة
19	الفرع الأول: المعرفة الإجرائية والمعلنة
20	الفرع الثاني: المعرفة الضمنية أو الصريحة
22	الفرع الثالث: المعرفة العامة والمعرفة الخاصة
24	الفرع الرابع: المعرفة والخبرة
26	المطلب الرابع: خصائص المعرفة
26	الفرع الأول: الوضوح
27	الفرع الثاني: الشخصية
27	الفرع الثالث: الطبيعة المضمرة
27	الفرع الرابع: التعزيز الذاتي
27	الفرع الخامس: التغيير والزوال
28	المطلب الخامس: مواقع المعرفة ومصادرها
28	الفرع الأول: المعرفة لدى الموظفين

28	الفرع الثاني: المعرفة المنتجة داخل المنظمة
29	الفرع الثالث: المعرفة في الكيانات التنظيمية
30	الفرع الرابع: مصادر المعرفة وأنواع رأس المال الفكري
31	المبحث الثاني: تطور إدارة المعرفة
31	المطلب الأول: جذور إدارة المعرفة
31	الفرع الأول: التيار الاقتصادي
32	الفرع الثاني: تيار الذكاء الاصطناعي وهندسة المعرفة
32	الفرع الثالث: التيار المعلوماتي
32	الفرع الرابع: التيار التكنولوجي
33	المطلب الثاني: مقاربات إدارة المعرفة
33	الفرع الأول: مقارنة رأس المال الفكري
35	الفرع الثاني: مقارنة خلق المعرفة الجديدة
36	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
36	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
37	المطلب الثاني: مفاهيم ذات الصلة بإدارة المعرفة
37	الفرع الأول: ذكاء الأعمال
39	الفرع الثاني: هندسة المعرفة
40	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة والقوى الدافعة لها
40	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة
41	الفرع الثاني: القوى الدافعة لإدارة المعرفة
45	المبحث الرابع: أسس إدارة المعرفة
45	المطلب الأول: البنية التحتية لإدارة المعرفة
45	الفرع الأول: ثقافة المنظمة
47	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي
47	الفرع الثالث: المعرفة العامة المشتركة
48	الفرع الرابع: البيئة المادية
49	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
49	الفرع الأول: المحتوى
49	الفرع الثاني: التكنولوجيا

50	الفرع الثالث: العمليات
50	الفرع الرابع: الأفراد
54	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة
54	الفرع الأول: تحديد الفجوة المعرفية
55	الفرع الثاني: اختيار الإستراتيجية
55	الفرع الثالث: تنفيذ الإستراتيجية
56	المطلب الرابع: إدارة المعرفة حسب نموذج Nonaka
58	الفرع الأول: التفاعل الاجتماعي
58	الفرع الثاني: الإظهار أو التجسيد
59	الفرع الثالث: التجميع أو الدمج
59	الفرع الرابع: التذويب أو التضمين الداخلي
60	المبحث الخامس: حلول إدارة المعرفة وعملية تقييمها
60	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
61	الفرع الأول: اكتشاف المعرفة
63	الفرع الثاني: امتلاك المعرفة
64	الفرع الثالث: مشاركة المعرفة
66	الفرع الرابع: تطبيق المعرفة
68	المطلب الثاني: القيادة وتقييم إدارة المعرفة
68	الفرع الأول: قيادة إدارة المعرفة
69	الفرع الثاني: أهمية تقييم إدارة المعرفة
70	الفرع الثالث: أنماط تقييم إدارة المعرفة
79	خلاصة الفصل
[146-85]	الفصل الثاني: الأطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية
85	المبحث الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية
86	المطلب الأول: جدلية تواجد الذاكرة التنظيمية في المنظمة
86	الفرع الأول: وجهة النظر المفاهيمية
87	الفرع الثاني: من وجهة النظر العملية
87	المطلب الثاني: تعريف الذاكرة التنظيمية

92	الفرع الأول: التشبيه المنظمة كآلة والذاكرة التنظيمية الموافقة لها
93	الفرع الثاني: تشبيه المنظمة كنظام سياسي والذاكرة التنظيمية الموافقة لها
94	الفرع الثالث: تشبيه المنظمة كثقافة والذاكرة التنظيمية الموافقة لها
96	المطلب الثالث: أنواع الذاكرة التنظيمية
96	الفرع الأول: الذاكرة الإجرائية/التصريحية
98	الفرع الثاني: الذاكرة الجماعية/الفردية
101	المطلب الرابع: تصنيفات الذاكرة التنظيمية
101	الفرع الأول: الذاكرة التنظيمية التقنية
103	الفرع الثاني: الذاكرة التنظيمية الإدارية
105	الفرع الثالث: الذاكرة التنظيمية الثقافية
106	الفرع الرابع: الذاكرة التنظيمية التسويقية
108	المبحث الثاني: نماذج الذاكرة التنظيمية دورها وسائط تخزينها
108	المطلب الأول: دور الذاكرة التنظيمية
107	الفرع الأول: دور معلوماتي
107	الفرع الثاني: وظيفة رقابية
107	الفرع الثالث: دور سياسي
108	الفرع الرابع: دور التفسير وتوجيه النشاط
109	المطلب الثاني: الأشكال المادية ووسائط تخزين الذاكرة التنظيمية
109	الفرع الأول: ذاكرة الوثائق
111	الفرع الثاني: الذاكرة المبنية على الحالات
111	المطلب الثالث: نماذج الذاكرة التنظيمية وعملياتها
112	الفرع الأول: نموذج (Walsh & Ungson)
115	الفرع الثاني: نموذج Watson
116	الفرع الثالث: نموذج (Stein & Zwass)
117	الفرع الرابع: نموذج (Dixon)
118	الفرع الخامس: عمليات الذاكرة التنظيمية
120	المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتطوير الذاكرة التنظيمية
122	المطلب الأول: عملية امتلاك المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية
124	الفرع الأول: طريقة إدارة نظام المعرفة MKSM

126	الفرع الثاني: طريقة KADS
127	الفرع الثالث: طريقة KALAM
129	الفرع الرابع: طريقة عودة الخبرة (REX)
132	المطلب الثاني: عملية اكتشاف المعرفة وتحديث الذاكرة التنظيمية
132	الفرع الأول: التعلم التنظيمي
137	الفرع الثاني: طريقة المقارنة المرجعية أو المعيارية
139	المطلب الثالث: عملية مشاركة المعرفة وتوزيع الذاكرة التنظيمية
139	الفرع الأول: تبادل أفضل الممارسات داخل المؤسسة
139	الفرع الثاني: جماعات النقاش المعتمدة على الويب
140	المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة واسترجاع الذاكرة التنظيمية
141	الفرع الأول: النظم الخبيرة المستندة على القواعد المعرفة
141	الفرع الثاني: نظم التفكير المعتمدة على الحالة
142	الفرع الثالث: نظم دعم القرار
143	المطلب الخامس: إدارة المعرفة ومقاربات الذاكرة التنظيمية
143	الفرع الأول: مقارنة المحتوى
144	الفرع الثاني: مقارنة السيورة
145	المطلب السادس: النموذج المقترح
146	خلاصة الفصل
[176-147]	الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات
147	المبحث الأول: إستراتيجية البحث
147	المطلب الأول: التوجه الإستمولوجي لدراسة
148	المطلب الثاني: مجال البحث والمنهج المتبع
148	الفرع الأول: مجال البحث
149	الفرع الثاني: منهج الدراسة و النمط الاستدلالي
151	المطلب الثالث: مقارنة البحث المعتمدة
151	الفرع الأول: تعريف البحث المندمج/المختلط
152	الفرع الثاني: استراتيجيات وتصاميم البحث المندمج/المختلط
158	المطلب الرابع: تقنية البحث المعتمدة

160	المطلب الخامس: صحة المنهجية
160	الفرع الأول: الظاهرة موضع البحث، هل فهمها يستدعي دراستها ضمن سياقها الطبيعي؟
161	الفرع الثاني: هل هذه الإشكالية تعتبر من بين التحديات الحديثة والمعاصرة؟
161	الفرع الثالث: هل يمكن الإمام الجيد بكافة جوانب الظاهرة من دون الحاجة للتأثير في أفراد الدراسة أو التحكم في الأحداث المسببة لها؟
162	الفرع الرابع: هل يحتوي الإطار النظري المرتبط بالإشكالية قيد الدراسة على عناصر غير مفسرة؟
163	المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات
163	المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة
163	الفرع الأول: وحدة المعاينة
164	الفرع الثاني: معايير اختيار العينة
165	الفرع الثالث: اختيار المشاركين في البحث
166	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
166	الفرع الأول: المقابلة شبه الموجهة
170	الفرع الثاني: استمارة نموذج (CAF)
174	المبحث الثالث: معالجة وتحليل البيانات
174	المطلب الأول: طرق تحليل البيانات
175	المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات
176	خلاصة الفصل
[245-178]	الفصل الرابع: مناقشة النتائج وتحليلها
179	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسات محل الدراسة وتحليل النتائج
179	المطلب الأول: تقديم المؤسسات
179	الفرع الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك
180	الفرع الثاني: تقديم مؤسسة صيدال
181	الفرع الثالث: تقديم مجمع كوندور
182	المطلب الثاني: اختيار الأقسام محل الدراسة
182	الفرع الأول: قسم الهندسة وتطوير البترول بمؤسسة سوناطراك
183	الفرع الثاني: مركز البحث والتطوير
184	الفرع الثالث: قسم خدمات ما بعد البيع
185	المطلب الثالث: عرض النتائج أداة (CAF)

185	الفرع الأول: عرض نتائج الأداة (CAF) جدوليا
187	الفرع الثاني: عرض النتائج بيانيا
195	المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية
195	المطلب الأول: واقع المعرفة ومشكل فقدان الذاكرة التنظيمية
195	الفرع الأول: المغادرة الإرادية للعاملين في مؤسسة سوناطراك
196	الفرع الثاني: الإحالة على التقاعد
201	الفرع الثالث: الكم الهائل للمعلومات
201	الفرع الرابع: عائد استثمار راس المال الفكري
203	المطلب الثاني: تقييم إدارة المعرفة
203	الفرع الأول: الإدارة العليا (القيادة)
207	الفرع الثاني: الإستراتيجية والتخطيط
216	الفرع الثالث: ادارة الموارد البشرية
221	الفرع الرابع: الشركاء و الموارد
223	المطلب الثالث: إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية
223	الفرع الأول: عملية إمتلاك المعرفة ومساهمتها في بناء الذاكرة التنظيمية
227	الفرع الثاني: عملية اكتشاف المعرفة ومساهمتها في تحديث الذاكرة التنظيمية
231	الفرع الثاني: عملية مشاركة المعرفة ومساهمتها في توزيع الذاكرة التنظيمية
236	الفرع الرابع: مساهمة عملية تطبيق المعرفة في استرجاع الذاكرة التنظيمية
239	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
239	المطلب الأول: تحليل مصداقية الفرضية الأولى
241	المطلب الثاني: تحليل مصداقية الفرضية الثانية
244	المطلب الثالث: تحليل مصداقية الفرضية الثالثة
244	المطلب الرابع: تحليل مصداقية الفرضية الرابعة
249	الخاتمة
258	قائمة المراجع