



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة بالمنظمات

(دراسة ميدانية لمؤسسة روائح الورود بالوادي)

إشراف الدكتور:

- د. زكرياء بله باسي

إعداد الطالبتان:

ك. بثينة مناصر

ك. يمينة لعقاب

### لجنة مناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- د. ريم بن عيسى	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيساً
- د. زكرياء بله باسي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
- د. سميرة دربال	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2020/2019





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة بالمؤسسات

(دراسة ميدانية مؤسسية روائح الورود بالوادي)

إشراف الدكتور:

- د. زكرياء بله باسي

إعداد الطالبان:

ك. بثينة مناصر

ك. يمينة لعقاب

### لجنة مناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- د. ريم بن عيسى	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيساً
- د. زكرياء بله باسي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
- د. سميرة دربال	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2020/2019

## الإهداء

أهدي تحياتي لوالدي العزيزين

وكذا اهدي تحياتي لجميع إخواني من الكبير إلى الصغير

وفي أخير اهدي تحياتي لمن شاركني ودعمني من بعيد أو من قريب

بشينة

## الإهداء

الحمد لله حمدا يليق بقدرته وجلاله ونور وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية والبركة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد ابن عبد الله واله وصحبه ومن والاه وبعد:

اهدي ثمرة عملي هذا إلى:

أحق الناس بصحبتى، إلى ينبوع العطف والحنان، نافورة بيتنا الفياضة التي لا نوافيها حقها مهما عملنا جاهدين ماما حببتي.

الصديق الأول والشمعة التي تحترق لأجل أن تنيرنا دون شكوى ولا جدال بابا الحنون

الدين تقاسمت معهم حنان أمي وأبي، وكانوا دوما هم الأصدقاء هم الرفقاء، سر بهجتي وسعادتي، أخواتي وصدىقتي نور حياتي فضيلة، ريحة، عمرية، كريمة، زهيرة، خيرة، حيزية، مريم، علي، سيف، مهند، مسعودة، حليلة، كوثر، رشيدة، بدرة، منال، وسام.

من علمني الأمل، الصبر، العطاء، ولم يرد ظهره في كل محناء، وكان رمزا للرضا الذي رضيت به زوجي الغالي.

كل من علمني حرفا ولم يخل بالعطاء أساتذتي الأعزاء.

رفيقتي الصبورة في هذا العمل بثينة

دفعة ماجستير إدارة أعمال 2019.2020

كل من لم يتسع له المجال لذكره ولم تنسه الذاكرة.

يمينة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أتم على الخير والنعمة، وأعاننا على إتمام هذا البحث والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، فان ما يناسب هذا المقام إن اذكر الفضل لأهله فأنا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور بله باسي زكريا الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وقد كان لما أولاه لي من رعاية صادقة وتوجيه سديد كبير الأثر في بلوغ هذا العمل لما وصل إليه فاسأل الله العلي القدير أن يديم عليه الصحة والعافية وأن ينفع الناس بعلمه.

وكما يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى من ناقش هذه الرسالة سواء كان ممتحننا داخليا أو خارجيا، لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولما أبدوه من ملاحظات قيمة أفدت منه فائدة عظيمة فجزأهم الله كل خير.

الملخص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تطوير إدارة القيمة في مؤسسة روائح الورد، وقد اكتسبت الدراسة أهمية بالغة من خلال اهتمام المتزايد من طرف المنظمات الأعمال لهذا الموضوع على اختلاف أنواعها وأحجامها. حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لأعراض الدراسة، حيث كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وكان حجم العينة 100 استبانة واسترددها منها 76 استبانة أي بنسبة 76 %، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخراج برنامج إحصائي spss v25 .

أهم النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة:

- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل المعرفة والمتغير التابع إدارة القيمة.
  - وجود علاقة معنوية متوسطة بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد، نشر، تطبيق) وإدارة القيمة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المستجوبين حول تطبيق إدارة المعرفة لإسهام في تحسين إدارة القيمة تعزى لخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) لدى عينة الدراسة؟
- الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، إدارة القيمة.

## Résumé:

This study aimed to identify the extent of the contribution of knowledge management to the development of value management in the rose scents enterprise, and the study has gained great importance through the increasing interest of business organizations in this matter of all kinds and sizes.

Where we used the descriptive and analytical method for its suitability to the symptoms of the study, as the questionnaire was the main tool for data collection, and the sample size was 100 questionnaires, of which 76 questionnaires were retrieved, i.e. 76%, and for data analysis and hypothesis testing, a statistical program spss v25 was extracted

knowledge management

The most important findings from this study:

- The existence of a direct relationship between the independent variable known and the dependent variable value management
- There is a moderate moral relationship between the dimensions of knowledge management (generation, dissemination, application) and value management
- Is present at a significance level of  $0.05 \geq \alpha$  in the knowledge management position to contribute to improving the management of the value attributable to the demographic characteristics (gender, level, scientific level, experience and job level) of the study sample?

**key words:** knowledge management, Knowledge generation, Spreading knowledge, Knowledge application, Value management.

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-م	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وإدارة القيمة</b>	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
10	أولاً: تعريف المعرفة أنواعها وخصائصها
11	ثانياً: تعرف إدارة المعرفة وأهميتها
13	ثالثاً: عناصر وعمليات إدارة المعرفة
17	رابعاً: نماذج ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة
20	مبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة القيمة
20	أولاً: نشأة ومفهوم إدارة القيمة
22	ثانياً: عناصر إدارة القيمة
23	ثالثاً: خطة عمل إدارة القيمة
25	رابعاً: إدارة المعرفة بمفهوم إدارة القيمة
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	أولاً: الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة
29	ثانياً: الدراسات الخاصة بإدارة القيمة
31	ثالثاً: أوجه الشبه والاختلاف الدراسات السابقة بالدراسة الراهنة
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة روائح الورود بالوادي</b>	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية لدراسة ميدانية
37	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
38	ثانياً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات
38	ثالثاً: بناء أداة القياس واختبار الصدق والثبات
39	رابعاً: الأساليب المعتمدة لمعالجة المعطيات
40	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات
40	أولاً: تحليل وعرض نتائج البيانات الشخصية

43	ثانيا : تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
50	ثالثا : تحليل وعرض اختبار الفرضيات
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة العامة
67	قائمة المراجع
71	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان جدول	الجدول رقم
39	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمخاوير الاستبيان	جدول رقم 1
40	الأزوان المقدمة في الاستبيان حسب مقياس ليكارت الثلاثي	جدول رقم 2
40	متوسط مرجح لمقياس ليكارت الثلاثي	جدول رقم 3
40	وصف السمات الشخصية لعينة الدراسة	جدول رقم 4
44	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لبعده التوليد	جدول رقم 5
46	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لبعده النشر	جدول رقم 6
47	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لبعده التطبيق	جدول رقم 7
49	التكرارات والنسب المئوية والمتوسط والانحراف المعياري لبعده إدارة القيمة	جدول رقم 8
51	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزوي لمتغير الجنس	جدول رقم 9
51	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزوي لمتغير العمر	جدول رقم 10
52	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزوي لمتغير المؤهل العلمي	جدول رقم 11
52	نتائج تحليل اختبارات البعدية لمتغيرات إدارة المعرفة تعزوي لمتغير المؤهل العلمي	جدول رقم 12
54	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزوي لمتغير سنوات الخبرة	جدول رقم 13
55	نتائج تحليل اختبارات البعدية لمتغيرات إدارة المعرفة تعزوي لمتغير سنوات الخبرة	جدول رقم 14
56	نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزوي لمتغير المستوى الوظيفي	جدول رقم 15
57	نتائج معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين توليد المعرفة وإدارة القيمة	جدول رقم 16
57	نتائج معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين نشر المعرفة وإدارة القيمة	جدول رقم 17
58	نتائج معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين تطبيق المعرفة وإدارة القيمة	جدول رقم 18
58	نتائج معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة وإدارة القيمة	جدول رقم 19

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
14	العمليات الجوهرية لإدارة القيمة	شكل رقم 1
22	عناصر إدارة القيمة	شكل رقم 2
25	نموذج خطة عمل إدارة القيمة	شكل رقم 3
41	دائرة النسبة لمتغير الديموغرافي الجنس	شكل رقم 4
42	دائرة النسبة لمتغير الديموغرافي العمر	شكل رقم 5
42	دائرة النسبة لمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي	شكل رقم 6
43	دائرة النسبة لمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة	شكل رقم 7
43	دائرة النسبة لمتغير الديموغرافي المستوى الوظيفي	شكل رقم 8

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
71	استبيان الدراسة	ملحق رقم 1
75	أسماء الأساتذة المحكمين	ملحق رقم 2

# مقدمة عامة

إن المنظمات الحديثة وعلى اختلاف أنواعها تواجه موجة كبيرة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم وفي مقدمتها الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والتي تعتمد على المعرفة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة عن التقدم الكبير في التقنيات الآلية والشبكة العالمية للاتصالات، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الأساسي الأكثر أهمية بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً في نجاح المنظمة أو فشلها.

تشكل إدارة المعرفة أحد تطورات الفكر المعاصر ولقد ازداد الاهتمام بالمدخل المعرفي وتحديدًا في الإطار النظري المنبثق عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع حلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المعرفة، ودورها في التحويل الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات المعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وازداد هنا دور أهمية المعرفة مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكنفي المنظمة بتوفير المعلومات فقط، بل يجب التفكير مع المعلومة.

لقد برز الكثير من مفاهيم الإدارة الحديثة التي ساهمت في تطوير ممارسة الكثير من المهن الإدارية والفنية. بالإضافة إلى إدارة المعرفة ظهر ما يسمى بإدارة القيمة.

حيث برزت أهمية إدارة القيمة لنجاحها الكبير في التغلب على الكثير من الأخطاء التي وقعت وتقع في معظم العمليات الإدارية وخصوصاً التي في المجال الفني، ومبررات زيادة التكاليف في العمل الإداري كثيرة ومتنوعة طالما كان هناك مدراء مختلفون وأنظمة متباينة. وتعتبر مسائل التضخم المالي، مشاكل العمالة، شح الموارد، تعدد وتنوع المواصفات والمقاييس العالمية المستخدمة محلياً من بعض المشاكل التي تتفاقم باستمرار وأصبحت تشكل عوائق للحصول على الجودة المنشودة.

#### - الإشكالية الرئيسية:

إن المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تحاول مواكبة التطورات وتبني موضوع إدارة القيمة لهذا نحاول تطبيق على مؤسسة جزائرية ومن خلال ما سبق تمت بلورة إشكالية الدراسة بالشكل التالي:

إلى أي مدى يمكن لمؤسسة روائح الورود تحسين إدارة القيمة من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة؟

وللإجابة عن الإشكالية أعلاه، وحتى يتيسر لنا الإلمام بكل جوانب الموضوع ولإعطاء صورة واضحة للإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

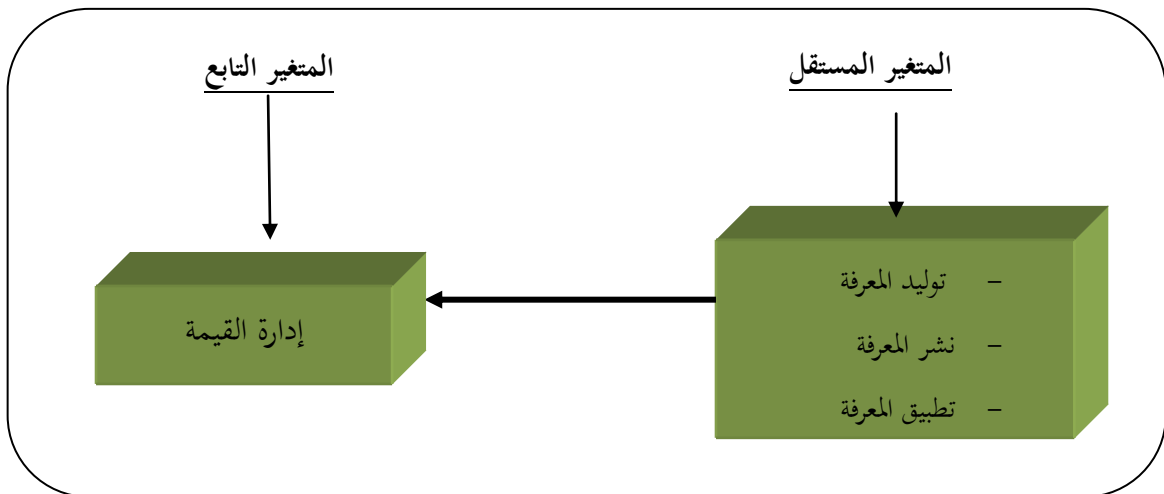
1. ماذا يقصد بإدارة المعرفة، وما هي عملياتها؟
  2. ماذا يقصد بإدارة القيمة، وما هو تطورها التاريخي لهذا المفهوم؟
  3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  في آراء المستجوبين حول تطبيق إدارة المعرفة لإسهام في تحسين إدارة القيمة تعزى لخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي) لدى عينة الدراسة؟
  4. هل يساهم تطبيق إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة لمؤسسة روائح الورد ويكسبها ميزة تنافسية؟
- نموذج الدراسة:

قمنا ببناء نموذج الدراسة في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، وعنوان المذكرة يشير إلى مدى مساهمة إدارة المعرفة في تطوير إدارة القيمة في المؤسسة الورد، والذي يكون كالآتي:

المتغير المستقل: هو إدارة المعرفة وينقسم إلى ثلاثة أبعاد (توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)

المتغير التابع هو إدارة القيمة.

المتغير الوسيط: ويتكون من خصائص عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)



## - فرضيات الدراسة:

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤلات التي وردت في معالجة الإشكالية وتندرج هذه

الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المستجوبين حول مساهمة إدارة المعرفة تعزى لخصائص الديموغرافية ( الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة و المستوى الوظيفي ) لدى عينة الدراسة.

بحيث تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية كالتالي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة

(توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة

(توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة

(توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة

(توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة

المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول تطبيق إدارة

المعرفة لإسهام في تحسين إدارة القيمة

## - أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في إطار اقتصاد السوق من خلال إبراز أهمية هذا الموضوع لما يعود على المؤسسات،

حيث يعتبر حديث نشئ في المؤسسات الجزائرية خاصة ومؤسسات العالم عموماً، وهذا ما سنبرزه من خلال

تطبيق الموضوع على مؤسسة محل الدراسة.

## - أهداف الدراسة:

هاته الدراسة تهدف إلى إبراز وجهة نظر المؤسسات اتجاه إدارة المعرفة وبصفة خاصة المؤسسات الجزائرية، وما هي الاستراتيجيات التي تعلم بها من أجل الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة، ويمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف بداية على إدارة المعرفة من ناحية المفهوم والمتطلبات والعمليات
- معرفة ما إذا يوجد علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة القيمة
- التعرف على مدى تبني إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

## - أسباب اختيار الموضوع:

لكل عمل وبمحت علمي ممهدهاته ومبرراته لقيام الباحث به، لم يكن اختيار الموضوع عن سبيل الصدفة أو الحتمية أو الوجوب فقط، لكن كان وراء هذا الاختيار دوافع وأسباب شجعتنا لدراسة هذا الموضوع، تمثلت في أسباب موضوعية ذات صلة بأهمية الموضوع، وأخرى ذاتية تمثل في الأسباب الشخصية التي جعلتنا نتناول هذا الموضوع وهي كالتالي:

1. الميل الشخصي لدراسة مثل هذا الموضوع.
2. طبيعة التخصص
3. يعتبر مجال الدراسة نادر وخاص على مستوى المؤسسات الجزائرية.
4. المكانة الكبيرة التي يحظى بها موضوع إدارة المعرفة وإدارة القيمة.
5. تطور البحوث في مجال إدارة المعرفة وإدارة للقيمة للمؤسسات.

## - حدود الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وبلوغ الأهداف، تم رسم حدود لهذه الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تندرج هذه الدراسة ضمن إدارة المعرفة في تطوير إدارة القيمة في المؤسسات
- **الحدود المكانية:** أجريه هذه الدراسة على مستوى مؤسسة الورود بالوادي من خلال إستمارة الاستبيان لإلكتروني وجهة إلى عمال المؤسسة، حيث تم تحليل إجابات أفراد العينة والتوصل إلى النتائج واستنتاجات بناء على إجاباتهم.
- **الحدود الزمانية:** تم الدراسة الاستبائية في شهر ماي 2020 ثم انقطعنا بسبب عدم تواصل مع مؤسسة ثم العودة في أواخر شهر جوان

## - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بالنظر إلى الموضوع محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجتها معالجة علمية وموضوعية، اقتضت طبيعة الدراسة وخصوصيتها التعامل مع عدة مناهج متكاملة ومتناسقة هي:

**المنهج الوصفي:** بهدف تحديد الإطار النظري للموضوع بجانبه الفكري والمفهومي، نظراً لملائمة المنهج في ذلك.

**المنهج التحليلي الإحصائي:** في الفصل الثاني والذي اعتمدنا من خلاله على للاستبيان من أجل إسقاط الجزء النظري على الجزء التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة وتحليله باستخدام برنامج SPSS25.

- **صعوبات الدراسة:**

- لا يخلو أي بحث أو أي عمل من الصعوبات والعوائق، ونذكر منها ما يلي:
1. نقص المراجع المتعلقة لكل من إدارة المعرفة وإدارة القيمة في بلادنا سواء من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية في هذا المجال، وكذا عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية.
  2. صعوبة الالتقاء مع مدير المؤسسة وإجراء التبرص إلا عن طريق العلاقات الخاصة.
  3. صعوبة تواصلنا مع العمال وتوزيع الاستبيان لهم.
  4. الوباء (كورونا) الذي كان عائقاً كبيراً في دراستنا الميدانية.

## - خطة وهيكل الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة سيتم تقسيم هيكل الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل التطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول:** سيتناول هذا الفصل الدراسة النظرية للمصطلحين من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول والمبحث الثاني سيتم دراسة إدارة المعرفة وإدارة القيمة من خلال تعرف على مجموعة من مفاهيم حولهما، أما المبحث الثاني فكان عبارة عن الدراسات السابقة والتعليق عليها.

**الفصل الثاني:** بعنوان الدراسة الميدانية لعينة الدراسة بمؤسسة الورود، في هذا الفصل سنتناول الجانب التطبيقي حيث سيتم إسقاط الجانب النظري على مؤسسة الورود، حيث يتضمن المبحث الأول طريقة والأدوات الدراسة أما المبحث الثاني: خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها المتوصل إليها عن طريق التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي spss.

الفصل الأول: الإطار النظري

لإدارة المعرفة وإدارة القيمة

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لإدارة المعرفة وإدارة القيمة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

أولاً: تعريف المعرفة أنواعها وخصائصها

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

ثالثاً: عناصر وعمليات إدارة المعرفة

رابعاً: نماذج ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة القيمة

أولاً: نشأة ومفهوم إدارة القيمة

ثانياً: عناصر إدارة القيمة

ثالثاً: عمليات تطبيق إدارة القيمة

رابعاً: خلق المعرفة بمفهوم إدارة القيمة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

ثانياً الدراسات المتعلقة بإدارة القيمة

ثالثاً التعليق على الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

تعتبر إدارة المعرفة إحدى مواضيع الإدارة المعاصرة في الوقت الحديث التي أثمرتها التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات، وقد ساهمت إدارة المعرفة في العديد من الأنشطة الإدارية كإدارة القيمة التي تعد هي من أحدث التطورات الراهنة وبهذا سنكون بصدد دراسة مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة في المنظمات. وهنا يبرز المتغيرين إدارة المعرفة وإدارة القيمة الذين سنتطرق لهما في هذا الفصل مع مجموعة من الدراسات السابقة للموضوعين عبر المبحثين الآتيين:

❖ المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

❖ المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة القيمة

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من بين الاتجاهات المعاصرة التي تساهم في الاستجابة للتحديات التي تتعرض لها المؤسسات، وذات الأثر الفعال على نجاحها، حيث تمثل أهم سياسات إدارة القيمة. واستنادا إلى هذه الأهمية سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على بعض الأسس لمفهوم إدارة المعرفة وإدارة القيمة.

### أولاً: تعريف المعرفة أنواعها وخصائصها

تعتبر المعرفة من الجوانب التي تشهد تطورات حديثة وهذا راجع لأهميتها البالغة في المؤسسات لذلك تسعى دائما لاكتسابها واستعمالها في الوقت المناسب، وهذا أدى إلى ظهور إدارة المعرفة التي تحتوي على مجموعة من العمليات والأبعاد وهذا ما سنحاول أن نستخلصه في هذا المطلب.

#### 1. مفهوم المعرفة

تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون والدارسون للمعرفة ومن بين هذه التعريفات: "عرفت على أنها مجموعة الحقائق التي يتحصل عليها الإنسان من خلال أبحاثه وتجاربه، لذا فالمعرفة ما هي إلا عملية الانتقال من قواعد البيانات إلى قواعد المعلومات فقواعد المعرفة<sup>1</sup>.

ويمكن أن نعرفها على أنها<sup>2</sup>: "مجموعة الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين، والتي تجتمع سويا كي توفر البيئة المواتية والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.

ويعرفها الكبيسي على أنها: كل شيء ضمني أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لأخذ القرارات الصائبة<sup>3</sup>.

#### 2. أنواع المعرفة:

حيث قدم توم باكمان تصنيفا واسع للمعرفة، حيث يصنفها إلى أربعة أنواع هي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> غاجي أحلام، دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية، أطروحة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2017، ص: 04.

<sup>2</sup> علماوي أحمد وطويطي مصطفى، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 10، جامعة شهيد حمه لخضر، الوادي، جوان 2016، ص: 262.

<sup>3</sup> عبابسة أحلام وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2017/2018، ص: 02

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، ادارة المعرفة المفاهيم واستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 44.

- المعرفة الصريحة: (وثيقة، حاسوب): معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.
- المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم): قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعد إذن تنقل وتبلع.
- المعرفة الكامنة (العقل الإنساني، التنظيم): قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.
- المعرفة المجهولة (العقل الإنساني، التنظيم): المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

برغم من تنوع الأصناف إلا الباحثين اجتمعوا على أنها تصب في إطار نمطي المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

### 3. خصائص المعرفة:

يمكن القول أن خصائص المعرفة هي<sup>1</sup>:

- التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة القادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على النحو أفضل.
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحتها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على الأدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
- الدقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

### ثانياً: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

شهد القرن الواحد والعشرون اهتماماً متزايداً لإدارة المعرفة في قطاع الأعمال، بحيث أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات التي ترغب في حماية وجودها وخلق قيمة للبقاء في صدارة المنافسة.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد العراق، 2005، ص: 14.

**1. تعريف إدارة المعرفة:**

هناك عدت تعريفات لإدارة المعرفة وعرفها الباحث finneran " بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في سياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود والمناسب".  
وهي هنا تعني أن إدارة المعرفة "هي إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالها بكفاءة وفعالية"<sup>1</sup>.  
أما "سكايرم" وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فيعرفها على أساس أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتحديد مكانها، وجمعها والحصول عليها وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، والتعلم من خلالها، وتطبيقها واستغلالها وحمايتها، وأخيرا تقييمها"<sup>2</sup>.  
ويعرف صلاح الدين الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفا يراه شاملا استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة، بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة، لاكتساب وخبز وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"<sup>3</sup>.

**2. أهمية إدارة المعرفة:**

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم وتحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير ملموسة التي يصعب قياسه وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارستها تحقيق نتائج جيدة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبها رفع كفاءة العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبنهجا في تعامله مع مؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، طبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص: 78.

<sup>2</sup> حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلا، طبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص: 82.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص: 21.

<sup>4</sup> بوركو عبد الملك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذاكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص: 10.

## ثالثاً: عناصر وعمليات إدارة المعرفة

## 1. عناصر إدارة المعرفة:

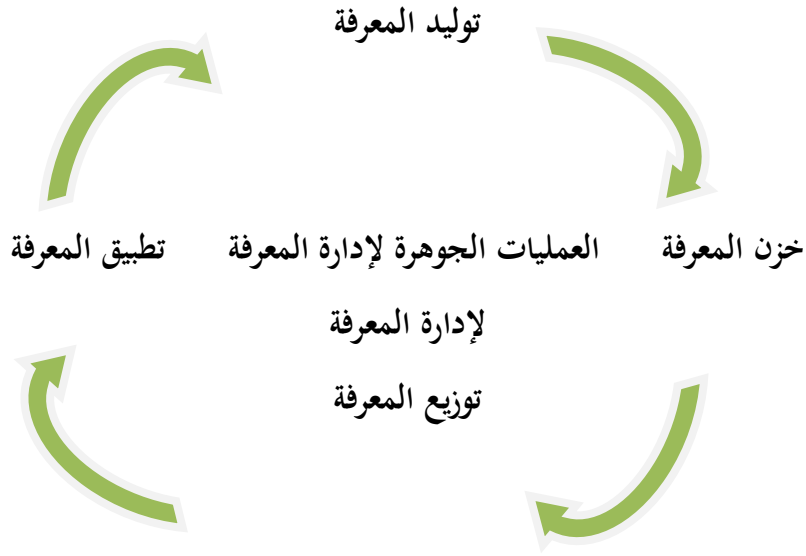
- لقد اختلف العديد من الباحثين حول عناصر إدارة المعرفة وقد تركزت في النقاط التالية:
- التعاون: إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادل بين الأفراد والأقسام.
  - الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادلة من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك. .
  - التعلم: هو عملية لاكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في لاتخاذ القرارات.
  - المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا بالمؤسسة
  - الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات، بعملية لاتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
  - الخبرة الواسعة العميقة: أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
  - تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
  - الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد<sup>1</sup>.

## 2. عمليات إدارة المعرفة

هي العمليات التي تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها كما في الشكل(1) الذي يوضح الحلقة المغلقة للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

<sup>1</sup> ربحاً على خلق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس الثانوية العامة في دمشق، رسالة لنيل شهادة الماجستير، في التربية المقارنة والإدارة التربوية، دمشق، 2013/2014، ص: 44.

## الشكل رقم (01): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



**SOURCE: Mertins K. & Heisig P. & Vorbeck J. Knowledge Management Best Practice in Europe, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2001, P28**

وقد اختلف الباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة، هناك من يشير إلى أربعة عمليات، بينما يتوسع آخرون إلى ما هو أكثر، وهذا راجع إلى طبيعة التداخل بين التخصصات التي يتشابه معها حقل إدارة المعرفة. وفي ضوء ما تم طرحه من أفكار تتعلق بعمليات إدارة المعرفة، وبناءً على النمط العام لأدبيتها فإنه يمكن تناول عمليات إدارة المعرفة كالتالي:

### 1.2.1. تشخيص المعرفة:

إن عملية التشخيص المعرفة وفق VAN Buren ما هي إلا تشخيص وتحديد لأنواع رأس المال الفكري والمعرفي الجديد وإظهاره بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة. وتعد هذه العملية مهمة لأي برنامج إدارة المعرفة، وعلى ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يتم تحديد الفجوة، فهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد أشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد من أصعب ما يواجه المنظمة.

### 2.2. اكتساب وتوليد المعرفة:

وصف LIOU عملية اكتساب وتوليد معرفة بأنها عملية استخلاص لمعارف وخبرات الأفراد وحزنها ضمن الكمبيوتر وتصبح ممكنة القراءة وسهلة التحليل، ويرى أيضا أن الملاحظات والمقابلات وتحليل المحاضرات والتحليل الخطي والشبكي والتفكير وتقنيات اتخاذ القرارات الجماعية تلعب دورا هاما في عملية اكتساب المعرفة.

كما تعتبر عملية توليد المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية، وهنا نشير إلى أن عملية توليد المعرفة تتضمن ما يلي:

- أسر معرفة: ويشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أدهان وعقول المبدعين.
- شراء المعرفة: تعني الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام أو التوظيف.
- اكتشاف المعرفة: ويشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.
- ابتكار المعرفة: وتعني توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.
- امتصاص المعرفة: يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.
- الاكتساب والاستحواذ على المعرفة.

وتشير هذه العمليات إلى توليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومصادر مختلفة. واقترح (Cohen & Levinthal 1990) نموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة وبالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد النموذج على ثلاثة نقاط:

- أن توليد معرفة هي جهد بشري.
  - الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.
  - تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها.
- وهنا لا بد من تأكيد على أهمية ابتكار معرفة جديدة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار.

كما أكد Nonak & Takeuchi على أن توليدها يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي<sup>1</sup>.

### 3.2. تخزين:

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 الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة،

<sup>1</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، طبعة الأولى، دار وائل لنشر، سوريا، 2013، ص ص: 107-111.

والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة من التكنولوجيا المستخدمة. ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافٍ في السياق وإلا فقدت المعرفة. كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.

#### 4.2. توزيع المعرفة:

بالنسبة لعملية توزيع المعرفة فإن لم تقوم المؤسسة بعملية توزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة. وأن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، كما بين FIELDEN أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية ويساعد المؤسسة في ذلك شبكات الإنترنت والانترنت والاكسترانت. وأن المؤسسة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتحوال والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة المؤتمرات الفيديو، لكن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء<sup>1</sup>.

#### 5.2. تطبيق المعرفة:

تساهم المعرفة مباشرة في الأداء التنظيمي من خلال عملية تطبيق المعرفة التي يمتلكها الأفراد في المنظمات، ويدعم عملية التطبيق مجموعة من الآليات والتقنيات والتطبيقات. فمن خلال التطبيقات يمكن للأفراد استعمال معرفة امتلكت من قبل أفراد آخرين في حقيقة اكتساب أو تعلم تلك المعرفة. فالآليات والتقنيات تدعم تطبيق المعرفة وتسهل الروتين والاتجاه. ويمكن تعريف عملية تطبيق المعرفة بأنها العملية التي تدعم تطبيق الأفراد لمعرفة مملوكة من قبل أفراد آخرين بدون الحصول على المعرفة الفعلية، فالأفراد يقومون بإتمام العمليات المختلفة بالمساندة التكنولوجية مثل أنظمة أتمتة المكاتب، ونظم دعم القرار وهناك عمليتان

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وعامر قديجلي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، عمان، ص: 43-45.

فريعتان لتطبيقات المعرفة وهما الاتجاه Directin وترتبط بمراكز الدعم والمساعدة، والروتين Routines وترتبط بالسياسات التنظيمية وممارسة العمل المعايير<sup>1</sup>.

ومن الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات إدارة المعرفة، المتمثلة في الاستقطاب أو الاستحواذ على المعرفة، أو إنشاء وتوليد المعرفة، تقاسمها، وتوزيعها. ويتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة. ويحدد توربان وزملاؤه هذه العمليات الآتي: إنشاء معرفة جديدة، الاستحواذ عليها، التنقيح (وضع المعرفة الجديد في سياق محدد)، حفظها، إدارة العمليات لها (تقييمها ومراجعتها) وأخيرا نشرها.

## رابعاً: نماذج ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة

### 1. نماذج إدارة المعرفة:

#### 1.1. نموذج ( gupta et jason ):

قدم كل من ( gupta et jason )<sup>2</sup> نموذجاً لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة وهي:

- الحصاد: ويقصد به الحصول على المعرفة من داخل المنظمة وخارجها.
- التقنية: ويشير إلى تحديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة وشم تنقيتها، ويجب أن تتم هذه الخطوة بالتطابق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- الترتيب: ويعني الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن وتنمية المعرفة
- النشر: تعتبر عملي تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة التنظيمية عاملان أساسيان يؤثران بشكل جيد في نشر المعرفة على نحو المناسب.
- التطبيق: أي ربط المعرفة بالواقع العملي لتحقيق الميزة التنافسية.

#### 2.1. نموذج ديفيد سكايرم لإدارة المعرفة:

يقوم هذا النموذج (ديفيد سكايرم)<sup>3</sup> على قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية. تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل

<sup>1</sup> أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، طبعة الثانية، دار وائل لنشر، عمان، 2015، ص: 94.

<sup>2</sup> فرحي مريم ومعمّر نور، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016/2015، ص: 19.

<sup>3</sup> بن عبد العزيز أسامة، إدارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، 2013، ص: 08.

وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات والدروس المتعلمة، ويعبر سكايرم عن هذه القوة - بأن نعرف ما نحن نعرف- لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح، والقوة الثانية هي الابتكار وإنشاء معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

- معرفة العميل: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات العملاء واستخدامها لإثراء رضا العميل من خلال منتجات وخدمات محسنة.
- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية ثقافة الابتكار، فتعلم المعرفة وتقاسمها لهما قيمة عالية.
- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخيرة في النقاط الحرجة.
- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، العملاء والعاملين.
- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطوير استغلاله.

### 3.1. نموذج (Bourdeau & couillard) وهو نموذج من ثماني خطوات لتنفيذ إدارة المعرفة<sup>1</sup>:

- **تهيئة الفريق (preparing the team):** وتشمل تعيين الإدارة وتهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة وتطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة والتعلم التنظيمي.
- **فهم أغراض الأعمال والرؤيا الاستراتيجية والبيئة (Understanding business goals. Vision. Strategy and environment)** وتشمل تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والحفاظة عليها ونشرها واستخدامها.
- **تحديد عمليات الأعمال (Defining business processes):** وتشمل تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات الأعمال وتصميم معالجة المعلومات إسناد العمليات.

<sup>1</sup>صلاح الدين عواد الكبيسي، محاضرة نماذج عالمية في إدارة المعرفة، جامعة بغداد، ص: 04-05.

- تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام (Defining applications and user equirements) والتي تعني تكامل مفاهيم المعرفة في تصميم التطبيقات، وتشخيص اختلاف المستخدمين وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة بها.
  - تصميم المعماري للمعرفة والبيانات (Designing Knowledge and data architecture) وتشمل تطوير نموذج المعرفة للأعمال والأشكال المختلفة التي قد تتبناها وتحويل هيكل البيانات إلى هيكل المعرفة.
  - تصميم المعماري الفني (Designing technical architecture) ويشمل تحديد المبادئ والمعايير للتقييم وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.
  - النماذج الأولية والتنفيذية (Prototyping and implementing) وضع المشاريع المرحلية والأساسية لتسهيل التعلم، وتهيئة الدعم والإسناد التنظيمي.
  - التعلم والتحسين (learning and improving) وتشمل تطوير التقييم النظامي وقيمة الجهد واستنباط الدروس من الخبرة المكتسبة وتحسين مداخل العمليات والأدوات وتعديل السياسات والهياكل التنظيمية والقواعد والآراء.
2. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

### 1.2. الموارد البشرية:

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لإنشاء المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة<sup>1</sup>.

### 2.2. تكنولوجيا معلومات الاتصال:

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فاعلة جدا للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية، وأن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات، وأصبح يطلق عليه مسمى آخر وهو منجم البيانات، وهو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرار وتنبأ بالسلوك المستقبلي.

<sup>1</sup> توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جود تعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، 2013/2014، ص36.

تكمن الفكرة الأساسية عمل نظم إدارة المعرفة في تمكين العاملين من الوصول إلى معرفة عن الحقائق ومصادر المعلومات والحلول اللازمة وبالمقابل فإن العاملين يتشاركون في المعرفة الموجودة في رؤوسهم وبالتالي تتشكل لديهم تراكمية معرفية جديدة<sup>1</sup>.

### 3.2. القيادة:

تعتبر الإدارة العليا أساساً نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستدامة ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية<sup>2</sup>.

### 4.2. الثقافة التنظيمية:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد على تحفيز على تبني مفهوم إدارة المعرفة<sup>3</sup>.

## المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة القيمة

إن الاهتمام بهذا العنصر حديثة الطليعة حيث سيتم في هذا المطلب التطرق إلى بعض المفاهيم المتنوعة حول إدارة القيمة.

### أولاً: نشأة ومفهوم إدارة القيمة

#### 1. نشأة إدارة القيمة:

في أربعينيات القرن الماضي وبعد الحرب العالمية الثانية تحديداً، عانى العالم الصناعي من نقص حاد في الموارد الطبيعية والموارد الاستراتيجية والأساسية لدى الكثير من المؤسسات والمعامل، مما أدى بتلك المؤسسات إلى البحث

<sup>1</sup> نهاية عبد الهادي التلحاني وأخرون، مقال "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص 452

<sup>2</sup> صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني لمحافظات الجنوب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، ص: 24.

<sup>3</sup> ميس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، برنامج مشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، ص 54 55

عن البدائل التي تستطيع القيام بنفس وظائف المواد الأولية وسد النقص الحاصل في وفرة المواد الأولية، وقد قامت في ذلك الوقت إحدى المؤسسات الكبرى وهي مؤسسة "جنرال إلكتريك" بتكليف إحدى مهندسيها يدعى "لاري ميليز" بإيجاد ما يمكن من البدائل الكفيلة أولاً بتطوير منتجات المؤسسة، ثانياً تقليل سعر منتج ثالثاً زيادة أرباح مؤسسة، وبعد إجراء عدة بحوث مستفيضة تمكن ميلز من اكتشاف الكثير من بدائل رخيصة الثمن وذات الفعالية العالية، مما مكن المؤسسة من الاستمرار في العمل بل والتقدم على الكثير من المؤسسات المنافسة في وفرة الإنتاج ونسبة الأرباح، وقد استطاع ميلز ما بين 1947 و1952 من تأسيس ما سماه آنذاك بأسلوب تحليل القيم حيث اكتشف أن تحليل الوظائف وليس على الاعتماد على المواد أو تحليل الأجزاء هو خير وسيلة لتحليل القيمة وتقليل التكلفة. وقد غدا أسلوبه في تحليل القيمة في ذلك الوقت أحد أهم أسرار مؤسسة جنرال إلكتريك وأحد أسباب تطورها لمدة تزيد عن عشرة سنوات.

وفي نهاية الخمسينات تم اعتماد هذه التقنية وزارة الدفاع الأمريكية بديلاً عن أسلوب "خفض التكلفة" الذي كان يتبع في حينها، والذي نتج عنه ضعف في جودة المنتج وعدم رضا المستخدم مقابل تخفيض التكلفة. عن طريق وزارة الدفاع هذه تم اعتماد مصطلح "هندسة القيمة" بدلاً من "تحليل القيمة"<sup>1</sup>.

ومع ثورة الجودة (QAQCTQM)، وفي بداية الثمانيات أصبح لدينا وسائل وتقنيات إدارية تنافس هندسة القيمة. وأصبحت تمارس من قبل مختصين ليسو في مجال الهندسة فقط، ولكن يشمل إداريين ومحاسبين ومحامين... مما حدد بالمختصين لتطوير أسلوب ممارسة هندسة القيمة للتوسع في مجال الجودة والتسويق على أنها إحدى وسائل تحسين الجودة أصبح مفهومها أقرب إلى إدارة القيمة<sup>2</sup>.

## 2. تعرف وخصائص إدارة القيمة

### 1.2. تعريف:

حيث عرفها عبد العزيز سلمان اليوسفي فقد عبرا عنها بأن القيمة تعني الفائدة والمنفعة، ولذلك تبحث دراسات الهندسة القيمة عن الفائدة والمنفعة من المشروع من جميع النواحي الفنية والتشغيلية والمالية وتؤكد على ضرورة تحقيق الأداء الوظيفي، وكذلك تحسين الجودة وترشيد النفقات والاستغلال الأمثل للموارد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمار سالم داود وتاره عبد الرزاق، الهندسة القيمة وإمكانيات استخدامها في العمارة، مجلة المخطط والتنمية، العدد 20، جامعة بغداد، 2009، ص: 122-123.

<sup>2</sup> شعبة الهندسة القيمة هيئة السعودية للمهندسين، مجلة الهندسة القيمة، المجلد الثامن، العدد 4، يناير 2019، ص11.

<sup>3</sup> عبد العزيز سليمان اليوسفي، مقال حول " دور الهندسة القيمة الإيجابي في تحقيق رؤية المملكة 2030"، المجلد 8، العدد 4، 2019، ص: 08.

تعريف منظمة SAVE: تعرف على أنها التطبيق المنظم لتقنية التعرف الوظيفي للمنتج أو الخدمة وتحديد قيمة كل وظيفة وتحقيق الوظائف الضرورية بأقل تكلفة ممكنة<sup>1</sup>.

## 2.2. خصائص إدارة القيمة:

تتميز هندسة القيمة (إدارة القيمة) بالعديد من الخصائص منها:

- أداء فعال وبرنامج تقييمي هندسي منظم يستخدم لتأكيد كفاءة الأداء الوظيفي، وضبط كل من التكلفة أو الزمن للمشروعات.
- القدرة على التحليل، والابتكار، والتقييم وتقديم الحلول المناسبة لمعالجة المشكلات.
- سهولة تطبيقها في المراحل المبكرة للمشروع عن المراحل المتأخر منها.
- الوفرة في الزيادة لكل من التكلفة والزمن الفعلي عن المخطط لهما بالمشروع مما يؤدي إلى ضبط مدى نطاق المشروع وبالتالي رفع كفاءة الأداء الوظيفي<sup>2</sup>.

## ثانياً: عناصر إدارة القيمة

**الأداء الوظيفي:** وهو الغرض الأساسي أو الغرض الذي وجدة من أجله المنتج أو المشروع أو العملية الإدارية، كما أنه الوظيفة الأساسية التي يجب أن تؤديها المادة أو النظام.

**الجودة:** وهي المميزات والخصائص التي يرغبها المستفيد أو المستخدم ويجب تحقيقها في المادة أو النظام مثل هدوء الصوت، الشكل الجمالي، سهولة التشغيل، ... الخ.

**التكلفة:** هي التكلفة الكلية للمادة أو النظام وتشمل سعر الشراء بالإضافة إلى كل التكاليف التي يمكن دفعها للمادة بعد شرائها ( تكاليف ما بعد الشراء) خلال العمر الافتراضي<sup>3</sup>.

شكل رقم (02): يوضح عناصر إدارة القيمة



المصدر : أميرة برهمين، إدارة القيمة، منتدى مجلة الجودة الصحية، سنة 2020، 2020/5/14، 20:37

<sup>1</sup> احمد السنوسي وآخرون، "الهندسة القيمية"، مجلة رواد المشاريع العرب، العدد9، سنة 2019، ص: 04.

<sup>2</sup> محمد سعد عطوة، "تأثير هندسة القيمة في مشروعات التشييد في المملكة العربية السعودية"، جامعة الازهر، العدد39، 2016، ص: 02.

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم، منهج إدارة القيمة بين رفع الجودة وخفض التكاليف، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة عين الشمس، 2013، ص: 13.

## ثالثاً: خطة عمل إدارة القيمة

## 1. جمع المعلومات:

في هذه الخطوة يقوم فرق العمل بجمع وتقصي جميع المعلومات ذات العلاقة بالمشروع، وبعد جمع هذه المعلومات يقوم فرق هندسة القيمة المكلف بالدراسة بمراجعة وتحليل تلك المعلومات ومن ثم يتم ترتيبها وتصنيفها إلى موضوعات محددة مثل حقائق، فرضيات، رغبات، ضروريات.

## 2. التحليل الوظيفي:

يتم تحديد الوظيفة الأساسية للمشروع ككل ثم تحليل وظيفة كل عنصر من عناصره أو جزء من أجزائه لمعرفة وتحديد الغرض الذي وجد من أجله المشروع وما هي الوظيفة التي يؤديها كل عنصر فيه وما مدى دور هذه الوظائف في تحقيق الوظيفة الأساسية إلى ثلاثة أصناف أساسية، ثانوية، جمالية.

## 3. طرح الأفكار:

هذه الخطوة تمثل إطلاق المواهب وتحفيز الإبداع فمن خلال أسلوب العصف الذهني، أو غيره من الأساليب المشابهة يقوم أعضاء فريق دراسة القيمة بطرح الأفكار الإبداعية بحرية وبلا قيود لإيجاد مقترحات وبدائل تحقق الوظائف أو الأداء المطلوب الذي تم تحديده في الخطوة السابقة أما بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل أو يهما معاً.

تدون تلك الأفكار والمقترحات كما جاءت بعفويتها وبدون انتقاد أو تقويم حتى لا تقتل الفكرة جيدة في مهدها، ثم إن التقويم متروك للخطوة اللاحقة، تمكن هذه الخطوة أعضاء فريق دراسات القيمة من طرح أفكارهم وتصوراتهم حول إيجاد حلول ومقترحات لما هو مطروح من قضايا وإشكالات كما أنها تهيئ البيئة المناسبة لشحذ ملكات الإبداع وإظهار المقدرة العلمية المبنية على التجارب والخبرة<sup>1</sup>.

## 4. مرحلة التقييم:

وهي مرحلة الحكم على الأفكار التي تم توليدها في المرحلة السابقة من خلال المناقشة وتداول الأحكام من قبل فريق الدراسة، فمرحلة التقييم هي مرحلة تقليص الكم الهائل من الأفكار التي تم تداولها في مرحلة الإبداع والابتكار واختيار أفضل هذه الأفكار بناء على معايير تم وضعها وتستخدم كمقياس لحذف أو اختيار الأفكار ومدى مناسبة هذه الأفكار للتطبيق، والمعايير الشائعة التي يتم بها الاختيار والتقييم في دراسات هندسة القيمة هي:

<sup>1</sup> غصون نشار، حلقة البحث الهندسة القيمة، كلية الهندسة جامعة دمشق

- مدى تطابق الفكرة لإحداث التكنولوجيا العلمية؛
- تكلفة تطوير الفكرة؛
- مدى سهولة إمكانية التطبيق؛
- الفترة الزمنية اللازمة للتطبيق؛
- العائد المتوقع من تطبيق الفكرة؛
- كفاءة الأداء الوظيفي للفكرة؛
- سهولة عملية الصيانة؛
- الوفرة في استهلاك الطاقة؛
- الناحية التشكيلية والجمالية.

### 5. مرحلة تطوير الفكرة:

تعتبر هذه المرحلة جزءاً مكمل للمرحلة السابقة، وفي بعض الأحيان تسمى بمرحلة السيناريو النهائي حيث أنه في المرحلة السابقة قد تم تقنين الأفكار واختيارها، أما في هذه المرحلة فهي تتناول هذه الأفكار وتحويلها إلى مقترحات واضحة المعالم قابلة للتطبيق تؤكد الوظيفة المأمول فيها، ومن ثم فإنه يعهد بهذه الأفكار لأعضاء فريق الدراسة كل في تخصصه حيث يقوم كل منهم بإعداد الفكرة للتطبيق بدءاً من كيفية تطبيق مدعماً بالشرح والرسومات وتقديرات التكاليف التنفيذية بالشكل الذي يتفهمه أصحاب العمل أو المشروع ومن ثم يتم الموافقة عليه.<sup>1</sup>

### 6. التطبيق والمتابعة:

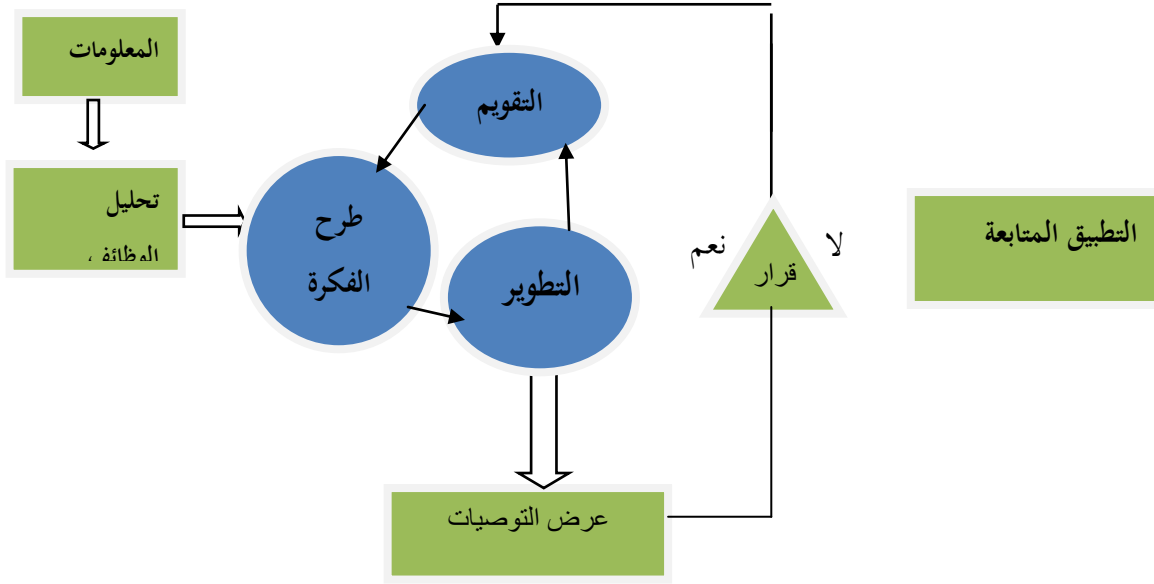
للتأكد من تنفيذ التوصيات وتطبيق المقترحات يجب اتباع خطة تنفيذية مشابهة لأسلوب الإدارة في التنظيم.

ولهذه المرحلة أهداف هي ما يلي<sup>2</sup>:

- وضع إجراءات عملية للتأكد من تنفيذ وتطبيق التوصيات والمقترحات القيمة.
- متابعة التطبيق ورصد النتائج.
- استمرارية تطبيق إدارة القيمة

<sup>1</sup> أكرم فاروق محمد عبد اللطيف وباسمين محمد، تكامل الهندسة القيمة وإدارة عمليات الصيانة، مجلة كلية الهندسة، جامعة الفيوم، ص: 39.  
<sup>2</sup> عبد الله أحمد عبد الله، الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، 2016، ص: 55-56.

الشكل رقم (03): نموذج خطة عمل إدارة القيمة



المصدر: شعبة الهندسة القيمة الهيئة السعودية للمهندسين، مجلة الهندسة القيمة، المجلد الثامن، العدد الرابع، يناير 2019، ص: 11.

#### رابعاً: خلق المعرفة بمفهوم إدارة القيمة:

إن خلق المعرفة يلعب دوراً كبيراً في توليد والمحافظة على الميزة التنافسية كما أنها تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية. وإحدى المكونات الناجحة لإدارة القيمة هو استخدامها لمصادر المعرفة المتنوعة في تحديد الوظائف التنظيمية المختلفة والمجالات الاحترافية وامتلاك أسهم المشروع في تسهيل عمل الفريق. كل الأنظمة وعمليات المنظمة التي تهتم بالقيمة في إنجاز أعمالها لها بعد معرفي، وفي هذه الأيام لا تعتمد المنظمات فقط على الأصول التقليدية مثل العمل والأرض ورأس المال لخلق الثروة وتحقيق النجاح الاقتصادي بل أصبحت الأبعاد مثل القدرات المعرفية والموارد المعرفية يمكن أن تؤدي على تحسين جودة المنتجات أو العمليات الحالية<sup>1</sup>.

من أجل الحفاظ على عناصر القيمة (الجودة، التكلفة، الأداء) يتوجب على المؤسسة الدقة في اكتساب المعرفة ولا يؤدي اكتساب المعرفة إلى جودة المعلومات ما لم يتم نشرها واستعمالها بين العاملين داخل المؤسسة في الفرصة المناسب والوقت المناسب وهذا من أجل إثراء المخزون المعرفي للعاملين.

<sup>1</sup> شادي نيازي محمد توفيق، نموذج لتفعيل دور إدارة المعرفة لتحسين إدارة القيمة، مذكرة لنيل الدكتوراه، جامعة عين الشمس، ص: 127.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بالرغم من القبول والإدراك المتزايد لأهمية إدارة المعرفة للمؤسسات إلا أنها لم تحظ بدراسات تطبيقية يمكن الركون إليها في تتبع مسارات علاقتها مع المتغيرات الأخرى، وسيتم في هذا المبحث إلى استعراض بعض المساهمات الفكرية للدراسات السابقة التي تم الحصول عليها:

### أولاً: الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة

يشمل هذا المطلب الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة عريية وأجنبية، وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني.

#### 1. الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة

##### 1.1. الدراسات العربية:

##### 1.1.1 دراسة (سعد غالب ياسين 2005)<sup>1</sup>:

تهدف دراسة " إدارة المعرفة وشبكات القيمة في شركة **Quicken.com**" إلى تحليل التحولات التي طرأت على نموذج سلسلة القيمة الذي رافق الاقتصاد الصناعي وانبثاق نموذج شبكات القيمة لاقتصاد المعرفة".  
منهج الدراسة: تعتمد الدراسة على منهج التحليلي الوصفي لدراسة العلاقة بين إدارة القيمة وشبكات القيمة واستنباط الحقائق الجديدة.

##### النتائج:

- أن النموذج الخطي التابع لسلسلة القيمة المستخدم في تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية في الاقتصاد الصناعي غير مفيد في دراسة وتحليل عملية تكوين القيمة في منظمات الأعمال الحديثة وبصورة خاصة منظمات المعرفة والتي تستند على كثافة المعرفة.
- إن مغادرة نموذج سلسلة القيمة إلى نموذج شبكات القيمة هو الخطوة الصحيحة لفهم تحولات القيمة وهجرتها من المادة إلى الفكر ومن الآلة إلى معرفة ومن رأس مال المادي إلى رأس المال الفكري وهو أيضا شرط موضوعي لبناء الفهم الجديد لقوانين اقتصاد المعرفة .
- تعتمد شبكات القيمة على إدارة الاستثمار في سلاسل القيمة لدى إدارات المنظمات المندمجة شركات الأعمال وكذلك على الثقة والرغبة القوية للتعاون التنافسي المنبثق عن المصالح والمنافع المتبادلة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مقال إدارة المعرفة وشبكات القيمة في شركة **Quicken.com**، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005

### 2.1.1. دراسة علي رزاق جهاد العابدي وآخرون (2007)<sup>1</sup>:

"أثر إدارة المعرفة في إعادة الهندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل" هدفت الدراسة إلى تحديد أسباب انخفاض كفاءة الأداء في (معمل إطار بابل) ثم محاولة إعادة هندسة عملياته من خلال استخدام مدخل جديد في الإدارة وهو (إدارة المعرفة) وكان من أهم الاستنتاجات التي تمخضت عنها الدراسة أن هناك علاقة معنوية بين المعرفة الظاهرة والضمنية وبين إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال.

#### التوصيات:

- يجب على المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة الأخذ بعين الاعتبار المزيج الخاص بهذه الإدارة والتي تتكون من أنواعها الأساسية وهي (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) وتكيفها مع واقع حال المنظمة.
- ضرورة تطبيق هذه المعارف وحسب الأولويات وذلك عن طريق إجراء دراسة ميدانية ومعرفة أي نوع من هذه الأنواع يحتاج إلى تطبيق فعلي قبل الأخر وقد تتغير الحاجة إلى نوع المعرفة من وقت إلى آخر وحسب القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة .
- يجب على القادة الإداريين أن يعملوا على جذب الأفراد الذين لديهم المقدرة العالية في التعامل مع الحياة طارئة والظروف المتغيرة للحصول منهم على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى.
- يجب على المنظمات أن تحفز الأفراد العاملين وأن تحافظ عليهم وأن تقوم باستخراج أقصى ما لديهم من طاقات ومعارف ومهارات وتجعلها تصب في خدمة المنظمة.

### 3.1.1. دراسة (أحمد علي 2012)<sup>2</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم. واشتملت على عينة الدراسة: التي تكونت من 135 فرداً من موظفي المستويات الوسطى والدنيا واعتمدت على الاستبانة كأداة الدراسة شملت 56 فقرة. وتم جمع وتحليل البيانات واختبار فرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها:

<sup>1</sup> علي رزاق جهاد العابدي وآخرون، مقال حول "أثر إدارة المعرفة في إعادة الهندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل"، المجلد الخامس، العدد 21، حزيران 2007.

<sup>2</sup> أحمد علي، مقال حول "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012 .

- تعزيز عملية اكتساب المعرفة من خلال الاستشاريين في الجامعات والمعاهد العلمية والأكاديمية والمنظمات المنافسة؛
- أن تعمل المنظمة على توفير الوقت والجو الملائمين لتبادل المعرفة بين العاملين؛
- أن توفر المنظمة نظاما مرنا يسهل عملية توزيع المعرفة على العاملين؛
- تعزيز إدراك العاملين في المنظمة بأهمية إدارة المعرفة في دعم الأنشطة التشغيلية؛
- تعزيز عملية تداول المعرفة داخل هذه المؤسسات ضمن نفس المستوى الإداري ومستويات الإدارة العليا والدنيا، إيجاد الطرق المناسبة لتوزيع هذه المعرفة وجعلها متاحة للجميع.

#### 4.1.1.1 دراسة (ريما علي حلاق 2014)<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس الثانوية العامة في دمشق"، أي إلى واقع ممارسة المديرين والمدرسين لإدارة المعرفة في مدارس الثانوية وكذا واقع ممارسة لعملية اتخاذ القرارات في مدارس الثانوية وتحديد دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية. أما عينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية العامة بمدينة دمشق وعددهم 76 مديرا، وعلى عينة من مدرسيها بلغت 500 مدرسا. وتحددت أداة الدراسة باستبانة رأى لمعرفة آراء مديري ومدرسي المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق حول العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات في مدارسهم.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لما يحققه من دراسة وعرض الحقائق والبيانات عن موضوع البحث. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تشكيل فريق مهني متخصص بإدارة المعرفة وأنشطتها وعملياتها؛
- عقد ندوات وورشات العمل ودعوة خبراء بإدارة المعرفة للمشاركة فيها، ونشرها في جميع المؤسسات التربوية؛
- تحديد قوائم الخبراء والمختصين في مجال إدارة المعرفة من خلال إنشاء خرائط للمعرفة؛
- تعزيز المناهج الدراسية التي تؤكد مفهوم المشاركة لدى المتعلم بشكل نشط في عملية التعلم وصنع القرارات الخاصة بالتعليم.

<sup>1</sup> رما على حلق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس الثانوية العامة في دمشق، رسالة لنيل شهادة الماجستير، في التربية المقارنة والإدارة التربوية، دمشق، 2013/2014

## 2.1. الدراسات الأجنبية:

## 1.2.1. دراسة (wiig 2000):

هدفت الدراسة الموسومة " تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة العامة " إلى كيفية تطبيق ممارسة إدارة المعرفة في قطاع الإدارة العامة إذ تم اختيار قطاع الخدمات لعملية التطبيق. وقد ركزت على أن إدارة المعرفة في هذا الحقل تؤدي أدوار مهمة عدة، وتنفذ بشكل مختلف إذ يتم تبني رأس المال الفكري الاجتماعي لتحسين الفاعلية لصناعة القرار الخاص والعام.

وأظهرت الدراسة إلى أن هناك مجالات رئيسة تؤخذ بعين الاعتبار في مجال الإدارة العامة ومن أبرزها مساندة عملية صنع وبناء القابليات التنافسية لرأس المال الفكري الاجتماعي، وتطوير التنافسية لقوة العمل. وخلصت إلى نتائج عديدة منها إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في القطاعات العامة، لأن أية وظيفة في هذه الإدارة يمكن أن تؤدي دورين الأول يهتم بها والثاني يخص مهام إدارة المعرفة. كذلك كان من بين النتائج التأكيد على أهمية التدريب المستمر لعمال المعرفة لغرض تطبيق إدارة المعرفة، فضلاً عن بناء ورفع قيمة رأس المال الفكري الاجتماعي وتحديد مخرجها<sup>1</sup>.

## ثانياً: الدراسات الخاصة بإدارة القيمة

يشمل هذا المطلب الدراسات السابقة الخاصة بإدارة القيمة.

1. دراسة (أحمد إبراهيم أحمد عثمان 2013)<sup>2</sup>:

منهج إدارة القيمة بين رفع الجودة وخفض التكاليف دراسة في تطبيق المنهج على مرحلة إعداد مستندات طرح المشروعية يهدف البحث إلى التأكيد على أن تطبيق خطوات منهج إدارة القيمة على مشروعات الفنادق خمس نجوم أثناء مرحلة مستندات الطرح يتحقق أعلى فائدة ومنفعة في اختيار المواد المناسبة للفرغات بأعلى جودة وتكلفة مناسبة .

التوصيات:

- التأكيد على أن تطبيق منهج إدارة القيمة على المشروعات يعتبر أحد مراحل العمل في المشروع المعماري وليس أمراً اختياري. ضرورة الاهتمام بتدريس وتعليم منهج إدارة القيمة للطلبة في جامعات وكليات مثل

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 31.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم، منهج إدارة القيمة بين رفع الجودة وخفض التكاليف، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة عين الشمس، 2013.

كلية الهندسة وكلية التجارة وإدارة الأعمال إذ أنها طريقة تفكير علمية منظمة واقتصادية تساعد في رفع الجودة وحف التكلفة لأي مشروع .

- التفكير في تطوير برنامج يعتمد على الحاسب الآلي للمساعدة في تطبيق منهج إدارة القيمة بمراحلها وإخراج الدراسات وتقارير بصورة تلقائية .
- حث الهيئات الحكومية على تطبيق منهج إدارة القيمة على مشروعات بصورة إلزامية وذلك بهدف تقليل النفقات ورفع جودة المشروعات على المدى القصير والبعيد.

## 2. دراسة ( عبد الله أحمد عبد الله 2016)<sup>1</sup>:

تهدف هذه الدراسة إلى "هندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة جيااد الصناعية" حيث تمثلت مشكلة الدراسة في إهمال المؤسسات والمؤسسات في تطبيق هندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن هندسة القيمة أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة يعمل على تخفيض التكاليف والمحافظة على مستوى الجودة.

منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الاستنباطي في صياغة الجزء النظري والمنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة العملية التطبيقية.

أهم التوصيات:

- القيام بتبني ورشة عمل لتنوير الموظفين
- تنوير الموظفين وتدريبهم على أسلوب هندسة القيمة وتطبيقها

## 3. دراسة (محمد سعد علواه و أشرف محمد كمال 2016)<sup>2</sup>:

تأثير هندسة القيمة في مشروعات التشييد في المملكة العربية السعودية الهدف من بحث يهدف إلى كيفية دمج ما بين هندسة القيمة وإدارة المشروعات للوصول إلى التصنيفات المشتركة بينهما لحل مشكلة التغييرات المستجدة في إدارة المشروعات بواسطة خطوط إرشادية عامة لإدارة تغيير فعالة ولتحقيق أعلى كفاءة في الأداء الوظيفي ومساعدة المالك والمسؤول والمهندس وغيرهم إلى كيفية تطبيق الهندسة القيمة على المشروعات بصورة صحيحة ودخول هندسة القيمة في المملكة العربية السعودية.

<sup>1</sup> عبد الله أحمد عبد الله، الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، 2016

<sup>2</sup> محمد سعد عطوة، "تأثير هندسة القيمة في مشروعات التشييد في المملكة العربية السعودية"، جامعة الأزهر، العدد 39، 2016

المنهج: يحتوي هذا البحث على دراسة النظرية للتعريف على التصنيفات المختلفة والتصنيفات المشتركة ما بين هندسة القيمة وإدارة المشروعات، كما تضمن البحث دراسة تطبيقية من خلال دراسة حالة بعض المشاريع داخل المملكة العربية السعودية وذلك لتحليل التغييرات التي تطرأ عليها بمرحلة التنفيذ وكيفية التحكم فيها من خلال تطبيق مبادئ هندسة القيمة بالمراحل المناسبة للمشروع.

نتائج الدراسة: أن هندسة القيمة أداة ترشيد فعالة وبرنامج تقييم هندسي منظم يتم استخدامه لتأكيد كفاءة الأداء الوظيفي وضبط التكلفة للمشاريع، قدرة هندسة القيمة على تحقيق ثورات مالية كامنة في المشروعات من خلال أسلوبها المتميز في طرح الأفكار والبدائل والتي ساهمت في خفض التكلفة الكلية للمشاريع ذات الميزانية العالية، إجراء عملية الدمج للتصنيفات المشتركة ما بين هندسة القيمة وإدارة المشروعات نجد أنه باستخدام الأدوات المشتركة بالمراحل المبكرة للمشروع وبالتركيز على المحددات المشتركة بينهما فإنه يسهل التحكم في التغييرات التي تطرأ على المشروع.

### ثالثاً: أوجه شبه واختلاف الدراسات السابقة مع الدراسة الراهنة

من خلال استعراضنا الدراسات السابقة التي اتسمت بوجود تنوع من ناحية أهمية هذه الدراسة وما ركزت عليه من خلال نتائجها، وكذا العلاقة التي تربط بينها وبين الدراسة الراهنة يمكن الوقوف على النقاط التالية:

#### 1. أوجه الشبه:

الدراسات السابقة تربطها مع الدراسة الراهنة مجموعة من نقاط الالتقاء يمكن الوقوف عليها وتمثل فيما يلي:

- منهج الدراسة: حيث اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية باستخدامها الاستبيان والمنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة.
- ويكمن في معرفة الدور أو الأثر الذي تولده إدارة المعرفة من تطبيقاتها في المؤسسات.
- عمليات إدارة المعرفة: حيث تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اعتماد على نفس عمليات إدارة المعرفة.
- ذكر معظم الدراسات العناصر الأساسية لإدارة القيمة.

#### 2. أوجه الاختلاف:

يوجد العديد من النقاط التي تختلف فيها الدراسة الراهنة مع غيرها من الدراسات السابقة، والتي يمكن الوقوف عند أهمها:

- وجه الاختلاف الأول محيط الدراسة التي قمنا بها حيث توجهت دراستنا إلى مؤسسة اقتصادية إنتاجية في حين هناك متوجه لمؤسسات تربوية وهناك من استهدف مؤسسات بترولية وكذا وهناك أيضا مع اعتمدت على مجموعة من مؤسسة.
- وجه الاختلاف الثاني من حيث الزمان والمكان حيث تطرقنا في معظم كانت دراسات غير محلية مصدر، أما من حيث الزمان فقد تمت بين السنوات التالية (2000، 2005، 2007، 2012، 2013، 2014، 2016، 2017)، في حين تمت دراستنا على مستوى ولاية الوادي بالجزائر سنة الحالية 2020 مؤسسة الورود.
- وجه الاختلاف الثالث من حيث عينة الدراسة حيث تم الاعتماد في الدراسة الحالية على توزيع 100 استبانة وتم استرجاع منها 76 في حين هناك من اعتمدت على عينات أكثر وهناك من اعتمدت أقل.
- الوجه الرابع من حيث متغيرات الدراسة اعتمدنا في دراستنا الحالية على دراسة العمليات الثلاثة لإدارة المعرفة (التوليد، النشر، التطبيق)، في حين هناك دراسات اعتمدت على أكثر من ثلاثة عمليات. وفي الأخير من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو عدم وجود أو عدم تحصلنا على دراسة تجمع المتغيرين معا على قدر الأبحاث التي توصلنا لها من الجهد المبذول، بعد دراستنا لدراسات السابقة التي كانت معظمها في خارج الإطار الجغرافي لدولة وحاولنا في هذه الدراسة تطبيق واقع إدارة المعرف في البيئة المحلية لمعرفة مدى مساهمة المؤسسة الجزائرية في تبني إدارة المعرفة ومدى اهتمامها في تحسين قيمتها من حيث تخفيض التكاليف ورفع الإنتاجية.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عموميات حول إدارة المعرفة وإدارة القيمة ومجموعة من الدراسات السابقة، حيث شمل المبحث الأول على الأدبيات النظرية الذي يتحدث في الجزء الأول على إدارة المعرفة وعملياتها والجزء الثاني على إدارة القيمة وعناصرها بإضافة إلى العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة القيمة من خلال عناصر إدارة القيمة (الأداء، الجودة، التكلفة) ويبقى المبحث الثاني للدراسات السابقة والتعليق عليها، ومن ما توصلنا إليه في الأدبيات النظرية بنينا الفصل الثاني الذي هو نتائج دراسة الميدانية تجيب عن مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية  
لمؤسسة روائح الورود بالوادي

## الفصل الثاني:

### دراسة ميدانية لمؤسسة روائح الورود بالوادي

#### تمهيد

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

ثانياً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

ثالثاً: بناء أداة القياس واختبار صدق والثبات

رابعاً: الأساليب المعتمدة لمعالجة المعطيات

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل وعرض نتائج البيانات الشخصية

ثانياً: تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

ثالثاً: تحليل وعرض اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في إطار الأدبيات النظرية إلى إدارة المعرفة وإدارة القيمة، وتحديد كل المفاهيم المرتبطة بهما في الفصل السابق، نصل في هذا الفصل إلى دراسة العلاقة بين هاتين المتغيرين على أرض الواقع بمؤسسة روائح الورود بالوادي، وذلك من خلال المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية

❖ المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وخصائصها إضافة إلى أدوات الدراسة وتصميم الاستبيان وعرض نتائج اختباري وصدق وثبات أداة الدراسة والإجراءات المتبعة وأساليب المعالجة الإحصائية في تحليل ومعالجة البيانات.

## أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يندرج تحت هذا العنوان تحليل مجتمع وعينة الدراسة وكذلك القيام باختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة.

## 1. تعريف مجتمع الدراسة ( مؤسسة الورود):

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مؤسسة روائح الورود، وهي مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري، تأسست يوم 15 جويلية 1985 في المنطقة الصناعية بكوينين بولاية الوادي على مساحة قدرها 25000 متر مربع ويشغل بها أكثر من 192 عامل وعاملة. رقم سجلها 012/ بي 87/، وعلامتها التجارية دوبلفي (W) ... تلوه وردة متفتحة والتي تعبر عن مصدر واصل للعطر، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مالي اجتماعي قدره 2000000000 دج تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويقدر رقم أعمالها لسنة 2019 بحوالي 18000000000، تنشط في صناعة العطور والتي تعد من الصناعات الخفيفة، وفي سنة 1995 بدأت بالتوسع في نشاطها، وفي السنوات الأخرى تم تجهيزها بأحدث الآلات والأجهزة المستوردة التي تعتبر الأولى من نوعها على مستوى شمال إفريقيا، فمن خلال ما تمتلكه المؤسسة من تكنولوجيا متطورة إلى جانب جودة منتجاتها، وكفاءة موظفيها تمكنت من الصعود إلى الأسواق العالمية ومنافسة نظيراتها في النشاط، فالجوائز والأوسمة العالمية (جائزة إفريقيا الدولية 1992، جائزة النجم الذهبي للنوعية 1993.... الخ) التي تحصلت عليها تدل على قوتها ومكانتها في الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

وقد اعتمدنا في الحصول على المعلومات باستخدام نص استبانة إلكترونية وذلك قبل عودة مؤسسة للعمل ونصف الأخر استبانة ورقية وهذا لعدم تجاوب معظم الموظفين على الاستبانة الإلكترونية لأسباب غير معروفة، وقد قد تم توزيع 100 استبانة من أصل 192 عامل، وقد تم استرداد 76 استبانة أي بنسبة 76% في حين تم استبعاد 34 استبانة أي بنسبة 34% عدم تجاوب مبحوثين.

<sup>1</sup> بناء على تقارير مؤسسة روائح الورود، ص ص 1 - 8

ثانيا: أسلوب جمع البيانات والمعلومات: وتتضمن جانبين:

1. الجانب النظري: اعتمدنا في تغطية الجنب النظري للدراسة على من المصادر العربية الكتب والمقالات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، مع التركيز على مفاهيم المصطلحين إدارة المعرفة وإدارة القيمة. ولم تكن جل المصادر محلية المصدر فقد تم الاستناد إلى مجموعة من المصادر من خارج الوطن.
2. الجانب التطبيقي: استعنا في الجانب التطبيقي في جمع البيانات والمعلومات للدراسة من خلال تقديم الاستبانة.

ثالثا: بناء أداة القياس واختبار صدق وثبات

### 1. استمارة الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان (ملحق رقم 1) من أهم وأحد الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات استخدامها في البحوث التربوية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك نظرا لقلت تكلفة استخدامها من جهة، وسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها من جهة أخرى، فهي قائمة أسئلة توجه لعينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول ظاهرة وموضوع معين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم هذه الاستمارة بحيث وزعت على عينة من العمال مؤسسة الورود للإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك من أجل معرفة مدى تطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة .

تتكون هذه الاستمارة من جزئين الجزء الأول يشمل المعلومات الشخصية لأفراد العينة (جنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومستوى الوظيفي)، أما الجزء الثاني فخصص لقياس ما مدى تطبيق مؤسسة لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

حيث تتكون الاستبانة من 36 سؤال من قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجوبين؛

القسم الثاني: يحتوي أسئلة للمتغيرين.

المحور الأول: المتغير المستقل "إدارة المعرفة" حيث يتضمن على 26 سؤال على أربعة أعمدة

المحور الثاني: المتغير التابع "إدارة القيمة" حيث يتضمن على 11 سؤال على عمود واحد

<sup>1</sup> بن الزين حمزة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات البترولية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/2012، ص37

## 2. ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من أجل أن تكون هذه الدراسة والمتمثلة أساسا في استمارة الاستبيان هادفة وذات بعد علمي صحيح وصادقة تم عرضها واختبار صدقها باستعمال معامل الصدق والثبات ( ألفا كرونباخ ) عن طريق برنامج spss والذي أظهر النتائج التالية:

جدول رقم (01): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.61	24	المتغير المستقل: إدارة المعرفة
0.76	11	المتغير التابع: إدارة القيمة
0.80	35	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS V 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المحور الأول إدارة المعرفة بلغ 61 % وهي أكبر من 60% وهي تدل على ثبات عبارات محاور هذا الاستبيان، أما المحور الثاني إدارة القيمة فكان قيمة ألفا كرونباخ 76 % وهي أكبر من 60 % وهي نسبة جيدة نوعا ما وتدلل على ثبات أسئلة هذا المحور. أما القيمة الكلي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان البحث بلغ 80 % وهو نسبة جيد ويعتبر معامل ثبات مناسب للاستعمال الاستمارة.

## رابعاً: الأساليب المعتمدة لمعالجة المعطيات

ويشمل هذا العنوان الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذا البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبانة، تمت عملية التفرغ في برنامج SPSS 25 Statistics حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها:

- معامل ألفا كرونباخ من أجل التحقق من صدق وثبات الاستبانة.
- استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة المدروسة.
- استخدام كل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذا حساب تكرارات والنسب المئوية لها لمعرفة مدى استجابة الباحثين نحو كل فقرة.
- حساب تحليل أحادي لحساب فروق بين الأبعاد الاستبانة وسمات الشخصية لعينة الدراسة

- استعمال أسلوب تحليل الانحدار الخطي والارتباط وإثبات وجود علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة القيمة، وكذا العلاقة بين كل من (توليد، نشر، تطبيق) كل على حدا وإدارة القيمة.

كما تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي، وهذا من أجل تحصيل إجابات دقيقة من طرف أفراد العينة، وأنجاز هذا الاستبيان كان بالرجوع لمجموعة من الدراسات بإضافة إلى الأستاذ المشرف ولجنة التحكيم، والمتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم (02): الأوزان المقدمة في الاستبيان حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
الاستجابة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبات

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها من أي فئة فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى، ثم قسمته على عدد الفئات والجدول أدناه يبين متوسطات مرجحة لسلم ليكارت الثلاثي كالتالي:

جدول رقم (03): المتوسط المرجح لسلم ليكارت الثلاثي

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
المتوسط	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على المعطيات المتوفرة

### المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث عرض النتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال توزيعنا لاستمارة الاستبيان (ملحق رقم 01) بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي، وإجراء المعالجة الإحصائية لتعرف على البيانات الأولية المتعلقة بعينة الدراسة. وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومدى الارتباط العلاقات فيما بينهم:

### أولاً: تحليل وعرض نتائج البيانات الشخصية

تمثلت بيانات أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والفئات العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

جدول رقم (04): وصف السمات الشخصية للعينة الدراسة

المتغير	الفئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
---------	----------------	---------	----------------

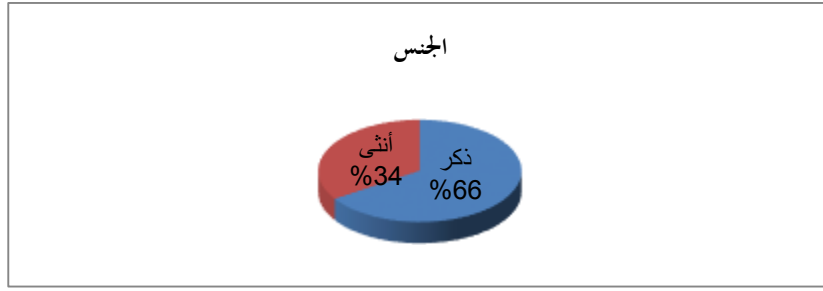
65.78%	50	ذكر	الجنس
34.21%	26	أنثى	
100%	76	المجموع	
13.15%	10	أقل من 30	الفئات العمرية
52.63%	40	من 30 إلى 40	
26.31%	20	من 40 إلى 50	
7.89%	6	أكثر من 50	
100%	76	المجموع	
34.21%	26	ثانوي	المؤهل العلمي
39.47%	30	جامعي	
13.15%	10	دراسات عليا	
13.15%	10	مؤهلات أخرى	
100%	76	المجموع	
39.47%	30	أقل من 5	سنوات الخبرة
30.26%	23	من 5 إلى 10	
17.10%	13	من 10 إلى 15	
13.15%	10	أكثر من 15	
100%	76	المجموع	
5.26%	4	مدير	المستوى الوظيفي
3.94%	3	نائب مدير	
17.10%	13	رئيس مصلحة	
73.68%	56	موظف	
100%	76	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

أولاً: الجنس يلاحظ من خلال الجدول رقم أن عدد الذكور 50 بلغ أي نسبة (65.78%) وعدد الإناث 26

أي بنسبة (34.21%) من إجمالي مجتمع الدراسة، أي أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا رجال.

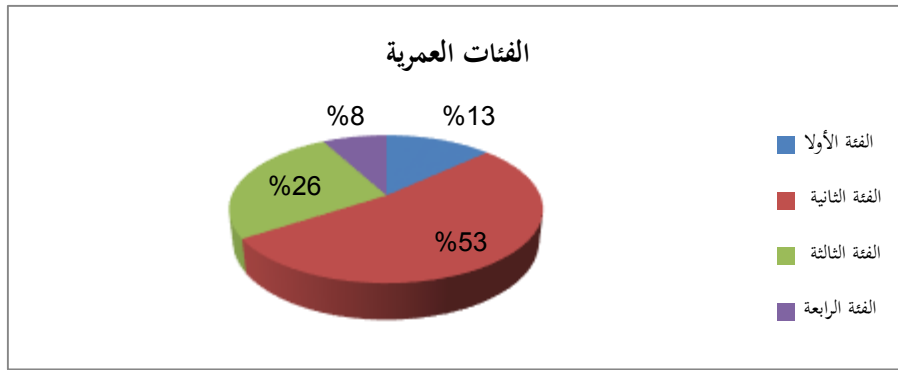
الشكل رقم (04): يمثل دائرة نسبية للمتغير الديموغرافي الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

ثانيا: الفئات العمرية: حيث تركز معظم الأفراد بين الفئة الثانية والثالثة (من 30 إلى 40) و (من 40 إلى 50) حيث بلغت نسبتها على التوالي (52.63%) و (26.31%) في حين نسبة مبحوثين من في فئة عمرية أقل من 30 (13.15%)، بعدها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة (7.89%)

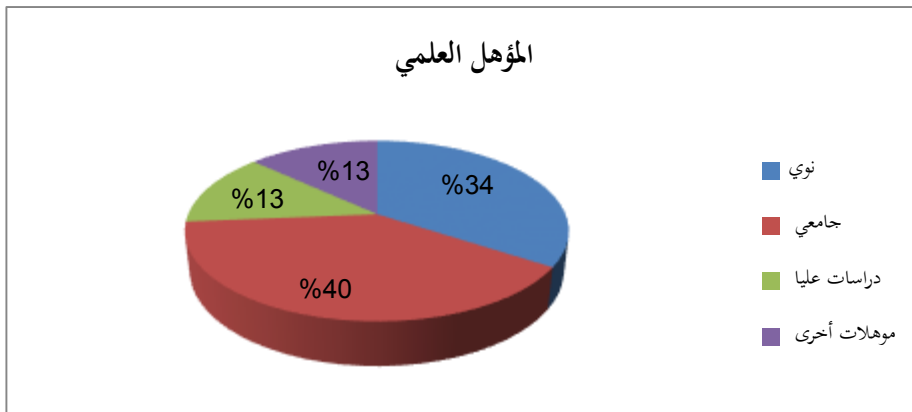
الشكل رقم يمثل (05): دائرة نسبية للمتغير الديموغرافي الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

ثالثا: المؤهلات العلمية: بالنسبة للمؤهلات العملية للمبحوثين فقد وجدت أن (39.47%) منهم حاصلين على مستوى جامعي، مقابل (34.21%) لديهم مستوى ثانوي، يبقى في الأخير نسبة دراسات عليا ومؤهلات أخرى فقد حضيقت بنفس نسبة (13.15%) من طرف مبحوثين.

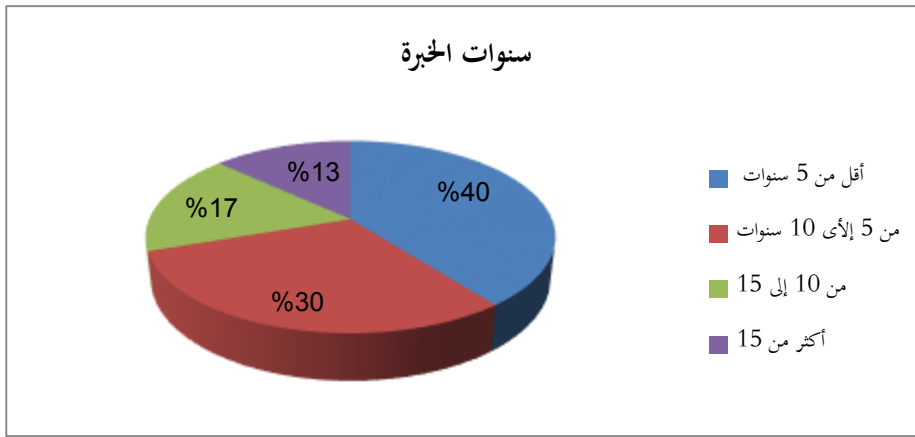
الشكل رقم (06): يمثل دائرة نسبية للمتغير الديموغرافي المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

رابعاً: سنوات الخبرة: عند ملاحظة سنوات الخبرة نجد أن نسبة (39.47%) تقع خبراتهم في مجال أقل من 5 سنوات، و(30.26%) من المبحوثين تقع خبراتهم في المجال من (5 سنوات إلى 10)، في حين نجد أن (17.10%) من المبحوثين في فئة (من 10 إلى 15 سنوات)، أما الأفراد الذي بلغت خبرتهم أكثر من 15 سنة فقد حددت نسبتهم (13.15%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

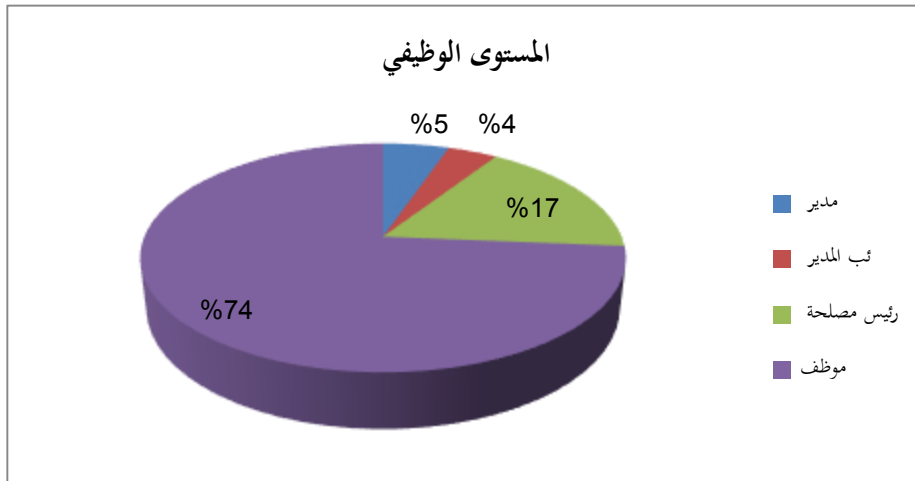
الشكل رقم (07): يمثل دائرة نسبية للمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

خامساً: المستوى الوظيفي: فيما يخص الجانب المهني إن حوالي أفراد عينة كانوا من الموظفين بنسبة (73.68%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال رئيس مصلحة (17.10%)، أما الأشخاص الذين يعملون في مجال مدير ونائب مدير كانت نسبتهم على التوالي (5.26%) و (3.94%).

الشكل رقم (08): يمثل دائرة نسبية للمتغير الديموغرافي المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

## ثانياً تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية عن طريق الإشكالية البيانية التي توضح المتوسط الحسابي لكل من أسئلة الاستبيان، وكذلك جداول تشير إلى ماهية السؤال ومجموع الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال في الاستبيان. تتألف عمليات إدارة المعرفة وهي العامل المستقل في الدراسة التي تم اختبارها في الاستبيان من: توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة. أما العامل التابع فهو إدارة القيمة.

### 1 عرض وتحليل أبعاد متغيرات إدارة المعرفة:

#### 1.1 توليد المعرفة:

يظهر الجدول نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بعنصر توليد المعرفة:

يمثل الجدول رقم (05): التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد توليد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
0.60	2.64	6.6	5	22.4	17	71.1	54	يتم تدريب العاملين على مهارات استخدام الكمبيوتر
0.56	2.71	5.3	4	18.4	14	76.3	58	يتم الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسة من خلال المشاركة الخبرات لديهم
0.63	2.61	7.9	6	22.4	17	69.7	53	يتم تبادل المعلومات بين المتدربين من العاملين بالمؤسسة والأفراد المتعاملين مهم
0.67	2.61	10.5	8	17.1	13	72.4	55	تتم المؤسسة باكتساب المعارف من مصادر مختلفة من موقعها في سوق أو من خلال علاقتها بزبائن
0.55	2.73	5.3	4	15.8	12	78.9	60	يتم ترسيخ ثقافة المعرفة لدى العاملين من خلال أنشطة معرفية كاجتماعات
0.47	2.78	2.6	2	15.8	12	81.6	62	تشجيع إدارة المؤسسة قيم العمل بروح الفريق
0.58	2.69	6.6	5	17.1	13	76.3	58	تشجيع إدارة المؤسسة على قيم الانضباط في العمل
0.64	2.47	7.9	6	36.8	28	55.3	42	يتم تطبيق التناوب الوظيفي في المؤسسة للموظفين بين الوظائف من فترة لأخرى

0.64	2.53	7.9	6	30.3	23	61.8	47	يتم عمل دورات تدريبية بشكل منتظم وفقا لجدول زمني لكافة العاملين بالمؤسسة
0.59	2.64							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 06 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.78 بانحراف معياري قدره 0.47 مما يدل على درجة الموافقة وهذا ما يعكس على أن مؤسسة روائح الورود والوليد للتغليف تعمل على تشجيع إدارة المؤسسة بنظام الترقية عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية وتحسين أساليب التسيير وتفعيل دور الإشراف والقيادة والرقابة وتشجيع قيم العمل بروح الفريق (المساواة في تحديد المسؤوليات).

وفي المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.73 بانحراف معياري بلغ 0.55 مما يدل على درجة الموافقة وهذه الإحصائيات تشير إن المؤسسة تعمل على إشراك العامل في الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة من اجل ترسيخ ثقافة المعرفة لدى العاملين داخل المؤسسة.

وفي المرتبة الثالثة فكانت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.71 بانحراف معياري بلغ 0.56 مما يدل على درجة الموافقة وهذه الإحصائيات تشير أن المؤسسة تعمل على الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة من خلال مشاركة الخبرات لديهم.

وفي المرتبة الرابعة فكانت العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 2.69 بانحراف معياري بلغ 0.58 مما يدل على درجة الموافقة وهذه دلالة على تشجيع إدارة المؤسسة على قيم الانضباط في العمل داخل إطارها. وفي المرتبة الخامسة كانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي 2.64 بانحراف معياري قدره 0.60 مما يدل على درجة الموافقة وهذا يعكس أن مؤسسة روائح الورود والوليد للتغليف تهتم بتدريب العاملين على مهارات استخدام الكمبيوتر من خلال دورات تكوينية.

وفي المرتبة السادسة كانت العبارتين 03 و04 على التوالي بمتوسط حسابي 2.61 و2.67 بانحراف معياري قدره (0.67/0.63) مما يدل على درجة الموافقة وهذه الإحصائيات تشير إلى أن هناك تبادل المعلومات والمعرفة بين المتدربين من العاملين بالمؤسسة والأفراد المتعامل معهم، وكذلك هذا ما يعكس على أن مؤسسة روائح الورود والوليد للتغليف لها اهتمام كبير في اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة (المصادر الداخلية المملوكة في إطارها والمصادر الخارجية كالكتب والانترنت) وكذلك من موقعها في السوق وعلاقتها بزبائناتها.

وفي المرتبة السابعة فكانت العبارة 09 بمتوسط حسابي قدره 2.53 وبانحراف معياري 0.64 مما يدل على درجة الموافقة وهذا دلالة على سعي المؤسسة إلى إقامة دورات تدريبية بشكل منتظم لكافة العاملين بالمؤسسة للحصول على المعرفة.

وفي المرتبة الأخيرة فكانت العبارة 08 بمتوسط حسابي قدره 2.47 وبانحراف معياري 0.64 مما يدل على أن المؤسسة تحرص على تطبيق التناوب الوظيفي داخلها للموظفين بين الوظائف من فترة لأخرى. بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعده توليد المعرفة 2.64 وبانحراف معياري قدره 0.59 مما يدل على أن مؤسسة روائح الورود والوليد للتغليف تعمل على إتباع نظام إداري يشمل إدارتها وعمالها ذو الكفاءات سواء عالية أو منخفضة يعمل بدوره على توليد المعرفة داخلها.

## 2.1 بعد نشر المعرفة:

يشير الجدول التالي إلى نتائج تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد النشر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
0.64	2.63	9.2	7	18.4	14	72.4	55	يتم تشكيل فريق لإدارة المعرفة في المؤسسة وعقد لقاءات تثقيفية مع إجراء فحص لتحديد مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة لدى العاملين
0.37	2.86	1.3	1	10.5	8	88.2	67	تنشر المؤسسة الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين الموظفين
0.60	2.71	7.9	6	13.2	10	78.9	60	يتم توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى المؤسسة المتعلمة
0.63	2.59	7.9	6	25	19	67.1	51	يتم تبادل المعلومات بسهولة بين الأقسام باستخدام التقنيات الحديثة لذلك
0.55	2.73	5.3	4	15.8	12	78.9	60	تتوافر القدرة لدى الإدارة على عرض المعلومات باستخدام التقنيات الحديثة على العاملين
0.53	2.76	5.3	4	13.2	10	81.6	62	يتوافر لدى أهل الخبرة بالمؤسسة

							القدرة على تحويل المعلومات إلى معارف يمكن تطبيقها والاستفادة منها
<b>0.55</b>	<b>2.71</b>						<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الأولى لان توسطها الحسابي 2.86 وانحرافها المعياري قدره 0.37 بدرجة الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على نشر الوعي لإدراك الموظفين بأهمية إدارة المعرفة.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 0.53 بدرجة الموافقة وهذا يدل على توافر لدى أهل الخبرة بالمؤسسة القدرة على تحويل المعلومات إلى معارف يمكن تطبيقها والاستفادة منها.

وفي المرتبة الأخيرة أتت العبارة رقم 04 حيث بلغ توسطها الحسابي 2.59 وانحرافها المعياري 0.63 بدرجة الموافقة وهذا لأن المؤسسة تقوم بتسهيل عملية تبادل المعلومات بين الأقسام باستخدام التقنيات الحديثة. بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعده نشر المعرفة 2.71 وانحراف معياري قدره 0.55 مما يدل على أن مؤسسة روائح الورود والوليد للتغليف يسودها نظام تسير جيد بين عمالها يساعدها على نشر وتبادل المعرفة وتقديم النصائح والإرشادات فيما بينهم.

### 3.1 بعد تطبيق المعرفة:

يوضح الجدول التالي تحليل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث التطبيق لإدارة المعرفة:

الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد تطبيق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
<b>0.70</b>	<b>2.47</b>	11.8	9	28.9	22	59.2	45	تشجع إدارة المؤسسة قيم الإبداع والابتكار كتقديم منح وعلاوات لهم
<b>0.60</b>	<b>2.68</b>	9.2	7	13.2	10	77.6	59	تصدر المؤسسة تقرير دوري سنوي ومجموعة من التقارير والنشرات الإرشادية والعلمية والإعلامية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة
<b>0.61</b>	<b>2.67</b>	7.9	6	17.1	13	75	57	تم الاستفادة عمليا من برامج

								الكمبيوتر لتوليد المعارف والحصول على المعلومات والإحصاءات
0.56	2.71	5.3	4	18.4	14	76.3	58	وجود قدر من المعرفة المؤسسية يتم توثيقها ونشرها مثل قوانين وأنظمة وتعليمات المؤسسة
0.69	2.56	11.8	9	19.7	15	68.4	52	يتم الحث على تبادل المعلومات حول طرق تنفيذ المهام لتبادل الخبرات بين كافة الأطراف
0.69	2.59	11.8	9	17.1	13	71.1	54	تعتمد طبيعة عمل المؤسسة بشكل كبير على البيانات الإحصائية أو المعلوماتية بهدف استخدامها سواء لصنع القرارات الإدارية أو المالية أو الفنية وليس على وجهات النظر الفردية للقادة
0.66	2.50	9.2	7	31.6	24	59.2	45	هناك اهتمام بتحسين القدرة الذاتية للفرد ليعكس ذلك على ثقته بنفسه في أداء العمل
0.67	2.43	10.5	8	35.5	27	53.9	41	الاهتمام بتكوين قيم المؤسسة لدى العاملين لأداء الأعمال وذلك قوانين لتسهيل تطبيق المعارف
0.72	2.38	14.5	11	32.9	25	52.6	40	يتم التدعيم المادي والمعنوي من قبل الإدارة والقادة الإداريين للسلوكيات المفضلة لأداء العمل
0.65	2.55							المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة الأولى لان توسطها الحسابي 2.71 وانحرافها المعياري 0.56 بدرجة الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في عملها بشكل كبير على البيانات الإحصائية أو المعلوماتية بهدف استخدامها سواء لصنع القرارات الإدارية أو المالية الفنية وليس على وجهات النظر الفردية للقادة.

والعبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري قدره 0.60 بدرجة الموافقة دلالة على أن المؤسسة تعمل على إصدار تقارير دورية وسنوية مجموعة من النشرات الإرشادية والإعلامية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة.

وفي المرتبة الأخيرة كانت العبارة رقم 09 حيث أن توسطها الحسابي قدر بـ 2.38 وانحرافها المعياري بـ 0.72 بدرجة الموافقة دلالة على سعي المؤسسة للتدعيم المادي والمعنوي للتصرفات والسلوكيات الجيدة التي تميز العامل من أجل أداء عمله.

إجمالاً بلغ المتوسط الحسابي لبعده تطبيق المعرفة 2.55 وبانحراف معياري قدره 0.65 ومنه نستنتج أن مؤسسة روائح الورود والوليد للتغليف تسعى لاستغلال الأمثل للمعارف التي تكتسبها عند إدارتها والمخزنة في أرشيفها من أجل تحقيق القيمة.

## 2. تحليل بعد إدارة القيمة

يشير الجدول أدناه إلى تحليل المتوسط لانحراف المعياري لبعده إدارة القيمة:

جدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده إدارة القيمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
0.74	2.36	15.8	12	31.6	24	52.6	40	يحصل العاملين على رواتب عادلة وقدر مناسب من الاحترام والتقدير
0.79	2.38	19.7	15	22.4	17	57.9	44	تحصل المؤسسة على عائد مناسب على رأس مالها المستثمر
0.80	2.48	6.6	15	11.8	9	68.4	52	تتميز المؤسسة بقدرة على الالتزام بالسداد لمستحقات الموردين
0.79	2.34	19.7	15	26.3	20	53.9	41	لدى المؤسسة مقومات الاستمرار في الأسواق رغم الصعوبات التي تواجهها
0.74	2.36	15.8	12	31.6	24	52.6	40	هناك أساليب وتقنيات لقياس مصادر اكتساب القيمة المنشأة على كافة الأطراف
0.72	2.53	14.5	11	18.4	14	67.1	51	تنعكس القدرة الإبداعية لدى العاملين بالمنشأة على الأداء العام
0.79	2.50	18.5	14	13.2	10	68.4	52	يتم الاهتمام برفع كفاءة قنوات الاتصال على مستوى كافة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة عن طريق عمل بريد إلكتروني لتوصل السريع لرسائل توفير الإنترنت.
0.80	2.40	19.7	15	19.7	15	60.5	46	يتم تغيير الاستراتيجيات التقنية للمؤسسة من وقت لآخر حسب احتياجات العملاء والأسواق
0.87	2.35	26.3	20	11.8	9	61.8	47	تم الاستفادة عملياً من برامج الكمبيوتر لتوليد المعارف والحصول على المعلومات والإحصاءات
0.72	2.43	17.1	13	22.4	17	60.5	46	تتسم المؤسسة بصورتها الذهنية ومنتجاتها التي يتم تكوينها لدى العملاء من التعامل معها
0.72	2.36	14.5	11	34.2	26	51.3	39	هناك علاقات طيبة بين العملاء والمنشأة كانعكاس للخدمات الجيدة

							التي تقدمها المؤسسة للعملاء
<b>0.77</b>	<b>2.40</b>						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 06 جاءت في المرتبة الأولى لان توسطها الحسابي 2.53 وانحرافها المعياري 0.72 بدرجة الموافقة وأن في المؤسسة تنعكس القدرة الإبداعية لدى العاملين على الأداء العام. أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي قدره 2.50 وانحرافها المعياري 0.79 بدرجة الموافقة دالة على أن المؤسسة تهتم برفع كفاءة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وذلك عن طريق عمل بريد الكتروني لتوصل السريع لرسائل توفير الانترنت.

أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 2.48 وانحرافها المعياري 0.80 بدرجة الموافقة دالة على أن المؤسسة تتميز بقدرة على الالتزام بكفاءة مستحقات الموردين وسدادها. وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي 2.35 وانحراف معياري بـ 0.87 بدرجة الموافقة ودالة على أن المؤسسة تستفيد عمليا من برامج الكمبيوتر لتوليد المعارف والحصول على المعلومات والإحصاءات. وبشكل عام نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها القيمة بلغ 2.40 وانحراف معياري 0.77 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على مختلف الأساليب والتقنيات بغية قياس مصادر اكتسابها للقيمة لها.

### ثالثا: تحليل وعرض اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار مدى قبول أول رفض الفرضيات التأثير والارتباط من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي للمتغيرين وذلك كما يلي:

#### 1. اختبار التباين الأحادي:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة باختبار وجود فروق في آراء المستجوبين تعزى سماتهم الشخصية، وكذا اختبار وجود فرق معنوي في المؤسسة محل الدراسة، وحسب فرضيات الدراسة، تم تحصيل نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لفحص فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) للمتغيرين، حيث تضمنت الفرضيات الرئيسية كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المستجوبين حول مساهمة إدارة المعرفة تعزى لخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) لدى عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الأولى  $H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )  
 لاختبار هذه الفرضية تم استعمال تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (09): يوضح نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس

مصدر التباين	مربع المجموع	درجة الحرية df	متوسط مجموع مربع	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة sig
توليد	داخل مجموعة	1	0.000	0.029	0.864
	خارج مجموعة	74	0.001		
	المجموعة	75			
نشر	داخل مجموعة	1	0.000	0.073	0.788
	خارج مجموعة	74	0.000		
	المجموعة	75			
تطبيق	داخل مجموعة	1	0.000	0.023	0.879
	خارج مجموعة	74	0.001		
	المجموعة	75			

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة sig لمتغيرات إدارة المعرفة (توليد، نشر، تطبيق المعرفة) أكبر من مستوى الدلالة 5% وبالتالي نقبل الفرضية  $H_0$  لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول وجود علاقة إيجابية بين متغيرات إدارة المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) ومتغير الجنس.

- الفرضية الفرعية الثانية  $H_0$ : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

تظهر نتائج تحليل التباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير الفئات العمرية كما في الجدول التالي:

جدول رقم (10): يوضح نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مربع المجموع	درجة الحرية df	متوسط مجموع مربع	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة sig
توليد	داخل مجموعة	3	0.001	0.840	0.476

		0.001	72	0.059	خارج مجموعة	
			75	0.061	المجموعة	
0.088	2.264	0.001	3	0.003	داخل مجموعة	نشر
		0.000	72	0.033	خارج مجموعة	
			75	0.036	المجموعة	تطبيق
0.198	1.594	0.002	3	0.006	داخل مجموعة	
		0.001	72	0.083	خارج مجموعة	
			75	0.088	المجموعة	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة sig لمتغيرات إدارة المعرفة (توليد، نشر المعرفة) أكبر من مستوى الدلالة 5% وبالتالي نقبل الفرضية H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول وجود علاقة ايجابية بين متغيرات إدارة المعرفة ( توليد، نشر) و متغير أما قيمة sig لمتغير إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) فهي تساوي مستوى الدلالة 5% وبالتالي نقبل الفرضية H1.

ومن أجل التدقيق أكثر ومعرفة مصدر الفروق على مستوى أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدمنا اختبار البعدي لتحديد الفروق وكانت كالتالي:

- الفرضية الفرعية الثالثة H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يبين الجدول أدناه نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي:

جدول رقم (11): يوضح نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى دلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط مجموع مربع	درجة الحرية df	مربع المجموع	مصدر التباين	
0.015	3.738	0.003	3	0.008	داخل مجموعة	توليد
		0.001	72	0.053	خارج مجموعة	
			75	0.061	المجموعة	
0.406	0.983	0.000	3	0.001	داخل مجموعة	نشر
		0.000	74	0.035	خارج مجموعة	
			75	0.036	المجموعة	
0.000	8.992	0.008	3	0.024	داخل مجموعة	تطبيق
		0.001	74	0.064	خارج مجموعة	

			75	0.088	المجموعة
--	--	--	----	-------	----------

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

ومن أجل التدقيق أكثر ومعرفة مصدر الفروق على مستوى أبعاد إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استخدمنا الاختبار البعدي لتحديد الفروق وكانت كالتالي:

جدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل الاختبارات البعدية لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مجال الثقة						
الحدود العليا	الحدود الدنيا	Sig	الخط المعياري	Mean difference	متغير مؤهل العلمي	
.0348	-.0069-	.306	.00728	.01397	جامعي	توليد ثانوي أو أقل
.0232	-.0347-	.955	.01011	-.00577-	دراسات عليا	
.0561	-.0018-	.075	.01011	.02713	مؤهلات أخرى	
.0069	-.0348-	.306	.00728	-.01397-	ثانوي أو أقل	جامعي
.0087	-.0481-	.275	.00992	-.01974-	دراسات عليا	
.0416	-.0152-	.626	.00992	.01316	مؤهلات أخرى	
.0347	-.0232-	.955	.01011	.00577	ثانوي أو أقل	دراسات عليا
.0481	-.0087-	.275	.00992	.01974	جامعي	
.0677	-.0019-	.071	.01215	.03289	مؤهلات أخرى	
.0018	-.0561	.075	.01011	-.02713-	ثانوي أو أقل	مؤهلات أخرى
.0152	-.0416-	.626	.00992	-.01316-	جامعي	
.0019	-.0677-	.071	.01215	-.03289-	دراسات عليا	
.0591	.0133	.000	.00801	.03620*	جامعي	تطبيق ثانوي أو أقل
.0724	.0087	.006	.01112	.04059*	دراسات عليا	
.0698	.0061	.012	.01112	.03796*	مؤهلات أخرى	
-.0133-	-.0591-	.000	.00801	-.03620*	ثانوي أو أقل	جامعي
.0356	-.0269-	.983	.01092	.00439	دراسات عليا	
.0330	-.0295-	.999	.01092	.00175	مؤهلات أخرى	
-.0087-	-.0724-	.006	.01112	-.04059*	ثانوي أو أقل	دراسات عليا
.0269	-.0356-	.983	.01092	-.00439-	جامعي	
.0356	-.0409-	.998	.01337	-.00263-	مؤهلات أخرى	
-.0061-	-.0698-	.012	.01112	-.03796*	ثانوي أو أقل	مؤهلات أخرى
.0295	-.0330-	.999	.01092	-.00175-	جامعي	
.0409	-.0356-	.998	.01337	.00263	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من جدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لمتغيرات إدارة القيمة حسب إجابات الأفراد تبعاً لمتغير سنوات الخبرة أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالنسبة لما يلي:

توليد: حسب إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل الأكبر العلمي من 0.05، بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

نلاحظ من النتائج أن القيمة المعنوية sig لمتغيرات إدارة القيمة حسب إجابات الأفراد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين.  
المتغير توليد المعرفة:

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أكبر من 5% وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين لمتغير المؤهل العلمي.  
المتغير تطبيق المعرفة:

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أكبر من 5% وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، باستثناء فئة (جامعي، دراسات عليا، مؤهلات أخرى) لصالح فئة ثانوي أو اقل، وفئة (ثانوي أو أقل) لصالح فئة جامعي ودراسات عليا ومؤهلات أخرى قد أظهرت التيجتان قيمة sig أصغر من 5% وبالتالي نقبل H1 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين لمتغير المؤهل العلمي.

في حين كان نشر المعرفة أكبر من 0.05: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير المؤهل العلمي

- الفرضية الفرعية الرابعة H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر الجدول نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مربع المجموع	درجة الحرية df	متوسط مجموع مربع	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة sig
توليد	0.007	3	0.001	0.692	0.563

		0.001	72	0.055	خارج مجموعة	
			75	0.061	المجموعة	
0.452	0.635	0.000	3	0.001	داخل مجموعة	نشر
		0.001	36	0.035	خارج مجموعة	
			75	0.036	المجموعة	تطبيق
0.000	11.484	0.001	3	0.004	داخل مجموعة	
		0.001	36	0.038	خارج مجموعة	
			75	0.042	المجموعة	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

تشير النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أن قيمة sig لمتغيرات إدارة المعرفة (توليد، نشر) أكبر من مستوى الدلالة 5% وبالتالي نقبل H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود علاقة إيجابية بين هذا البعد ومتغير سنوات الخبرة المهنية، باستثناء sig لمتغير إدارة المعرفة (تطبيق) أصغر من مستوى الدلالة 5%، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين تجاه متغير إدارة المعرفة (تطبيق) ومتغير سنوات الخبرة المهنية.

ومن أجل إبراز مصدر هذه الفروق استخدمنا الاختبارات البعدية لتحديد الفروق والجدول التالي يوضح:

جدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل الاختبارات البعدية لمتغيرات إدارة المعرفة تعزي لمتغير سنوات الخبرة

مجال الثقة							
الحدود العليا	الحدود الدنيا	Sig	الخط المعياري	Mean difference	متغير سنوات الخبرة		
.0666	.0208	.000	.00799	.04371	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
.0592	.0044	.010	.00957	.03178*	من 10 إلى 15 سنة		
.0670	.0067	.016	.01053	.03684*	أكثر من 15 سنة	سنوات	
-.0208-	.0666	.000	.00799	-.04371-*	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	
.0167	-.0406-	.702	.01000	-.01193-	من 10 إلى 15 سنة		
.0244	-.0381-	.941	.01092	-.00686-	أكثر من 15 سنة	سنوات	
-.0044-	-.0592-	.016	.00957	-.03178-*	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	
.0406	-.0167-	.702	.01000	.01193	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	
.0398	-.0297-	.981	.01213	.00506	أكثر من 15 سنة	سنوات	
-.0067-	-.0670-	.010	.01053	-.03684-*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 15 سنة	
.0381	-.0244-	.941	.01092	.00686	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	
.0297	-.0398-	.981	.01213	-.00506-	من 10 إلى 15 سنة		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

نلاحظ من جدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لمتغيرات إدارة المعرفة حسب إجابات الأفراد تبعا لمتغير سنوات الخبرة أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالنسبة لما يلي:

### متغير تطبيق المعرفة:

حسب إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة المهنية أكبر من 5% وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، باستثناء فئة أقل من 5 سنوات، وفئة (أقل من 5 سنوات) لصالح فئة من 5 إلى 10 سنوات وفئة أكثر من 15 سنة، وقد أظهرت النتائج أن قيمة sig أصغر من 5% وبالتالي نقبل H1 يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول متغيرات إدارة المعرفة (تطبيق) ومتغير سنوات الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 5%

في حين كل من توليد ونشر كانت قيمتهما أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H0 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير الخبرة.

- الفرضية الفرعية الخامسة H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المستجوبين حول إدارة المعرفة (توليد، نشر وتطبيق) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول النتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير مستوى وظيفي:

جدول رقم (15): يوضح نتائج تحليل تباين أحادي لمتغيرات إدارة المعرفة تعزى لمتغير مستوى وظيفي

مستوى دلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط مجموع مربع	درجة الحرية df	مربع المجموع	مصدر التباين	
0.402	0.990	0.001	3	0.002	داخل مجموعة	توليد
		0.001	72	0.059	خارج مجموعة	
			75	0.061	المجموعة	
0.653	0.544	0.000	2	0.001	داخل مجموعة	نشر
		0.000	72	0.035	خارج مجموعة	
			75	0.036	المجموعة	
0.726	0.439	0.001	3	0.002	داخل مجموعة	تطبيق
		0.001	72	0.087	خارج مجموعة	
			75	0.088	المجموعة	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

تشير النتائج المسجلة في جدول أعلاه أن القيمة المعنوية sig لأبعاد إدارة المعرف أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية H0 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود علاقة إدارة القيمة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

## 2. اختبار الانحدار الخطي البسيط

في هذا الجزء سنناقش فروض الدراسة، وفقا لهدف هذا البحث، وقد استخدمنا في ذلك معامل الارتباط الانحدار الخطي البسيط.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة إدارة المعرفة في تطوير إدارة القيمة.

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى 4 فرضيات كالتالي:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة توليد المعرفة في تطوير إدارة القيمة.

جدول رقم (16): يوضح كل من معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين توليد المعرفة وإدارة القيمة

مساهمة توليد إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة	F Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية Sig
	7.592	0.305	0.093	0.081	0.409	0.007

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة ( $F=7.592$ ) بمعنوية إحصائية 0.000 عند درجة حرية (df=1)، وبما أن ( $Sig=0.007$ ) أقل من مستوى المعنوية 0.05 في الدراسة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد مساهمة لتوليد إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد مساهمة لتوليد إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة، وما يؤكد ذلك معامل الارتباط  $R=0.305$ ، والذي يشير أن العلاقة متوسطة بين توليد إدارة المعرفة وتحسين إدارة القيمة متوسطة بالإضافة إلى معامل التحديد حيث بلغت قيمته  $R^2=0.093$ ، والذي يفسر بأن التحسينات الحاصلة في إدارة القيمة تعود لعمليات توليد إدارة المعرفة وهذا بنسبة 9.3% وتعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة نشر المعرفة في تطوير إدارة القيمة

جدول رقم (17): يوضح كل من معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين نشر المعرفة وإدارة القيمة

القيمة الاحتمالية Sig	الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	F test	مساهمة نشر المعرفة في ادارة القيمة
0.00	0.383	0.197	0.207	0.456	19.73	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي spss V 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F=7.592) بمعنوية إحصائية 0.000 عند درجة حرية (df=1)، وبما أن (Sig=0.007) أقل من مستوى المعنوية 0.05 في الدراسة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد مساهمة لنشر المعرفة في تحسين إدارة القيمة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد مساهمة لنشر المعرفة في تحسين إدارة القيمة. وما يؤكد ذلك قيمة الارتباط (R) حيث بلغت 0.64 وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين نشر المعرفة وتحسين إدارة القيمة، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت قيمته 0.42، وهذا يفسر أن نشر المعرفة تساهم فقط بـ 42% من تحسين إدارة القيمة والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد بلغ الخطأ المعياري 0.15.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة

تطبيق في تطوير إدارة القيمة

جدول رقم (18): يوضح كل من معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين تطبيق المعرفة وإدارة القيمة

القيمة الاحتمالية Sig	الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	F Test	مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين ادارة القيمة
0.000	0.336	0.380	0.388	0.623	46.90	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي spss V 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F=46.90) بمعنوية إحصائية 0.000 عند درجة حرية (df=1)، وبما أن (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 في الدراسة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين إدارة القيمة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين إدارة القيمة. وما يؤكد ذلك قيمة الارتباط (R) حيث بلغت 0.623 وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة بين تطبيق المعرفة وتحسين إدارة القيمة، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغت قيمته 0.388، وهذا يفسر أن تطبيق المعرفة تساهم فقط بـ 38.8% من تحسين إدارة القيمة والباقي راجع لعوامل أخرى، وقد بلغ الخطأ المعياري 0.336.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمساهمة

إدارة في تطوير إدارة القيمة.

جدول رقم (19): يوضح كل من معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي بين إدارة المعرفة وإدارة القيمة

القيمة الاحتمالية Sig	الخطأ المعياري	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط R	F Test	تساهم إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة.
0.000	0.150	0.412	0.420	0.648	53.555	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على نتائج تحليل الإحصائي spss V 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة ( $F=53.555$ ) بمعنوية إحصائية 0.000 عند درجة حرية ( $df=1$ )، وبما أن ( $\alpha$ ) أقل من مستوى المعنوية 0.05 في الدراسة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية بأنه لا توجد مساهمة لإدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد مساهمة لإدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة، وما يؤكد ذلك معامل الارتباط  $R=0.648$ ، والذي يشير أن العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين إدارة القيمة متوسطة بالإضافة إلى معامل التحديد حيث بلغت قيمته  $R^2=0.420$ ، والذي يفسر بأن التحسينات الحاصلة في إدارة القيمة تعود لعمليات إدارة المعرفة وهذا بنسبة 42% وتعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

نظرا لعدم وجود دراسة سابقة تجمع بين المتغيرين (إدارة المعرفة) و (إدارة القيمة) توصلنا من خلال دراستنا إلى أن هناك:

علاقة طردية معنوية جيدة ذات دلالة إحصائية بين إدارة القيمة ومتغير إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة بـ 62.3% أي أكثر من النصف وهذا يشير إلى أن كلما كانت إدارة المعرفة سائدة بدرجة عالية لدى مؤسسة الورود حيث تسمح بزيادات في إدارة القيمة وبالتالي تحسن وضع المؤسسة، وبالتالي تحقيق ربحية على مختلف المستويات.

وجود علاقة طردية معنوية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إدارة القيمة ومتغير إدارة المعرفة (نشر المعرفة) بـ 45.6% أي أقل من النصف، وهذا يشير إلى أنه كلما كانت إدارة المعرفة سائدة بنسبة قليلة لدى المؤسسة تؤدي لنقص إدارة القيمة داخلها وذلك من خلال قلة الآليات الملائمة لاكتشاف المعرفة وعدم إعطاء أهمية بالغة للمعارف المكتشفة ونشرها في الوسط الداخلي للمؤسسة هذا ما يمنعها من التصدر مع منافسيها في المجال.

وجود علاقة طردية معنوية ضئيلة جدا ذات دلالة إحصائية بين إدارة القيمة ومتغير إدارة المعرفة (توليد المعرفة) بـ 30.5% وهذا يشير إلى أنه كلما كانت إدارة المعرفة ضئيلة لدى المؤسسة تمنع المؤسسة من الموقع الاستراتيجي في الأسواق لعدم قدرتها على توليد المعرفة أصلا وهذا راجع لإهمالها هذا الجانب بسبب تطبيقه مؤخرا فقط.

من خلال ملاحظة النتائج السابقة بدا لنا أن المؤسسة تحتاج لبذل المزيد من الجهود لإدراك الأهمية البالغة للعلاقة الوطيدة بين إدارة المعرفة وإدارة القيمة.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الذي يخص الدراسة الميدانية والتي كانت في مؤسسة روائح الورود والوليد لتغليف، ومن خلال النتائج المتحصل عليها اتضح أن إدارة المعرفة تساهم في تحسن إدارة القيمة، من خلال الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة على أسئلة الاستبانة التي كانت موجهة لهم من أجل ربط بين متغيرات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار الخطي وكان هناك علاقة ايجابية بين المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة والمتغير التابع إدارة القيمة، حيث كانت درجة التأثير لكل المتغيرات ضعيفة إلى متوسطة إلا متغير تطبيق المعرفة كأهم مؤثر في تحسين إدارة القيمة.

الخاتمة العامة

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية سواء الصغيرة منها أو الأكبر أصبح مرهونا بمدى فاعلية إدارة المعرفة أدت بها إلى وضع المعرفة كقاعدة أساسية، مما أدى هذا التحول لإدارة المعرفة أهم تحدي بالنسبة لإدارة كل مؤسسة مهما كانت نوعها ونشاطها وصفتها، من أجل مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومن أجل تحقيق قيمة تضمن احتلالها مكان تنافسي آمن يشجعها على استمراريتها، والجوهر في ذلك هو العلاقة الترابطية والتأثيرية بين إدارة المعرفة وإدارة القيمة لكي تضمن أي مؤسسة ارتقاؤها وتميزها عن غيرها من المؤسسات.

وبناء على ما تطرقنا له يتضح لنا إدارة المعرفة هي وظيفة أساسية في كل مؤسسة طموحة، يتم من خلالها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد رمزية قيمة من شأنها تحويل وضع المؤسسة إلى الأفضل، عن طريق مجموعة من العمليات (توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، وبالتالي على المؤسسة العمل على تثمين معارفها ومختلف مجهوداتها الفكرية الظاهرية والباطنية قصد التوصل إلى أحسن قيمة.

### أولا: نتائج الدراسة النظرية

1. على الرغم من إن إدارة المعرفة أصبحت حقيقة واقعية يصعب على المؤسسات تجاهلها، ولم يتم تقديم واحدا شاملا فهمي مجموعة من التعاريف.

والملاحظات التي خرجنا بها بعد استطراد لمجموعة من التعاريف هو إجماعها أن إدارة المعرفة هي استخلاص معارف الأفراد والقيام بتطوير عن طريق صياغة أداء للسلوكات والعمليات للوصول إلى أداء أفضل للمؤسسة بقصد المنافسة طويلة الأمد.

وتتلخص العمليات حسب كل باحث إلا أنها تتركز في العمليات التالية لنجاح المؤسسة وهي ( توليد، نشر، توزيع، خزن وتطبيق)

2. تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من المتطلبات والمناهج أساسية تتطلب تطبيقها في بيئتها وتصنف كالاتي:

**الموارد البشرية:** وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة

**تكنولوجيا معلومات الاتصال:** إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فاعلة جدا

للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية

**القيادة:** تعتبر الإدارة العليا أساسا لنجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق

إدارة المعرفة

**الثقافة التنظيمية:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية في التعلم وإدارة المعرفة.

3. لقد تطور مفهوم إدارة القيمة من خلال عدة مراحل ففي المرحلة الأولى في أربعينيات القرن الماضي وبعد الحرب العالمية الثانية تحديداً، عانى العالم الصناعي من نقص حاد في الموارد الطبيعية والموارد الاستراتيجية والأساسية لدي الكثير من المؤسسات والمعامل، تم استخدام آنا ذاك ما سماه آنذاك بأسلوب تحليل القيم حيث اكتشف أن تحليل الوظائف وليس على الاعتماد علة المواد أو تحليل الأجزاء هو خير وسيلة لتحليل القيمة وتقليل التكلفة. أما المرحلة الثانية وفي نهاية الخمسينات تم اعتماد هذه التقنية وزارة الدفاع الأمريكية وقد تم اعتماد مصطلح هندسة القيمة بدل تحليل القيمة، وفي بداية الثمانينات تطوير أسلوب ممارسة هندسة القيمة للتوسع في مجال الجودة والتسويق على أنها إحدى وسائل تحسين الجودة أصبح مفهومها أقرب إلى إدارة القيمة

وفي الأخير تم الخروج بمصطلح إدارة القيمة والذي يقصد به الوسيلة التي تعالج مواضيع رئيسية هي كفاءة الأداء، جودة العمل وتكلفة الإنتاج، وتستخدم لتغلب على عوائق الجودة بالإضافة إلى توفير الكثير من الجهد والمال والوقت والحصول على عمل أكثر جودة وإتقاناً.

#### ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على "لا يوجد فروق في آراء المستجوبين حول مساهمة إدارة المعرفة تعزى لخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي) لدى عينة الدراسة". ونصت الفرضيات الفرعية كالاتي:

**الفرضية الفرعية الأولى** "حسب نتائج المذكورة سابقاً تبين أنه لا يوجد فروق في آراء الباحثين حول أبعاد إدارة المعرفة بالمؤسسة بين الذكور والإناث، أي أن هناك اتفاق في تصورات واتجاهات العاملين في المؤسسة رغم اختلاف جنسهم، تجاه متغيرات إدارة المعرفة".

وكما ورد حسب الفرضية الفرعية الثانية "نستنتج أن هناك توافق في الآراء بين الباحثين حول أبعاد إدارة المعرفة تبعاً لمتغير فئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 30 سنة إلى 40 سنة، من 40 سنة إلى 50 سنة، من 50 فأكثر) اتجاه متغيرات إدارة المعرفة".

كما تبين الفرضية الفرعية الثالثة " أن هناك اتفاق آراء بين الباحثين حول أبعاد إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوي أو أقل، جامعي، دراسات عليا، مؤهلات أخرى)، بينما هناك اختلاف آراء لفئة ثانوي أو

أقل بالنسبة للفئات الأخرى، ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى سلوك الأفراد أصحاب المؤهلات العلمية العليا اتجاه مؤسساتهم".

وتبين الفرضية الفرعية الرابعة أيضا "أن هناك اتفاق في آراء الباحثين حول بعد إدارة القيمة تبعا لمتغير سنوات الخبرة بين مختلف الأعمار (من 5 إلى 10 إلى 10 إلى 15 وأكثر من 15)، في حين أن يوجد اختلاف في الآراء الباحثين بالنسبة لسنوات التالية (أقل من 5 سنوات)، وهذا راجع إلى احتمالية المعرفة الدقيقة للمؤسسة من قبل سنوات الطويلة على أصحاب السنوات القصيرة داخل المؤسسة".

وتبين الفرضية الفرعية الخامسة "أن هنا اتفاق بين آراء الباحثين حول مساهمة إدارة المعرفة في أداء المؤسسة بين مختلف الفئات حسب المستوى الوظيفي، مدير، نائب المدير، رئيس مصلحة، موظف)، أي أن الموظفين داخل المؤسسة يحملون نفس الفكر أو التصور رغم اختلاف أعمارهم داخل المؤسسة".

نصت الفرضية الرئيسية الثانية "وجود اتفاق في أهمية محددات العلاقة الانحدارية لإدارة المعرفة وعلاقتها بإدارة القيمة على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة إن هناك علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة وإدارة القيمة لمؤسسة الورود من وجهة نظر عينة الدراسة".

حيث نصت الفرضية الفرعية الأولى "أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين عملية توليد المعرفة وإدارة القيمة لمؤسسة الورود من وجهة نظر عينة الدراسة".

ونصت الفرضية الفرعية الثانية "على أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين عملية نشر المعرفة وإدارة القيمة لمؤسسة الورود من وجهة نظر عينة الدراسة".

كما نصت الفرضية الفرعية الثالث أيضا على "أن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين عملية تطبيق المعرفة لمؤسسة الورود من وجهة نظر عينة الدراسة".

### ثالثا: آفاق الدراسة:

لقد توصلنا في دراستنا لهذا الموضوع إلى الدور الذي تبذله إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة بالمؤسسات من خلال النتائج التي ذكرناها سابقا ومن أجل الارتقاء بالأداء الجامعي نرى أن لي هذا البحث آفاق مستقبلية تتطلب إجراء بحوث عليها وأمثلة على ذلك:

- الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطور منظومة التعليم في الجزائر.
- إدارة القيمة ومساهماتها في تطوير المؤسسات الجزائرية.
- مساهمة إدارة المعرفة في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## رابعاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها في البحث إضافة إلى الاستنتاجات فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات وهي كالاتي:

1. ضرورة الاستغلال الجيد من خلال تحديد آليات لتطبيق إدارة المعرفة من إدراك لمتطلباتها وتوليدها وتطبيقها ونشرها واستغلالها بالشكل العقلاني الذي من خلاله ينعكس بشكل ايجابي على المؤسسة محل الدراسة.
2. الاستغلال الأمثل والعقلاني للأيدي ذات الكفاءة العالية والمبدعة، وعم احتكارهم في المؤسسة محل الدراسة.
3. ضرورة وضع خطط وخرائط واليات لتحديد مقومات النجاح للنظام المعرفي الذي من اجله يعمل على تحسين القيمة والوضع التنافسي للمؤسسة محل الدراسة
4. تفعيل دور الإدارات داخل المؤسسة لتحقيق التحسين في أبعاد إدارة المعرفة ومن ثم تحسين إدارة القيمة داخل مؤسسة روائح الورود.
5. تأسيس قسم في المؤسسة باسم إدارة المعرفة وتحديد مهامه واستراتيجيات.
6. على المؤسسات الراغبة في زيادة إدارة القيمة لديها وإبرازها بصفة ايجابية تبني أسلوب إدارة المعرفة
7. الإكثار من الدورات والملتقيات خاصة في مجال تبادل المعارف ونقلها من اجل اكتساب أحسن تميز.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

– الكتب

1. أسهمان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، طبعة الثانية، دار وائل لنشر، عمان، 2015.
2. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. بن عبد العزيز أسامة، إدارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، 2013.
4. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً، طبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
5. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منظمة العربية للتنمية الإدارية، بغداد العراق، 2005.
6. صلاح الدين عواد الكبيسي، محاضرة نماذج عالمية في إدارة المعرفة، جامعة بغداد.
7. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، طبعة الأولى، دار وائل لنشر، سوريا، 2013.
8. عبد الستار العلي وعامر قنديلجي وغسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، عمان.
9. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، الأردن، دار المعنز للنشر والتوزيع، 2015.
10. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم واستراتيجيات والعمليات مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع عمان، 2007.
11. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن، طبعة الأولى، 2009.
12. نور الدين عصام، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، طبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

– الرسائل والأطروحات

13. أحمد إبراهيم، منهج إدارة القيمة بين رفع الجودة وخفض التكاليف، مذكرة لنيل ماجستير، جامعة عين الشمس، 2013.
14. بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
15. بن الزين حمزة، المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات البترولية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.

16. توفيق صراع، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جود تعليم العالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر3، 2013/2014.
17. ربما على حلق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس الثانوية العامة في دمشق، رسالة لنيل شهادة الماجستير، في التربية المقارنة والإدارة التربوية، دمشق، 2013/2014.
18. شادي نيازي محمد توفيق، نموذج لتفعيل دور إدارة المعرفة لتحسين إدارة القيمة، مذكرة لنيل الدكتوراه، جامعة عين الشمس.
19. صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني لمحافظات الجنوب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016.
20. عباسية أحلام وآخرون، دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2017/2018.
21. عبد الله أحمد عبد الله، الهندسة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، 2016.
22. غاجتي أحلام، دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية، أطروحة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2017.
23. علي رزاق جهاد العابدي وآخرون، مقال حول "أثر إدارة المعرفة في إعادة الهندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل"، المجلد الخامس، العدد 21، حزيران 2007
24. فرحي مريم ومعمار نور، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015/2016.
25. لميس منصور عبد الجواد، إدارة الجودة الشاملة ومساهماتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، برنامج مشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016، 54.

- المجالات والدوريات

25. أحمد السنوسي وآخرون، "الهندسة القيمة"، مجلة رواد المشاريع العرب، العدد 9، سنة 2019.
26. أحمد على، مقال حول مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012

27. أكرم فاروق محمد عبد اللطيف وياسمين محمد، تكامل الهندسة القيمة وإدارة عمليات الصيانة، مجلة كلية الهندسة، جامعة الفيوم.
28. بن عبد العزيز أسامة، إدارة المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، 2013
29. سعد غالب ياسين، مقال إدارة المعرفة وشبكات القيمة في مؤسسة Quicken.com، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005
30. شعبة الهندسة القيمة الهيئة السعودية للمهندسين، مجلة الهندسة القيمة، المجلد الثامن، العدد الرابع، يناير 2019.
31. عبد العزيز سليمان اليوسفي، دور الهندسة القيمة الإيجابي في تحقيق رؤية المملكة 2030، المجلد 8، العدد 4، 2019.
32. علماوي أحمد وطويطي مصطفى، مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 10، جامعة شهيد حمى لخضر، الوادي، جوان 2016.
33. علي رزاق جهاد العابدي وآخرون، مقال حول "أثر إدارة المعرفة في إعادة الهندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل"، المجلد الخامس، العدد 21، حزيران 2007
34. عمار سالم داود وتاره عبد الرزاق، الهندسة القيمة وإمكانيات استخدامها في العمارة، مجلة المخطط والتنمية، العدد 20، جامعة بغداد، 2009.
35. غصون شنار، حلقة البحث هندسة القيمة، كلية الهندسة جامعة دمشق.
36. محمد سعد عطوة، "تأثير هندسة القيمة في مشروعات التشييد في المملكة العربية السعودية"، جامعة الأزهر، العدد 39، 2016.
37. مصيطفى عبد اللطيف و أرحاب وسام، "دور الإدارة بالقيم في خلق قيمة في المؤسسة"، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 10، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، جوان 2016.
38. نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، مقال "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015.

- المواقع

39. موقع إنترنت، <http://m-quality.net>، 2020/5/14، 20:37

الملاحق

ملحق رقم (01): الإستبانة

جامعة حمه لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

الموضوع / استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

نضع بين أيديكم استبانة هدفها جمع المعلومات لأغراض البحث العلمي فيما يخص موضوع " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إدارة القيمة بالمنظمات-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-"، والتي تدخل ضمن متطلبات تحضير شهادة الماستر في العلوم التسيير، وباعتباركم أحد كوادر وعمال المؤسسة نرجو منكم الإجابة بدقة حول الأسئلة المرفقة لهذا الاستبيان من أجل إضفاء الصبغة اللازمة لموضوع الدراسة، علما أن إجاباتكم هذه ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية تامة، وأن البيانات ستستعمل لأغراض الدراسة العلمية فقط.

1. مع تقدير الباحث يرجى:

2. قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بتأن وروية.

3. وضع علامة ( X ) في المربع الذي يتفق مع الإجابة.

4. ضرورة الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستبيان.

مع خالص الشكر والتقدير لاستجاباتكم الطيبة

رقم الاستبيان:	التاريخ :
----------------	-----------

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 30 عاما  من 30-40 أقل من 40 عاما  من 40-50 أقل من 50 عاما  50 عام فأكثر
3. المؤهل العلمي:  ثانوي وأقل  جامعي  دراسات عليا  مؤهلات مهنية أخرى.....
4. سنوات الخبرة بالمؤسسة:
- أقل من 5 أعوام  من 5-10 أقل من 10 أعوام  من 10-15 أقل من 15 عام  15 عام فأكثر
5. المستوى الإداري (الوظيفي):  مدير  أو نائب مدير  رئيس مصلحة  موظف

المحور الثاني: العبارات التي تتعلق بإدارة المعرفة (توليد المعرفة- نشر المعرفة- تطبيق المعرفة)				
أولا: توليد المعرفة				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	يتم تدريب العاملين على مهارات استخدام الكمبيوتر			
02	يتم الاستفادة من الموارد البشرية المؤهلة في المؤسسة من خلال المشاركة الخبرات لديهم			
03	يتم تبادل المعلومات بين المتدربين من العاملين بالمؤسسة والأفراد المتعاملين مهم			
04	تهتم المؤسسة باكتساب المعارف من مصادر مختلفة من موقعها في سوق أو من خلال علاقاتها بزبائن			
05	يتم ترسيخ ثقافة المعرفة لدى العاملين من خلال أنشطة معرفية كاجتماعات			
06	تشجيع إدارة المؤسسة قيم العمل بروح الفريق			
07	يتم تطبيق التناوب الوظيفي للموظفين بين الوظائف من فترة لأخرى			

			تشجيع إدارة المؤسسة على قيم الانضباط في العمل	08
			يتم عمل دورات تدريبية بشكل منتظم وفقا لجدول زمني لكافة العاملين بالمؤسسة	09
غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			يتم تشكيل فريق لإدارة المعرفة في المؤسسة وعقد لقاءات تثقيفية مع إجراء فحص لتحديد مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة لدى العاملين	10
			تنشر المؤسسة الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين الموظفين	11
			يتم توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى المؤسسة المتعلمة	12
			يتم تبادل المعلومات بسهولة بين الأقسام باستخدام التقنيات الحديثة لذلك	13
			تتوافر القدرة لدى الإدارة على عرض المعلومات باستخدام التقنيات الحديثة على العاملين	14
			يتوافر لدى أهل الخبرة بالمؤسسة القدرة على تحويل المعلومات إلى معارف يمكن تطبيقها والاستفادة منها	15
غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			تشجع إدارة المؤسسة قيم الإبداع والابتكار	16
			تصدر المؤسسة تقرير دوري سنوي ومجموعة من التقارير والنشرات الإرشادية والعلمية والإعلامية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة	17
			تم الاستفادة عمليا من برامج الكمبيوتر لتوليد المعارف والحصول على المعلومات والإحصاءات	18
			وجود قدر من المعرفة المؤسسية يتم توثيقها ونشرها مثل قوانين وأنظمة وتعليمات المؤسسة	19
			يتم الحث على تبادل المعلومات حول طرق تنفيذ المهام لتبادل الخبرات بين كافة الأطراف	20
			تعتمد طبيعة عمل المؤسسة بشكل كبير على البيانات الإحصائية أو المعلوماتية بهدف استخدامها سواء لصنع القرارات الإدارية أو المالية أو الفنية وليس على وجهات النظر الفردية للقادة	21
			هناك اهتمام بتحسين القدرة الذاتية للفرد لينعكس ذلك على ثقته بنفسه في أداء العمل	22
			الاهتمام بتكوين قيم المؤسسة لدى العاملين لأداء الأعمال	23

			24	يتم التدعيم المادي والمعنوي من قبل الإدارة والقادة الإداريين للسلوكيات المفضلة لأداء العمل
غير موافق	محايد	موافق	الرقم	العبرة
			25	يحصل العاملین على رواتب عادلة وقدر مناسب من الاحترام والتقدير
			26	تحصل المؤسسة على عائد مناسب على رأسمالها المستثمر
			27	تتميز المؤسسة بقدرة على الالتزام بالسداد لمستحقات الموردين
			28	لدى المؤسسة مقومات الاستمرار في الأسواق رغم الصعوبات التي تواجهها
			29	هناك أساليب وتقنيات لقياس مصادر اكتساب القيمة المنشأة على كافة الأطراف
			30	تنعكس القدرة الإبداعية لدى العاملين بالمنشأة على الأداء العام
			31	يتم الاهتمام برفع كفاءة قنوات الاتصال على مستوى كافة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة
			32	يتم تغيير الاستراتيجيات التقنية للمؤسسة من وقت لآخر حسب احتياجات العملاء والأسواق
			33	هناك سرعة في الاستجابة للمتغيرات السوقية والتحديات التي تواجه المؤسسة
			34	تهتم المؤسسة بالصورة الذهنية عن المؤسسة ومنتجاتها التي يتم تكوينها لدى العملاء من التعامل معها
			35	هناك علاقات طيبة بين العملاء والمنشأة كانعكاس للخدمات الجيدة التي تقدمها المؤسسة للعملاء

الملحق رقم (2): أسماء السادة الأساتذة محكمي استبيان الدراسة

اسم الأستاذ	موقع العمل
روضة جديدي	جامعة الوادي
منى خلف	جامعة الوادي
أبو بكر نعرورة	جامعة الوادي