



## واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمؤسسة مطاحن الجلفة)

د.عليوات خيرة

جامعة عمار ثلجي الأغواط ( الجزائر ) - مخبر دراسات التنمية الاقتصادية

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بمؤسسة مطاحن الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة مكونة من ٢٥ فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من ٥٠ مفردة في مؤسسة مطاحن الجلفة وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *spss*. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ترتيب ممارسة العاملين في مؤسسة مطاحن الجلفة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي ٣,٨٦، توليد المعرفة بمتوسط حسابي ٣,٧٩، تخزين المعرفة بمتوسط حسابي ٣,٦٥، توزيع المعرفة بمتوسط حسابي ٣,٥٨، أما مجال تطبيق المعرفة فكانت أقل حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٤٩ كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيري الجنس و المستوى الوظيفي، وكانت أهم التوصيات ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل و القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة من أجل ضمان وتسهيل ممارسة الموظفين لعمليات إدارة المعرفة وتطبيق الآليات اللازمة لتحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة.

**كلمات مفتاحية:** عمليات إدارة المعرفة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة مطاحن الجلفة.

### Abstract:

This study aims to identify the reality of the practice of knowledge management processes in small and medium enterprises, an exploratory study of the opinions of a sample of workers at the Djelfa Mills Corporation. Djelfa Mills Corporation and the results of the study were analyzed using the statistical package for social sciences *spss*.

The study reached a set of results, the most important of which is the arrangement of the practice of workers in the Djelfa Mills Corporation for knowledge management processes as follows: knowledge diagnosis with an arithmetic mean of 3.86, knowledge generation with an arithmetic mean of 3.79, knowledge storage with an arithmetic mean of 3.65, knowledge distribution with an arithmetic mean of 3.58, and the field of knowledge application was Less, where the arithmetic mean was 3.49. The study also concluded that there are no statistically significant differences for knowledge management processes due to the variables of gender and job level. The most important recommendations were the necessity of adopting knowledge management as an input and preparing plans and drawing training policies for administrative leaders about knowledge management techniques in order to Ensuring and facilitating employees' practice of knowledge management processes and applying the mechanisms necessary to transform their tacit knowledge into explicit ones.



**Keywords:** knowledge management processes, small and medium enterprises, Djelfa Mills Corporation.

#### ١. مقدمة :

إن إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمسؤولين في القطاعين الحكومي والخاص ، ويأتي ذلك نتيجة للانفتاح العالمي وتطور وسائل العلم والمعرفة والاتصالات، والحاجة الماسة للمنظمات لتحويل أعمالها إلى نشاطات قائمة على المعرفة، إدارة المعرفة تتطلب مزيداً من الاهتمام بالعنصر البشري والجوانب المختلفة في المنظمة وخاصة الخبرة والمعرفة الضمنية الكامنة داخل عقول الموظفين، وحيث أن المعرفة تعتبر من الأصول الجوهرية للمنظمات، فإن على المنظمات أن تدير هذه المعارف والمصادر بكفاءة وفعالية، لقد أضحت إدارة المعرفة أكثر من مجرد تخزين ومعالجة للبيانات، حيث إنها عمليات تتطلب الالتزام لخلق ونشر المعرفة عبر المستويات المختلفة للمنظمة.

ونظرا لما تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دور حاسم في توسيع النشاط الاقتصادي وتنويعه وتحقيق الاهداف الانمائية الاساسية، فإنه يتوجب عليها شأنها شأن باقي المؤسسات أن تسعى لمواكبة هاته الثورة الهائلة الحاصلة في مجال الادارة الحديثة لتطبيق إدارة المعرفة بشكل ناجح، ولهذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أصبح اليوم السبيل الأهم للوصول إلى التميز والريادة، إذا بات لزاما على هذه الاخيرة أن تعمل على تشخيص المعرفة، توليدها، تقاسم وتخزين المعرفة و تطويرها والعمل على تطبيقها، قصد تحقيق التميز والبقاء.

#### ١, ١ الإشكالية :

وعليه نطرح الإشكالية التالية:

- ما هو واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة ؟
- ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية وهي:
- هل تتم ممارسة عملية تشخيص المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة ؟
- هل تتم ممارسة عملية توليد المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة ؟
- هل تتم ممارسة عملية تخزين المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة ؟
- هل تتم ممارسة عملية توزيع المعرفة بين مختلف الأفراد في مؤسسة مطاحن الجلفة ؟
- هل تتم عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في مؤسسة مطاحن الجلفة ؟
- هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمستوى الوظيفي في مؤسسة مطاحن الجلفة ؟

#### ٢, ١ فرضيات الدراسة:

وللإجابة على جملة الإشكالية المطروحة اعتمدنا الفرضيات التالية:

- تتم ممارسة عملية تشخيص المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع
- تتم ممارسة عملية توليد المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع
- تتم ممارسة عملية تخزين المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع
- تتم ممارسة عملية توزيع المعرفة بين مختلف الأفراد في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع
- تتم ممارسة عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع
- لا يوجد هناك فروق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والمستوى الوظيفي في مؤسسة مطاحن الجلفة .

#### ٣, ١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم كل من ادارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات.
- التطرق لأهداف عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات .
- الوقوف على مفهوم و تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- التعرف على مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة.
- الوصول إلى بعض النتائج العلمية وطرح بعض الاقتراحات والتوصيات لممارسة المؤسسات الجزائرية لعمليات إدارة المعرفة.



## ١,٤ منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية الدراسة و التحقق من فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف و تحليل الأفكار و البيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه كما تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجلفة من خلال تشخيص واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في هذه المؤسسة و حيث تم ذلك من خلال الاستبانة الموجهة للعاملين بمؤسسة مطاحن الجلفة، كما نستخدم أسلوب التحليل الاحصائي، برنامج ( spss ) لتحليل الاستبانات واختبار الفروض .

## ٢. مفاهيم حول إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة :

## ١,٢ مفهوم إدارة المعرفة:

يمكن التطرق الى مفهومها من خلال التعاريف التالية :

ويعرف Wiig ( 2000 ) إدارة المعرفة بأنها "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والامكانات الشخصية والتنظيمية كافة، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية". كما يمكن تعريفها على أنها عملية منظمة ومستمرة تتضمن إيجاد واكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز تحقيق الأهداف المحددة "١

-هي "العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف"٢

- ويرى نجم عبود نجم "أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفوءة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح"٣

-وتعرف إدارة المعرفة على أنها " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كلما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها"٤

- حيث عرف Delong ٢٠٠٤ إدارة المعرفة بأنها "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها، "بمعنى آخر " هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة"٥

- أن إدارة المعرفة هي نمط اداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة في جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار يضمن للمؤسسة تميزها.٦

- وعرفها بيلي "Jean François Bully المعلومة المعروفة والمصادق عليها، حيث تتخللها أحداث وافتراضات جديدة وبالتالي فهي مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة"٧

كما عرّفها (صالح ٢٠١٧) إدارة المعرفة بأنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".٨

١ - صالح إسماعيل أبو عودة ( ٢٠١٦ )، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية رسالة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة فلسطين، ص ٨٢

٢ - صلاح الدين الكبيسي. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ص ٤٢

٣ - نجم عبود نجم ( ٢٠٠٥ )، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط ١، ص ٩٦

٤ - حمزة هجري، محمد لمين حساب، مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد ١٩ العدد ٠٢، ٢٠٢١، ص ٣٢٤

٥ - ندى صارم ( ٢٠١٩ ) دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر) بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA، الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية، ص ٢١

٦ - محمد خالد أبو شرار. (٢٠١٩). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية رسالة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل، ص ١٨

٧ - Ballay Jean François (1997), Capitaliser ET Transmettre Les Savoir De L'entreprise, collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, Eyrolles, Paris, p 12.

٨ - ندى صارم، مرجع سبق ذكره ص ٢١



وبناء على ما تقدم من تعاريف، فإن إدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات المتمثلة في تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة تهدف لتحقيق أداء متميز وبالتالي فهي عملية بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتركمة الموجودة في المؤسسة سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة.

#### ٢,٢ أهداف إدارة المعرفة:

تهدف المنظمة إلى تحقيق العديد من الأهداف نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة، حيث تكمن أهداف إدارة المعرفة على النحو الآتي:

- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس المال الفكري بشكل أكبر لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل أفراد المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معارفهم.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال توظيف الذكاء البشري.
- العمل على تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).
- نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات.
- فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة، وتنظيمها في قاعدة بيانات من أجل السماح لأفراد المنظمة بالحصول عليها بسهولة، وتقديم المعرفة التي يحتاجها العاملين في المنظمة إليهم في الوقت المناسب.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها<sup>٩</sup>.

#### ٣,٢ أهمية إدارة المعرفة:

- تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي<sup>١٠</sup>:
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

#### ٤,٢ أنواع المعرفة:

هذا ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة، معرفة صريحة واضحة أو ظاهرة، (Explicit Knowledge) ومعرفة ضمنية كامنة (Implicit Knowledge):<sup>١١</sup>

#### أ. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge):

يقصد بها المعرفة الرسمية، المرزمة، المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

#### ب. المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge):

هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيّاً من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

٩ - أحمد عدنان الطييط، و سري إبراهيم العايد. (مارس ٢٠١٧). دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٧ (العدد ١)، ص ٢٤

10 - راتب صويص، محمد فلاح، جنة بوقجاني، أيمن أبو حماد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٧، العدد ٤، ٢٠١١، ص ٥١٥

١١ - علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلتنا في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي ١٨-١٩ ماي ٢٠١١ ص ٥



## 5.2 عمليات إدارة المعرفة :

تبنى إدارة المعرفة في المؤسسات على عدة عمليات، ولا يوجد اتفاق حول عددها وتسمياتها، ولكن أغلب الباحثين أشاروا إلى العمليات التالية:

أ- **تشخيص المعرفة**: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وفي هذا الصدد تشير إلى منظمة AMS الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين، الأول يتمثل في كيفية المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية أسر المعرفة.<sup>١٢</sup>

ب- **توليد المعرفة**: إن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة

ج- **تخزين المعرفة**: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه في تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة.

د- **توزيع المعرفة**: تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة.

و- **تطبيق المعرفة**: تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة.<sup>١٣</sup>

## ٣. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

## ١.٣ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- **تعريف الاتحاد الأوروبي**: استنادا إلى تصريح مجلس الاتحاد الأوروبي فإنه لا يمكن إعطاء تعريف عام ل (م.ص.م) لأن المفهوم يختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وكقاعدة عامة للمنظمة تعتبر (م.ص.م) كل مؤسسة يكون عدد عمالها المشتغلين لا يتجاوز ٥٠٠ عامل على أن يصل حجم الاستثمار ٧٥ مليون وحدة نقدية أو أقل<sup>١٤</sup>

- **تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**: يعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً فيصنف المشروعات التي يعمل لديها أقل من ١٠ عمال بالمشروعات المتناهية الصغر والتي بها ما بين ١٠ إلى ٥٠ عامل تعتبر مؤسسات صغيرة، وما بين ٥٠ إلى ١٠٠ عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة.<sup>١٥</sup>

- **تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للمشرع الجزائري**<sup>١٦</sup>:

لا يمكن إعطاء تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، فقد وضعت عدة معايير لتحديد تعريف واضح لها من حيث الحجم و هي: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة..... إلخ، لكن المعيار الأكثر إستعمالا هو معيار عدد العمال، وعلى هذا الأساس يعرف المشرع الجزائري حسب المواد ٥، ٧، هذه المؤسسات كما يلي:

● بالنسبة للمؤسسة الصغيرة: تعرف على أنها المؤسسة التي تشغل ما بين ١-٩ أفراد، و تحقق رقم أعمال يقل عن ٢٠ مليون دينار.

● بالنسبة للمؤسسة المتوسطة: هي تلك المؤسسات التي تشغل بين ٥٠ و ٢٥٠ عاملا، و يتراوح رقم أعمالها بين ٢٠٠ مليون و ٢ مليار دينار.

١٢ - صفاء حسن محمد رضوان، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة -دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، ٢٠١٥ ص ٣١

١٣ - عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر، التحليل الوظيفي وتأثيره على إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد ٠٦ العدد ٠٢، ٢٠٢١، ص ٢٦١

١٤ - آيت عكاش سمير، قرومي حميد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل وتحديات، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، السنة الثامنة العدد ١٤ جوان ٢٠١٣، ص ٢٢٧

١٥ - مولاي أمينة، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد ٧ العدد ١ جوان ٢٠٢٠ ص ١١٧

١٦ - إسماعيل شعبان، "ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم"، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، منشورات مخبر الشراكة والإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ٢٠٠٣، ص ٥٩.



**٢,٣ خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بجملة من الخصائص نذكر منها<sup>17</sup>:

أ- **سهولة التأسيس**: تتميز هذه المشاريع بانخفاض قيمة رأس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها، وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر المنطوية عليها، كما تتميز بسهولة إجراءات تكوينها وتنمّع بانخفاض المصروفات الإدارية نظرا لبساطة سهولة هيكلها الإداري والتنظيمي.

ب- **الإدارة و التسيير**: يقوم بالإدارة شخص واحد عادة أو عدد قليل من الأشخاص لذلك تنسم هذه الإدارة بالمرونة سهولة اتخاذ القرار، و قوة العلاقة بين أصحاب المشروع والعاملين وارتفاع مستوى الاتصال في الاتجاهين بسبب قصر الهيكل التنظيمي لقلة المستويات الإدارية.

ج- **قلة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين**: تتميز المؤسسة المتوسطة والصغيرة والمصغرة بقلّة التكاليف اللازمة لتدريب العاملين وذلك لكونها تعتمد على التدريب المباشر للعامل أثناء العمل وعدم استعمالها للتقنيات العالية والمتطورة التي تطلب تدريب العاملين.

د- **أنماط الملكية**: غالب الأحيان ملكية فردية أو ملكية عائلية أو على شكل شركة الأشخاص، وهذا الشيء الذي يساعد على استقطاب الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها.

هـ- **التجديد والإبداع**: تعتبر المؤسسات المتوسطة والصغيرة المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم، وهذا ناتج عن حرص أصحاب هذه المؤسسات على ابتكار الأفكار الجديدة والتي تعود عليه بالأرباح.

ي- **سهولة الدخول للسوق و الخروج منه**: إن درجة المخاطرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست كبيرة، خاصة مخاطر السوق نظرا لسهولة الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكمية في أغلب الأحيان.

**٣,٣ تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري:**

لقد مر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الإستقلال إلى يومنا هذا بعدة مراحل، ليصبح أداة فعالة في تحقيق النمو الاقتصادي و الاجتماعي للوطن، وذلك بالنظر لمزاياها وخصائصها، كتوفيرها لمناصب الشغل والمساهمة الفعالة في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية للوطن.<sup>18</sup>

ويتم تصنيف هذه المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة و صغيرة و متوسطة والجدول الموالي يوضح :

**الجدول رقم ( ٠١ ) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القانون الجزائري**

النوع	المعيار	عدد العمال (عامل)	رقم الأعمال ( مليون دينار)	مجموع الحصيلة السنوية (مليون دينار)
مؤسسة مصغرة	٠١	٠٩	١٠	٠١
مؤسسة صغيرة	١٠	٤٩	٢٠	١٠
مؤسسة متوسطة	٥٠	٢٥٠	٢٠٠	١٠٠

المصدر: الجريدة الرسمية الجزائرية العدد ٧٧ الصادر بتاريخ ١٥-١٢-٢٠٠١ ص٥

**٤,٣ التصنيف القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

إن التطور الكبير الذي عرفه قطاع المؤسسات ص و م في الجزائر أجبر المشرع الجزائري على تحديد أشكال قانونية لهذا النوع من المؤسسات نذكر منها<sup>19</sup>:

١- **المؤسسات الخاصة**: تكون ملكيتها الكاملة للأفراد الخواص، وإذا كان المالك شخصا واحدا تسمى مؤسسة فردية أما إذا تعدد ملاكها فإنها تسمى شركة.

<sup>17</sup> - مولاي امينة، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٢٠-١٢١

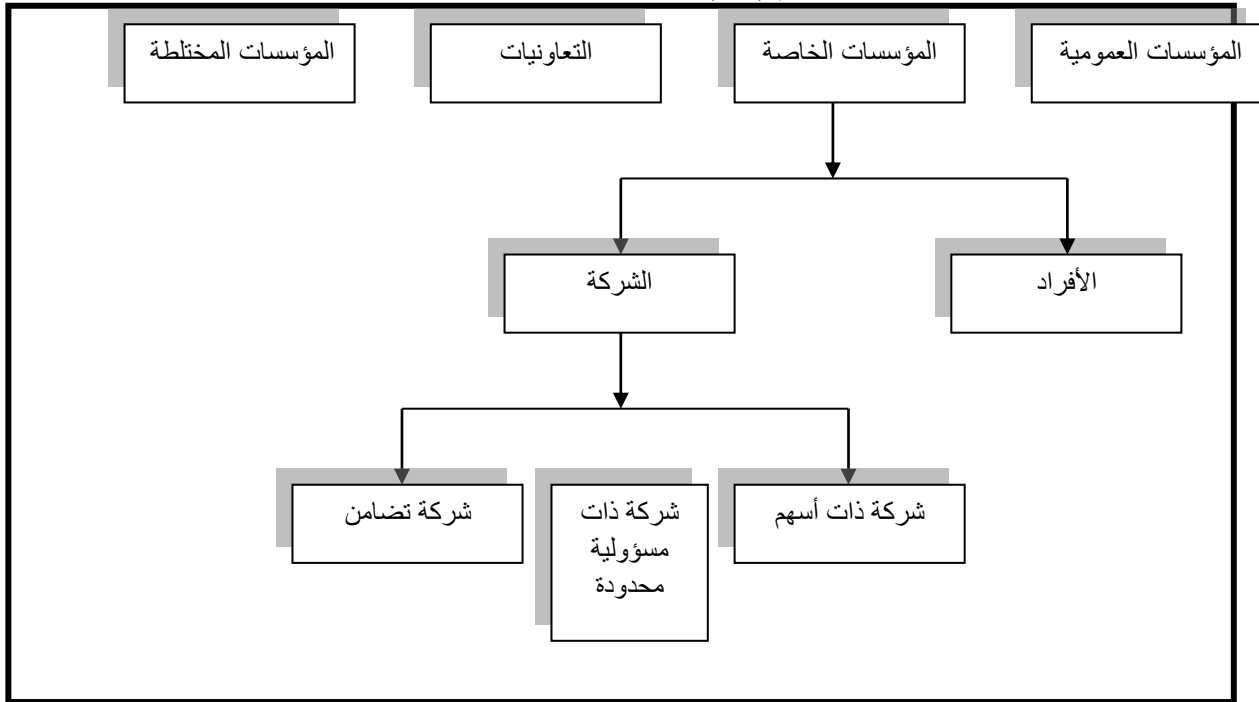
<sup>18</sup> - عليوات خيرة، بن بوطال عبد القادر، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد ١١، العدد ٠٣، خاص افريل ٢٠٢١ ص ص ٢٦٤-٢٦٥

<sup>19</sup> - السعيدة سعيدي، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأفاق تنميتها**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية، غير منشورة، جامعة ورقلة 2003، ص 91



2-الوحدات الاقتصادية الإجتماعية: وتتكون عموما من التعاونيات، والجمعيات، والتعاضديات وبالرغم من انتمائها للقطاع الخاص إلا أنها لا تبحث فقط عن الربح كغاية لأنشطتها، وإنما تهتم بالجانب الاجتماعي لكل عضو، بحيث يكون لكل عضو صوت واحد مهما كان عدد الحصص التي بحوزته. إما أن تكون عمومية أو نصف عمومية.

الشكل رقم ( ٠١ ) : الأصناف القانونية للمؤسسات



المصدر: القانون التجاري الجزائري

## ٤. الجانب التطبيقي:

١,٤ أدوات الدراسة: اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة، وهو مقسم إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

\*البيانات الشخصية : وهي تشمل بيانات وصفية ووظيفية عن أفراد العينة

\*المحور الرئيسي : يتعلق برأي المبحوثين في ممارسة عمليات إدارة المعرفة ويتكون من ٢٥ فقرة

وصممنا إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت "Likert" الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها

١ وأعلىها 5 على النحو التالي:

- المدى = ١-٥ = ٤ ( ٥ أعلى نقطة لمقياس ليكرت و 1 أدنى نقطة فيه )

- طول المدى = ٥/٤ = ٠,٨ ( طول المدى = المدى/عدد الدرجات )

جدول رقم(٠٢) : مقياس الإجابة على سلم ليكرت

الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
التصنيف	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
المتوسط المرجح	من ١ إلى ١,٨٠	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	من ٤,٢١ إلى ٥

المصدر : من اعداد الباحثة



## ٢,٤ مجتمع وعينة الدراسة:

-مجتمع الدراسة: هو المجموعة التي يهتم بها الباحث، والتي يريد أن يعمم عليها النتائج التي يصل عليها من العينة، أي يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة مطاحن الجلفة.

-عينة الدراسة: العينة عبارة عن مجموعة مفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع الذي نريد بحثه أو بتعبير آخر هي جزء من الكل، ففي الدراسة الحالية تم اختيار عينة طبقية . كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (٠٣) : تعداد الاستمارات

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
الاستمارات الموزعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي	
٧٠	١٠	٦٠	١٠	٥٠	العاملين بالمؤسسة
%١٠٠	%١٤	%٨٦	%١٤	%٧١	

المصدر : من اعداد الباحثة

## ٣,٤ صدق وثبات الاستبيان:

أ.الصدق الظاهري :

من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان في قياس ما وضعت من أجل قياسه، تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل معرفة آرائهم حوله ، ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة وهدفها. وبناءا على ملاحظات الأساتذة وآرائهم تم تعديل الإستبيان وتصميمه في صورته النهائية .

ب. ثبات أداة الدراسة :

من أجل ثبات الاستبيان، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة .تم استخدام معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha وجاءت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٠٤) : قياس صدق وثبات الاستبيان

عدد المتغيرات الكلية	قيمة معامل ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي
٢٥ فقرة	٠,٨٩٠	٠,٨٥٦
٢٥	٠,٨٩٠	٠,٨٥٦

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا ٨٩,٠% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا وباللغة 60% أما معامل الصدق فقد بلغ ٨٥,٦% وهذا ما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين فقرات الاستبيان.

## ٤,٤ مناقشة وتحليل النتائج:

١,٤,٤ عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (٠٥): عرض البيانات الشخصية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس		
ذكر	٤٠	%٨٠
أنثى	١٠	%٢٠
السن		
من ٢٠ الى ٣٠ سنة	١٠	%٢٠
من ٣١ الى ٤٠ سنة	17	%٣٤
من ٤١ الى ٥٠ سنة	17	%34
من ٥١ فما فوق	6	%١٢





المستوى الوظيفي		
١٢%	٦	إطار
١٨%	٩	رئيس قسم
٢٠%	١٠	إداري
٥٠%	١٢	عون تنفيذ
المؤهل العلمي		
١٠%	٥	دراسات عليا
٢٠%	١٠	ليسانس
٣٨%	١٩	ثانوي
٣٢%	١٦	تقني
الخبرة		
٨%	٤	أقل من ٥ سنوات
٣٦%	١٨	من ٦ إلى ١٠ سنوات
٤٠%	٢٠	من ١١ إلى ٢٠ سنة
١٦%	٨	من ٢١ سنة فما فوق

المصدر : من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS v26

- **الجنس :** من الجدول تبين لنا أن نسبة ٨٠ % للذكور، ونسبة ٢٠ % للإناث ، نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من الموظفين في مؤسسة مطاحن الجلفة من الذكور وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة الصناعي أو قد تكون لأسباب أخرى.
- **السن :** يتبين من الجدول أن هناك تساوي بنسبة ٣٤ % للذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣١ إلى ٤٠ سنة) والذين تتراوح أعمارهم ما بين (٤١ إلى ٥٠ سنة)، بينما ٢٠ % من عينة الدراسة أعمارهم هي من ٢٠ إلى ٣٠ سنة أما الفئة الأخيرة بلغت ١٢ % . وهذا يشير إلى أن معظم الفئات العاملة في المؤسسة من الشباب القادرين على العمل ، وهذا مؤشر إيجابي.
- **المستوى الوظيفي :** يوضح الجدول أعلاه أن نسبة ٥٠ % من أفراد العينة يشغل وظيفة عون تنفيذ، وأن نسبة ٢٠ % هم إداريون ونسبة ١٨ % هم رئيس قسم وأخيرا نسبة ١٢ % إطارات نلاحظ أن هنالك نسبة كبيرة من عينة الدراسة هم عون تنفيذ ويمكن القول أن هذا التوزيع يتسم بالتوازن الموضوعي كون المؤسسة مؤسسة صناعية .
- **المؤهل العلمي :** يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة ٣٨ % من عينة الدراسة لديه مستوى ثانوي ونسبة ٣٢ % لديه تقني وأن نسبة ٢٠ % متحصل على شهادة ليسانس ونسبة ١٠ % مستوى دراسات عليا نلاحظ أن هنالك نسبة كبيرة للمبجوثين الذين يحملون مستوى ثانوي وتقنيون ، نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم من المؤهلات المتوسطة مما يعني أن سياسة المؤسسة قد تنجبه إلى تعيين أصحاب المؤهلات المتوسطة في الوظائف.
- **الخبرة :** يلاحظ تقارب بين الذين تقع خبرتهم من ٦ إلى ١٠ سنوات و من ١١ إلى ٢٠ سنة أي أن غالبية أفراد العينة من أصحاب الخبرة المتوسطة والكبيرة وهذا فيه إثراء لمختلف المبجوثين من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات .

#### ٢,٤,٤ عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

**عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة:** من أجل تحليل مستوى إدراك العاملين المستجوبين لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة ) قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة لمختلف الأبعاد والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

**الجدول رقم (٠٦):** الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعينة المبجوة

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	مستوى القبول
تشخيص المعرفة	٣,٨٦	٠,٨٢٠	موافق	مرتفع
توليد المعرفة	٣,٧٩	٠,٧٢٥	موافق	مرتفع
تخزين المعرفة	٣,٦٥	٠,٨٢٧	موافق	مرتفع



توزيع المعرفة	٣,٥٨	٠,٧٨٩	موافق	مرتفع
تطبيق المعرفة	٣,٤٩	٠,٧٩٠	موافق	مرتفع
مجموع محاور عمليات إدارة المعرفة	٣,٦٧	٠,٧٩٠	موافق	مرتفع

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26 من خلال معطيات الجدول أعلاه نَمِيز أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين حول ممارسة عمليات إدارة المعرفة يقع ضمن المجال من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ بدرجة موافق أما مستوى القبول فهو مرتفع بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٧٩٠) مما يبين لنا أن مؤسسة مطاحن الجلفة تقوم بممارسة عمليات إدارة المعرفة .

٥,٤ اختبار الفرضيات :

١- نصت الفرضية الأولى على أنه مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة ( تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) بمؤسسة مطاحن الجلفة مرتفع .

\*ترتيب ممارسة العاملين في مؤسسة مطاحن الجلفة لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

- تتم ممارسة عملية تشخيص المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٨٦.
  - تتم ممارسة عملية توليد المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٧٩
  - تتم ممارسة عملية تخزين المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٦٥
  - تتم ممارسة عملية توزيع المعرفة بين مختلف الأفراد في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٥٨
  - تتم ممارسة عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط الحسابي ٣,٤٩.
- ٢- نصت الفرضية الثانية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة تعزى لمتغيري الجنس و المستوى الوظيفي.

أ- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي من اجل دراسة الفروق بين استجابات افراد العينة بالنسبة لمتغير الجنس والمستوى الوظيفي

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في آراء المستجوبين حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير الجنس.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في آراء المستجوبين حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (٠٧): نتائج تحليل التباين بين عمليات إدارة المعرفة ومتغير الجنس

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
٠,١٢٢	١	٠,٠٣٠	٢,٤٨٦	٠,٠٦٩
٠,٣٠٦	٤٨	٠,٠١٢		
٠,٤٢٨	٤٩			

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ ٠,٤٢٨ وقيمة F التي بلغت ٢,٤٨٦ ومستوى المعنوية ٠,٠٦٩ وهو يزيد عن ٠,٠٥ أي أن النتائج تشير إلى أنه لا توجد فروقات بين آراء العينة حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير الجنس.

ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في آراء المستجوبين نحو عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير الجنس.

ب- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في آراء المستجوبين حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) في آراء المستجوبين حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.



الجدول ١٩: نتائج تحليل التباين بين عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
بين المربعات	٠,٧٠٧	٠,٠١١	١	٠,٠٣٢	
خارج المربعات		٠,٠١٥	٤٨	٠,٣٩٥	
المجموع			٤٩	٠,٤٢٨	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ ٠,٤٢٨ وقيمة  $F$  التي بلغت ٠,٧٠٧ و مستوى المعنوية ٠,٥٥٧ وهو يزيد عن ٠,٠٥ أي أن النتائج تشير إلى أنه لا توجد فروقات بين آراء العينة حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

و منه الفرضية الفرعية الثانية مقبولة وعليه تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha 0.05$ ) في آراء المستجوبين حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

## ٥. الخاتمة :

من خلال دراستنا التي تضمنت جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي، حاولنا أن نتعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة .

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوقف بالضرورة على تفعيل جوانب كثيرة ومنها على الخصوص ضرورة تطبيقها لإدارة المعرفة من خلال تفعيل مختلف عملياتها.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع ، أمكن لنا التوصل إلى جملة من النتائج و التوصيات يتم عرضها فيما يأتي:

## ١,٥ النتائج :

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- تتم ممارسة عملية تشخيص المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٨٦.
- تتم ممارسة عملية توليد المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٧٩
- تتم ممارسة عملية تخزين المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٦٥
- تتم ممارسة عملية توزيع المعرفة بين مختلف الأفراد في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٣,٥٨
- تتم ممارسة عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في مؤسسة مطاحن الجلفة بمستوى مرتفع بمتوسط الحسابي ٣,٤٩.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha 0.05$ ) في آراء المستجوبين حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha 0.05$ ) في آراء المستجوبين حول عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة :

- ان المؤسسة تفتقر الى تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة وعدم استعمال الانترنت وهذا ما يجعل انتقال المعرفة بين العاملين عملية صعبة لخلق آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال (البريد الإلكتروني، التعلم الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي...)
- وجود بعض جوانب القصور في الهياكل التنظيمية مثل البيروقراطية وتحكم الإدارة العليا في كل مجريات العمل وضعف إشراك العاملين في عملية إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة.
- أظهرت الدراسة قلة الدورات التدريبية والتكوينية في مجال إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الجلفة.



## ٢,٥ التوصيات :

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل و القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة من أجل ضمان وتسهيل ممارسة الموظفين لعمليات إدارة المعرفة وتطبيق الآليات اللازمة لتحويل معرفتهم الضمنية الى صريحة.
- تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لأنها القلب النابض الذي من خلاله يمكن أن تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام والإدارات في المؤسسة بسهولة.
- خلق ثقافة المشاركة بالمعرفة تدعم جهود وأنشطة الأفراد في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف وتعزيز توزيع وتبادل المعرفة.
- لا بد من السعي لزيادة وتكثيف الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة بصفة عامة وكذلك ينبغي أن يكون التدريب وفق الإحتياجات الوظيفية لكل وظيفة، ووفق خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

## ٦. قائمة المراجع :

- صالح إسماعيل أبو عودة ( ٢٠١٦ )، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية رسالة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة فلسطين
- صلاح الدين الكبيسي. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- نجم عبود نجم ( ٢٠٠٥ )، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة ال وراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط ١
- حمزة هجري ، محمد لمين حساب ،مساهمة إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالجلفة ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد ١٩ العدد ٠٢ ، ٢٠٢١
- ندى صارم ،( ٢٠١٩ ) دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر) بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية
- محمد خالد أبو شرار. (٢٠١٩). إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الفلسطينية رسالة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الخليل
- أحمد عدنان الطيط، و سري إبراهيم العايد. (مارس ٢٠١٧). دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٧ (العدد ١).
- راتب صويص ،محمد فلاق،جناة بوقجاني ،أيمن أبو حماد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية(Orange).المجلة الأردنية في إدارة الاعمال،المجلد ٧، العدد ٤ ، ٢٠١١
- علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخله تدخل في إطار الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتجارب وطنية ودولية-جامعة سعد دحلب البليدة يومي ١٨-١٩ ماي ٢٠١١
- صفاء حسن محمد رضوان ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة -دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، ٢٠١٥
- عليوات خيرة ،بن برطال عبد القادر ، التحليل الوظيفي وتأثيره على إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة ،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، المجلد ٠٦ العدد ٠٢ ، ٢٠٢١
- آيت عكاش سمير،قرومي حميد ،المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاكل وتحديات ، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية،السنة الثامنة العدد ١٤ جوان ٢٠١٣
- مولاي امينة ،واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، مجلد ٧ العدد ١ جوان ٢٠٢٠
- إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم " ، " تمويل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ٢٠٠٣
- مولاي امينة ،مرجع سبق ذكره



- 
- عليوات خيرة، بن برطال عبد القادر ، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد ١١، العدد ٠٣ خاص افريل ٢٠٢١
  - السعدية سعيدي، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأفاق تنميتها، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية، غير منشورة، جامعة ورقلة ٢٠٠٣
  - Ballay Jean François (1997), Capitaliser ET Transmettre Les Savoir De L'entreprise, collection de la direction des études et recherches d'électricité de France, Eyrolles, Paris