



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

العنوان

سبل وآليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريريج -

تحت إشراف الأستاذ:

بوعزة خالد

إعداد الطالبتين:

- مختار اهدوقة ريمة

- زيانة نور الهدى

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا
وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا
رَحْمَةُ اللَّهِ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
عَلَى كُلِّ شَيْءٍ مُّشِيرٌ



شكر و عرفان



مشكراً وتقديراً

نحمد الله ونشكره كثيراً على توفيقه لنا في انجاز و إتمام هذا العمل كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف بوعزة خالد الذي ساعدتنا ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا وإلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إليكم جميعاً كل الاحترام والتقدير.



إهداء



إِهْدَاء

بدأنا بأكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات، وها نحن اليوم و الحمد لله نطوي
تعب الأيام و خلاصة المشوار بين دفتي هذا العمل المتواضع والذي أهديه:
إلى القلب الكبير الذي لم يبخل عليا بشيء من اجل دفعي في طريق النجاح، إلى من
أر هفتة بمتاعبي وتحمل الكثير لأجلي إلى أبي العزيز.
إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها
إلى أمي الغالية.
إلى من حبهم يجري في عروقي إلى نور حياتي إخوتي .

مختاراهدوقه ريمة.





إِهْدَاء

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا
أهدي هذا العمل المتواضع، إلى أمي التي لم تبخل علي بدعائها المتواصل و
الملازم لكافة أطوار حياتي.
و إلى رمز العطاء أبي الغالي .
و إلى إخوتي.
و إلى جميع الأصدقاء و الزملاء و الإخوة الذين عرفتهم خلال المشوار الدراسي.

زيينة نور الهدى.



الملخص:


هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "سبل واليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة" تناولنا في الجانب النظري إدارة المعرفة واليات تفعيلها، بينما كانت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهربائية ببردج بوعريريج، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على طريقة الاستبيان لجمع البيانات وقياس مستوى آليات تفعيل إدارة المعرفة والياتها على مستوى المؤسسة. وتوصلنا إلى النتائج التي تثبت وجود مستوى مقبول لآليات وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور. **الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات واليات إدارة المعرفة، تفعيل إدارة المعرفة.

Abstract :

This study aimed to identify "the ways and mechanisms of activating knowledge management in the studied company"; In the theoretical aspect, we dealt with knowledge management and the mechanisms for its activation, while the field study was at the level of the Condor Corporation for the production of electrical appliances in Bordj Bou Arreridj. To collect data and measure the level of mechanisms for activating knowledge management and its mechanisms at the enterprise level.

And we reached the results that prove the existence of an acceptable level of knowledge management mechanisms and processes in the Condor Foundation.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management processes and mechanisms, activating knowledge management.




فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| | شكر وعرفان |
| | إهداء |
| أ-هـ | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة |
| 7 | المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة. |
| 7 | المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة. |
| 8 | المطلب الثاني: ماهية المعرفة. |
| 17 | المطلب الثالث: أهمية المعرفة. |
| 18 | المطلب الرابع: مصادر المعرفة وأنواعها. |
| 24 | المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة. |
| 24 | المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في تطورها. |
| 26 | المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة. |
| 31 | المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة. |
| 33 | المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة. |
| 37 | المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة |
| 37 | المطلب الأول: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة. |
| 38 | المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة. |
| 39 | المطلب الثالث: دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة. |
| 41 | المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة. |
| 48 | الخلاصة. |
| | الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور. |
| 50 | المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة كوندور. |

فهرس المحتويات

| | |
|----|--|
| 50 | المطلب بالأول: التطور التاريخي للمؤسسة. |
| 51 | المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة كوندور. |
| 53 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة. |
| 54 | المبحث الثاني: التعريف بأدوات الدراسة. |
| 54 | المطلب الأول: متغيرات الدراسة وإطار المعاينة. |
| 55 | المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وأدوات التحليل. |
| 57 | المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة. |
| 57 | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة. |
| 62 | المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان. |
| 80 | الخلاصة. |
| 82 | خاتمة. |
| 86 | قائمة المراجع. |
| - | الملاحق. |



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|--------|--|--------|
| (1-1) | العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة | 11 |
| (2-1) | مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة | 20 |
| (3-1) | الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة | 21 |
| (1-2) | درجة مقياس ليكرت | 56 |
| (2-2) | تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي | 56 |
| (3-2) | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 57 |
| (4-2) | توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر | 58 |
| (5-2) | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 59 |
| (6-2) | توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية | 60 |
| (7-2) | توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة | 61 |
| (8-2) | ألفا كرونباخ للاستبيان | 62 |
| (9-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد البيانات والمعلومات | 62 |
| (10-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد المعرفة الضمنية | 64 |
| (11-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد المعرفة الصريحة | 65 |
| (12-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد البنية التحتية والتكنولوجيا | 67 |
| (13-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد رأس المال البشري | 68 |
| (14-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد المنظور الإستراتيجي لإدارة المعرفة | 70 |
| (15-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد توليد المعرفة | 72 |
| (16-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد تخزين المعرفة | 74 |
| (17-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد نشر المعرفة | 75 |
| (18-2) | الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد تطبيق المعرفة | 77 |

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|--------|
| 10 | المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary) | (1-1) |
| 13 | تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة | (2-1) |
| 14 | العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة | (3-1) |
| 15 | هرمية المعرفة | (4-1) |
| 23 | تصنيف Boisot | (5-1) |
| 24 | تصنيف T.Backman | (6-1) |
| 27 | معنى الإدارة | (7-1) |
| 34 | عمليات إدارة المعرفة | (8-1) |
| 38 | متطلبات إدارة المعرفة | (9-1) |
| 42 | نموذج إدارة المعرفة عند Duffy | (10-1) |
| 43 | نموذج إدارة المعرفة عند Jennex&Olfman | (11-1) |
| 44 | سلسلة القيمة لإدارة المعرفة | (12-1) |
| 45 | نموذج Lindsey لإدارة المعرفة الناجحة | (13-1) |
| 46 | نموذج موئل لإدارة المعرفة | (14-1) |
| 47 | نموذج ماركوردت | (15-1) |
| 53 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور | (1-2) |
| 54 | نموذج الدراسة | (2-2) |
| 57 | أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس | (3-2) |
| 58 | دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر | (4-2) |
| 59 | أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي | (5-2) |
| 60 | أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية | (6-2) |
| 61 | دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة | (7-2) |



مقدمة

مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تحديا كبيرا إذ تعمل في بيئة عمل معقدة وسريعة التغيرات اقتصاديا، سياسيا إذا توجهت المنظمات إلى الاهتمام المتزايد بالمعرفة باعتبارها العمود الفقري لأنشطتها من جانب والمادة الأساسية لكثير من قراراتها من جانب آخر، وهذا تولد عنه ظهور مصطلح حديث في الآونة الأخيرة إلا وهي "إدارة المعرفة"، حيث تعد من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، واليوم تعد إدارة المعرفة منهجا علميا متكاملًا يساعد على تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة.

لتزايد أهمية المعرفة وجب على المنظمات أن تولي اهتماما كبيرا وان تعطي اعتبارا مناسبًا لها على هذا الأساس جاءت فكرة إدارة المعرفة باعتبار أن القائد الإداري أصبح يدرك أن تطبيق منهج إدارة المعارف في المنظمة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرة تنافسية متميزة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في الشكل التالي:

"فيما تتمثل أهم الآليات والسبل التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة؟ وما واقع ذلك في مؤسسة كوندور".

وتتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة، وما هي أهم عملياتها؟
- ما هي أهم الآليات والسبل التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة؟
- ما هي أهم الآليات والسبل التي تعتمد عليها مؤسسة كوندور لتوجه نحو إدارة المعرفة وتفعيلها؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

بغيت الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية للدراسة اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- يقصد بإدارة المعرفة إدراج المعرفة في الوظائف الإدارية، بينما تتمثل أهم عملياتها في تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، نشر وتقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة.
- تتعدد السبل والآليات التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة أهمها متطلبات إدارة المعرفة ونماذج إدارة المعرفة.
- تعتمد مؤسسة كوندور على عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة لتوجه نحوها وتفعيلها.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- تتناول الدراسة موضوع إدارة المعرفة الذي يعتبر جديد وحديث ومعاصر.
- الأهمية المتزايدة بإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.
- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة وسبل واليات تفعيلها في المؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إعطاء نظرة ومفهوم شامل لإدارة المعرفة.
- توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة.
- تشخيص السبل والآليات المناسبة لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة.
- المساهمة في تحسين المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الأخرى بأهمية إدارة المعرفة والتعريف بسبل واليات تفعيلها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- السعي لرفع قدرتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال إدارة الأعمال باعتباره مجال تخصصنا.
- اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم، والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة وإدارة المعرفة.
- اهتمام المؤسسات بتوجه نحو إدارة المعرفة، وبحثها عن السبل والآليات التي تمكنها من ذلك.

سادسا: المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي، ففي الجانب النظري للدراسة كان ضبط لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و في الدراسة الميدانية تم الاعتماد على دراسة حالة لدراسة وتحليل متغيرات الدراسة في مؤسسة كوندور.

سابعا: هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة قمنا بتقسيمها إلى: فصلين، الفصل الأول خصصناه للجزء النظري إدارة المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها، أما الفصل الثاني فلقد خصصناه للجزء التطبيقي في محاولة منا لإسقاط نتائج الجزء النظري على أرض الواقع من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة كوندور برج بوعريريج .

ثامنا: الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة باللغة العربية:

- دراسة Alez (1997) "مبادئ المعرفة" التي حددت خصائص المعرفة وقدرة صناع المعرفة على وسائل توليد معرفتهم وحريرتهم في الاحتفاظ والمتاجرة بها، وقد حدد 12 مبدأ الإدارة المعرفة لترسيخ دورها في الأداء حيث ذكرت أن أهم هذه المبادئ: المعرفة غير مرتبة، المعرفة غير معزولة، والمعرفة ذات التنظيم، والمعرفة مطلب المجتمع، المعرفة لا توفر حلا واحدا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة اعتبار العاملين هم صناع المعرفة وينبغي الاستفادة منهم . من خلال المبادئ التي قدمتها إلى أقصى الحدود
- دراسة الكبيسي (2002) "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي التي هدفت إلى تحديد مستويات المعرفة (ضمنية والظاهرة) والأساليب المتعددة في عمليات إدارة المعرفة ومستوى القدرات الإبداعية، وقد توصلت إلى أن الشركات عينة الدراسة لم تستند من المعرفة الضمنية العالية لدى مديره، في حين استفادت من المعرفة الظاهرة المتوافرة لدى إدارتها، كما وجد قصور كبير في استثمار المعرفة الظاهرة لديها.
- دراسة zorn (2004) "إدارة المعرفة والتنظيم الإلكتروني والثقافة نمط الإدارة" تطرقت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة كغيرها من المفاهيم الإدارية قد يتم التفكير بها من خلال منظور نمط الإدارة، وهو مفهوم يحمل في طياته الجاذبية كونه يقف على عتبة الاقتصاد المعرفي، إلا أن ذلك لم يكن مدركا بشكل صحيح لدى المديرين، لأنهم لا يربطون تطبيقات إدارة المعرفة بالعمل الإلكتروني في إدارة العمليات. ولقد توصلت الدراسة إلى جهود عملية التغيير التنظيمي يتأثر بالسياق الاجتماعي التي تحدث فيه وهذا ما عده الباحث عائقا أمام إدارة المعرفة وتطبيقاتها، ولقد أوصت الدراسة بضرورة تكامل إدارة المعرفة مع العمل الإلكتروني ولاسيما شبكة web.

• دراسة (Gomes&Barroso) "إدارة المعرفة محاولة الفهم" تطرقت لأهمية إدارة المعرفة ودورها في الأداء التنظيمي، وتعد كافة المعلومات المكون المهم للاكتساب المنظمة المعرفة واستخدامها في تحسين أداء المنظمة عن طريق المعرفة الضمنية لأنها المفتاح الحقيقي لانجاز وخلق قيمة جديدة في منظمات الأعمال.

- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

• Higher Education An Exploratory Study of Three Public Universities Knowledge Management Practices in Zambia

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة و قدرات هذه المؤسسات، حيث تكون في مجتمع الدراسة من موظفي اكبر ثلاث جامعات في زامبيا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 103 مدير إداري يعملون في هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة، وكذلك وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة وتدريب ومراقبة، ووجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة (طردية) بين السياسات والاستراتيجيات إدارة المعرفة والاتصال، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة على الحصول وعلى التدريب والمراقبة والاتصال، وقد تضمنت الدراسة عددا من المقترحات أهمها: إدخال إدارة المعرفة في الجامعات من خلال السياسات والحوافز والاتصالات والتدريبات والتوجيه.

• Managerial Innovation The Role of Knowledge Management in A Cheminé M

هدفت الدراسة إلى المعرفة أهمية إدارة المعرفة ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الكلية الإدارة والاقتصاد في العراق، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين وإداريين في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد تم اختيار عينة تتألف من 100 إداري وموظف يعملون في كلية الإدارة والاقتصاد، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة بين الإدارة والمعرفة والإبداع الإداري، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الإبداع الإداري كما تبين أن 21.9% من الإبداع الإداري يعود إلى الإدارة المعرفة، وقد تضمنت الدراسة عددا من المقترحات أهمها: ضرورة إفساح المجال من قبل الإدارة لتوليد المعرفة وتشجيع نحوها، وتبادل المعرفة ومشاركتها من قبل أصحاب الكفاءات وخبرة جيدة، وكذلك نشر ثقافة الإبداع الإداري لدى العاملين في الكلية الإدارة والاقتصاد وفتح دورات تدريبية للعاملين من اجل تشجيعهم على الإبداع ومشاركة المعرفة ضمنية لديهم

Australia An Services Oranizationsin Practices in Non-Profit Community •
Evaluation of Knowledge Management)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية إدارة المعرفة، وتحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة، بالإضافة تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية(منظمات المجتمع المدني) في استراليا، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات الغير ربحية في استراليا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 538موظف يعملون في 89منظمة غير ربحية في استراليا، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كانت فاعلية إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية(منظمات المجتمع المدني) في أستراليا بمستوى مقبول، وكذلك وجود تأثير ذو دالة إحصائية لمشاركة المعلومات والهيكل التنظيمي والبنية الاجتماعية على ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا، وجود علاقة ارتباط قوية موجب (طردية) بين الاتصالات الإدارية والبنية الإدارية من جهة وممارسات إدارة المعرفة منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا، ولد تضمنت الدراسة عددا من المقترحات أهمها: تحسين مستوى إدارة المعرفة في منظمات المجتمع المدني في أستراليا وكذلك الترويج ونعم أنشطة إدارة المعرفة، وتشجيع التواصل من اجل تبادل وتنمية المعرفة.

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية :

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح ما يلي:

أن تاريخ إجراء الدراسات السابقة عن موضوع إدارة المعرفة معظمها حديثة وهذا يدل على تنبه المؤسسات إلى أهمية إدارة المعرفة، والتي تعتبر المحور الرئيسي في تفعيل المؤسسات وتميزها . ويلاحظ من الدراسات السابقة أن موضوع إدارة المعرفة قد درس في العديد من الدول العربية والأجنبية نذكر منها(فرنسا،الأردن،الجزائر....إلخ) ،حيث استفدنا من الدراسات السابقة في اختيار الأبعاد ومنهجية الإطار النظري للبحث.

جوانب الاختلاف والتشابه وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

سعت الدراسة الحالية لتشخيص سبل واليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة متفقة مع الدراسات السابقة في إدارة المعرفة وذلك في الجانب النظري والتي نذكر منها :.دراسة الكبيسي (2002).

أولاً: من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

لقد تباين المجتمع والعينة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب في الدراسات بالإضافة إلى اختلافها في الدراسات التطبيقية حيث ركزت على المؤسسات الصناعية، ودراسات أخرى ركزت في جانبها التطبيقي على مؤسسات عامة وأخرى خاصة، على خلاف الدراسة الحالية حيث تم التركيز على المنظمة الاقتصادية الخاصة.

ثانياً: من حيث الأهداف

اختلفت الدراسات السابقة في الأهداف مع الدراسة الحالية مثل: الدراسات العربية والأجنبية سألته الذكر، حيث كان الهدف من هذه الدراسات بغض النظر عن اختلافها هو تباين وإيضاح علاقة إدارة المعرفة بالمتغيرات الأخرى المذكورة سابقاً على خلاف دراستنا الحالية التي تهدف إلى تبيان سبل وآليات تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة

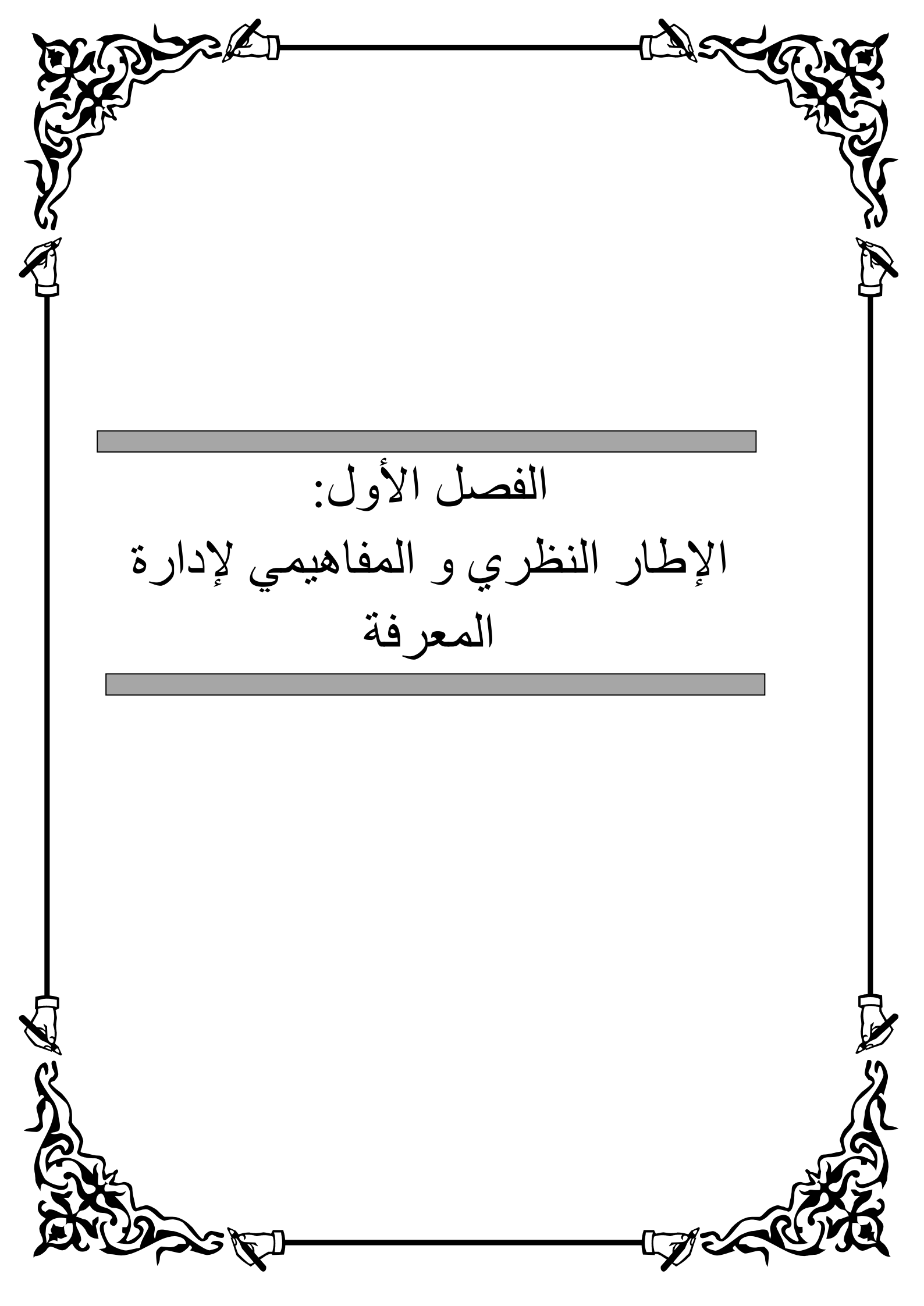
تشابهت معظم الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أدوات الدراسة والمنهج المتبع حيث ركزت على الاستبيان كأداة مميزة لجمع البيانات التي تخدم المواضيع، التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الموضوع، أما بالنسبة إلى المناهج فقد ركزت معظمها على المنهج الوصفي التحليلي.

- نقاط التشابه:

اعتمدت الدراسة الحالية نفس الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات السابقة بالنسبة لمتغيري إدارة المعرفة وسبل واليات تفعيلها.

- نقاط الاختلاف:

تم إجراء الدراسة الحالية "برج بوعريريج" فيما كانت الدراسات السابقة في دول عربية وأجنبية مختلفة، وبالتالي يختلف التطبيق كلياً نظراً لاختلاف بيئة العمل في مؤسسة "كوندور _برج بوعريريج" عن بيانات العمل في الدول الأخرى. حيث اعتمدنا في دراستنا الحالية على الاستبيان أما الدراسات السابقة الإ اعتماد يكون من الاستبيان والمقابلة.



الفصل الأول:
الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة
المعرفة

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

نعيش اليوم وتعيشه معنا مختلف المؤسسات اقتصاديين في جو اقتصادي جديد يوصف بأنه اقتصاد اللامادي والذي يختلف عن الاقتصاد التقليدي(المادي) في كثير من الأشياء،أنه الاقتصاد المبني على المعرفة، حيث تعد فيه المعرفة العنصر أو المورد الأساسي لعمليتي الإنتاج والتسيير، هذه الأخيرة من صفاتها الأساسية أنها لا تهتك وتتناقص وتتولد بالاستعمال مما يجعلها مصدرا غير فاني على عكس موارد الإنتاج الأخرى التي تهتك بمرور الزمن وإن طال، إضافة إلى عديد الخصائص المميزة الأخرى مما اجبر العديد من المؤسسات على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على حجز مكانة في عالم الأعمال اليوم، حيث بادرت إلى محاولة البحث عن أفضل الطرق للاستغلال الأمثل لمواردها المعرفية وتكوين رأس مال فكري يساعد على تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة.

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفعالة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها مباشرة أنشطتها من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وهذا ما سيتم ذكره في هذا المبحث من خلال دراسة مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمعرفة .

المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة.

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهده السبيل يتضح ذلك من قوله تعالى "وعلم ادم الأسماء كلها"، وقوله تعالى"خلق الإنسان علمه البيان" بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري، إذ قال تعالى "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون".¹ أما في تاريخ المعاصر فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بهذا المورد منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتدت لآلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر،حيث بدأت تحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع،استبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات -تكنولوجيا المعلومات- إذ تحولت من الماكينة إلى النظم الالكترونية التي تتحكم بالماكينه والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء خاصة

¹صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص4.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

أدوات التكنولوجيا المعلومات وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذي يطلق عليهم عمال المعرفة.¹

إن المعرفة هي من الحقول القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق وفلاسفة الغرب، وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي وكانوا يركزون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي وكانوا يركزون على توثيق المعرفة والمعرفة حقل أساسي ولها حقول الفرعية متعددة ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العلمي لكل جوانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة.²

المطلب الثاني: ماهية المعرفة.

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة .

أولاً: مفهوم المعرفة

لغة: إن الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عرف ومعرفة الشيء هو إدراكه بحاسة من الحواس.³
وبحسب المنجد فالمعرفة مشتقة من الفعل عرفان والمعرفة الشيء علمه والمعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه.⁴

¹ أمير هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المصارف

العراقية، رسالة ماجستير، قسم علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 2.

² يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدامات مدخل إدارة المعرفة والأداء، دراسة تقدم بها إلى المؤتمر العلمي الرابع إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 5.

³ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

2013، ص 13.

⁴ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

اصطلاحاً: تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون للمعرفة وأهمها:

- إن المعرفة تعني الفهم الإدراك والتعلم والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.¹
- مزيج من الخيرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة.²
- المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينه أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة.³
- أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة تعطي أولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى فهي العامل الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة حيث تعد نوعاً جديداً من رأس المال القائم على الخبرات والمهارات والأفكار والممارسات الأفضل.⁴
- رأس مال اقتصادي ومصدر استراتيجي عامل استقرار المؤسسة وتلعب دور أساسي في تحقيق الميزة التنافسية حاسمة.⁵
- المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary) في محاولة فريدة من نوعها حيث تم تقسيم كلمة معرفة إلى ثلاثة أقسام هي (KNOW-L-EDGE) بمعنى (يعلم_ يعرف_ ميزة) المعرفة في حد ذاتها هي عملية تعلم لتعرف كل شيء (معلومات) عن طريق الملاحظة، الخبرة والتعليم من أجل الحصول على ميزة تنافسية عن الآخرين كما هو موضح في الشكل الآتي⁶:

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص8.

² عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص26.

³ المرجع نفسه، ص9.

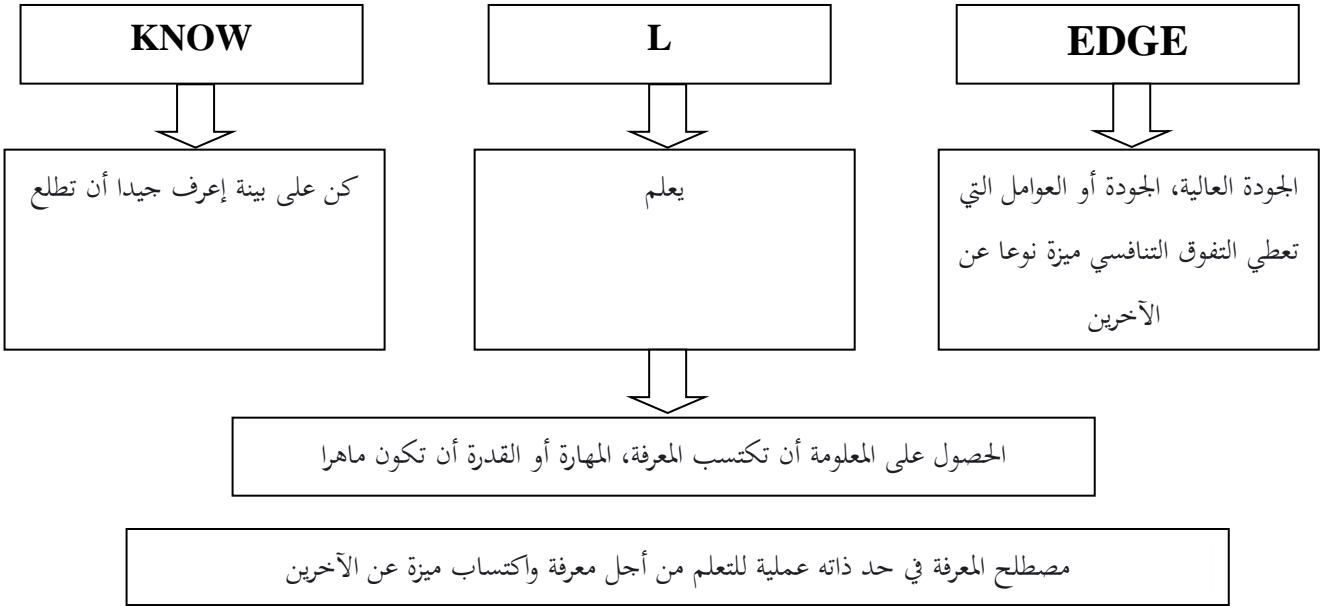
⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص27.

⁵ Imad Boughzala, Jean Louis Ermine, management des connaissances, paris, France, 2004, p21.

⁶ SrinivasRao, Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical Review, IMPACT: International Journal of Research in business Management (IMPACT: IJRBM), Vol2, Issue6, 2014, p62.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

الشكل رقم (1-1): المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary)



Source :SrinivasRao, *Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical*

Review,IMPACT:International Journal of Research inbusiness Management(IMPACT:IJRBM),Vol2,Issue6,2014,p62.

المعرفة هي المعلومات المتداخلة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها عند اقتباسها $K=(I+T)*S$
K: تمثل المعرفة.

I: تمثل المعلومة.

T: تمثل التكنولوجيا.

S: يمثل درجة التقاسم.

عرف قاموس أكسفورد المعرفة: بأنها الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة.

عرفها "Peter Drucker" تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية¹، ووصفها أيضا في سنة 1995: المعرفة هي القوة وعلل ذلك أن الناس في الماضي يكتمون المعارف لإبقاء القوة والسلطة لديهم، واستدرك أن القوة هي في تحويل المعلومات من أجل الإنتاج وليس في إخفائها.²

¹ Nancy Dubois, Triciawilkerson ,Gestion des connaissances, un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, le centre de collaboration des méthodes et outils, 2008, p20.

² أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملئقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الأردن، 2007، ص6.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

ويعرفها "karabadse": المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث علي امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل مشكلات وظروف معينة.¹

يعرفها "Prusak&Davenport": على أنها مزيج مركب من الخبرات المشكلة الآراء القيم المعلومات الضمنية، آراء الخبراء والتي تقدم إطارا للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة بعد أن ترسخ في عقول العارفين.²

وعرفها "karlSveiby": المعرفة بأنها التبصر والفهم التي تنعكس علي المقدرة العلمية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة إلى الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة.

من كل ما سبق يمكن القول أن المعرفة تعبر عن قدرة الفرد على التعلم والاكتمساب وتجسيد ذلك في أعماله هو بنفسه أو قيام المؤسسة، بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف، وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها.

ثانيا: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة والعلاقة والفرق بينهما

من أجل تبيان مفهوم وتوضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة نستعين بالجدول التالي:

| المؤلف | البيانات | المعلومات | المعرفة |
|----------------------|-----------------------------|---|--|
| Wiig | - | حقائق أصلية تصف وضعاً أو شرطاً معين | حقائق ومعتقدات ومنظورات ومفاهيم ومعرفة كيف |
| Nonaka and Takeuchi | - | تدفق رسائل ذات معنى | معتقدات تخلق من رسائل |
| Speak and Spijervet | رموز غير مفسرة | بيانات لها معنى | القدرة على فهم معنى |
| Davenport and prusak | وصف الحقائق | رسالة لها معنى تغير منظور المستقبل | خبرة، قيمة، رؤية، مفهوم معلوماتي |
| Choo et a | حقائق ورسائل | بيانات مكتسبة لمعاني | تبريرات معتقدات صحيحة |
| Quigley and Debous | نص بدون إجابة عن مشكلة خاصة | نصوص لها إجابات عن الأسئلة: من، متى، ماذا، أين؟ | لماذا وكيف |

Source :PooyaRasooli, Knowledge management in call centers, master's thesis, department of business administration and social sciences, lulea university of technology, 2006, p12.

¹وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في إنجاح وتطوير المنتجات الجديدة، بحث ميداني عن شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والمنزلية في الأردن، بحث مقدم إلي مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 21، ص6.

²PetterGottschalk, Starategic Knowledge Management Technology, Idea Group Publishing, 2005, P60.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

في ما يلي شرح للجدول:

1- البيانات:

عرفت البيانات على أنها: "عناصر خام لا معنى لها"¹.
كما عرفت على أنها: "حروف، جمل، أرقام أو رموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي"².
إذ يمكن القول أن البيانات في حد ذاتها لا يمكن أن تقدم معنى ولا يمكن أن يستفاد منها.

2- المعلومات:

تعرف المعلومات "بأنها بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها أي أنها بيانات معالجة"³.
المعلومات هي أساس المعرفة ومزودها بالمعطيات والبيانات والرموز ومخزونها من الوثائق والأرشيف"⁴.

3- المعرفة:

أسهم العديد من الكتاب والباحثين في طرح آرائهم حول مفهوم المعرفة نذكر إحدى هذه التعاريف:
المعرفة "عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معينا، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على المعرفة متخصصة في موضوع معين"⁵.

¹ Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et application du KM, Vuibert, Paris, 2001, P12.

² إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004، ص24.

³ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص35.

⁴ زكية بنت محمد قارئ عبد الله طاشندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في العلوم التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية

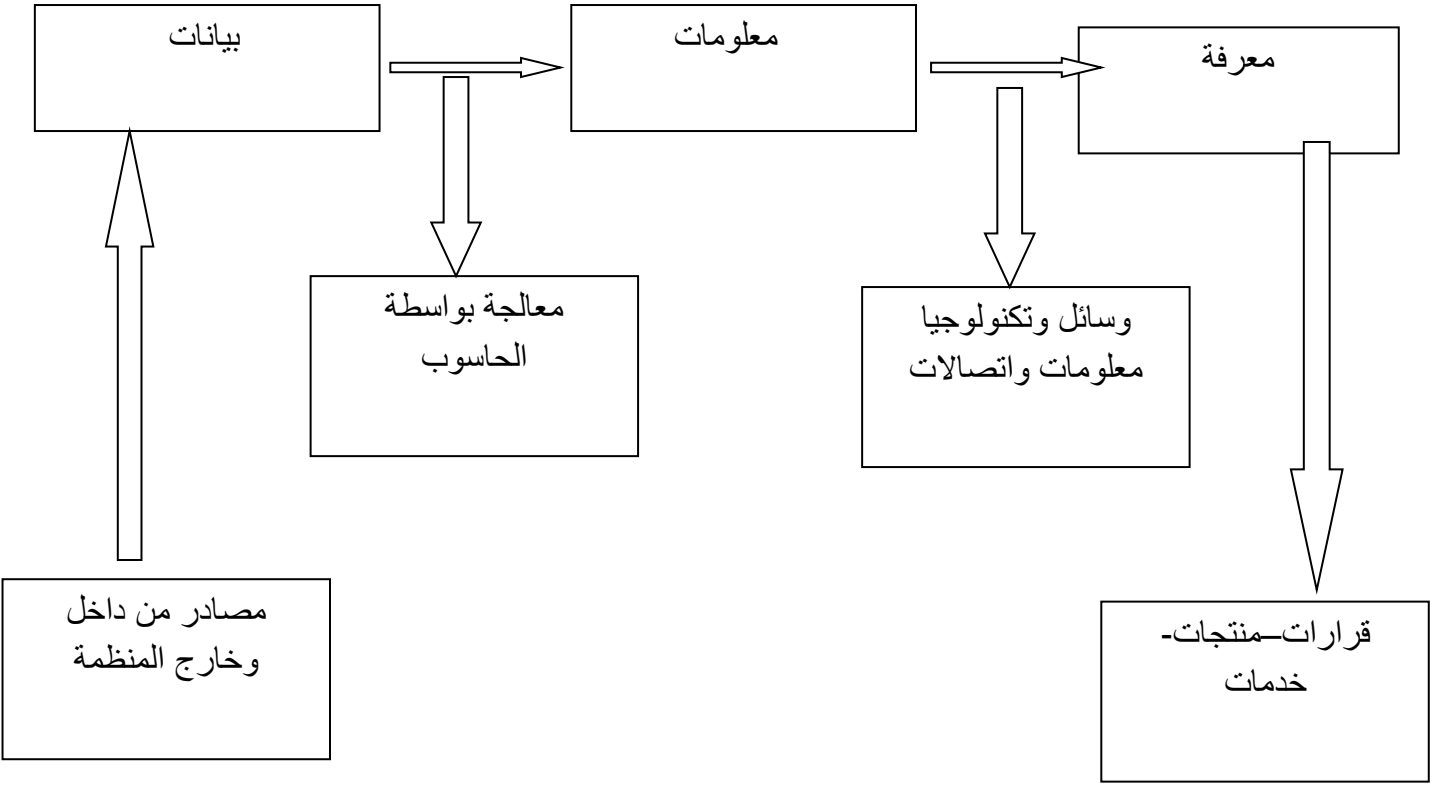
التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2007، ص47.

⁵ إيمان فاضل السمرائي، هيثم علي الزغبى، مرجع سابق، ص24.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

والشكل التالي يوضح تصورا مبسطا للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل (1-2): تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 183.

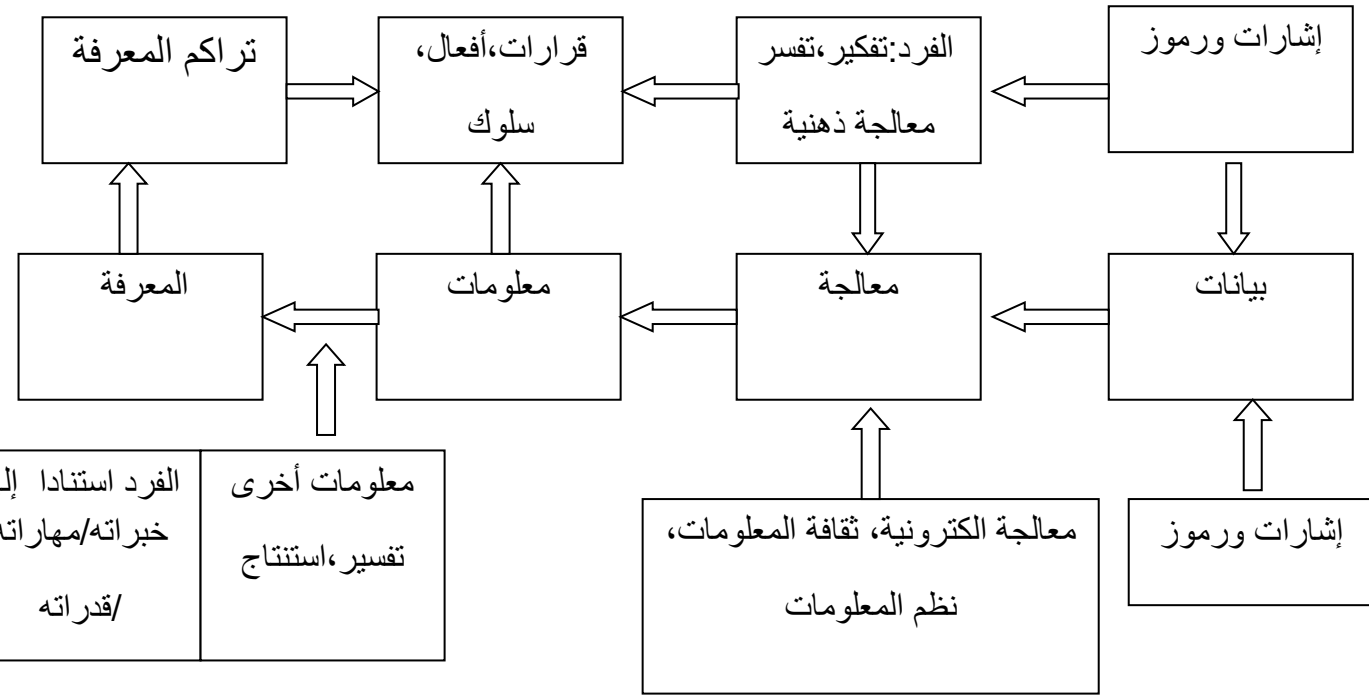
أما العلاقة التي تربط المعرفة بالمعلومات فالشكل رقم (02) لا يعطي توضيحا كافيا يبين الفرق بينهما ولا دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بناء المعرفة انطلاقا من المعلومات.

ولبيان الفرق بين المعلومات والمعرفة فقد حاول David & Foray أن يضع خطا فاصلا بين المعرفة والمعلومات، فالمعرفة تقدم تعزيز لمستخدمها من خلال قوة الاستيعاب المتصلة بالعمل الفكري أو الجسماني، ولذلك فالمعرفة مسألة مقدرة إدراكية، أما المعلومات فتأخذ شكل البيانات المهيكلة أو المنسقة، والتي تظل سلبية وخاملة حتى يستخدمها من يمتلكون المعرفة المطلوبة لتفسير ومعالجة هذه المعلومات، ويضيفان أيضا أن المعنى الكامل لخط فاصل بين المعرفة والمعلومات يتضح بمقارنة الظروف المؤدية لإعادة إنتاج كل منها، فإن تكلفة تكرار وإعادة إنتاج المعلومة لا تزيد عن تكلفة عمل نسخ أي ما يقرب من لا شيء بفضل التقنية الحديثة بينما تعد عملية إنتاج المعرفة أكثر تكلفة بمراحل كثيرة وذلك لان بعض القدرات

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

الإدراكية لا يسهل بيانها بوضوح ولا يسهل نقلها إلى الآخرين، ولذا فهناك عناصر تظل صامتة، كما عبر Polyani عن ذلك بقوله "نستطيع أن نعرف الكثير ولكننا نستطيع التعبير عن كل ما نعرفه"¹. والشكل التالي يوضح بشكل أفضل العلاقة بين البيانات والمعلومات ويبين طبيعة المعالجة التي تتعرض لها البيانات فهي على نوعين معالجة ذهنية من قبل الإنسان ومعالجة الكترونية من قبل الحاسوب وغيره، ويوضح أيضا العلاقة بين المعلومات والمعرفة وأن المعرفة بعد دمج المعلومات مع معلومات أخرى مفسرة يقوم بها الفرد استنادا لمهارته وخبراته.

الشكل رقم (1-3): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: حسيني ليث، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، 28/26 ابريل 2004، الأردن، جامعة الزيتونة، ص 8.

¹ David P. et Foray D, Une introduction à l'économie et à la société du savoir, Revue internationale des sciences sociales, 2002, N°171, p17.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

ثالثاً: هرمية المعرفة.

من خلال التعاريف السابقة للبيانات والمعلومات والمعرفة يمكن استنتاج هرمية المعرفة. اتفق الباحثون والكتاب جميعاً على أن هرمية المعرفة تبدأ بقاعدة من البيانات والتي تمثل الرموز والكلمات والاتجاهات والحقائق والأرقام والرسوم والتي بحاجة لتفسير، بحيث يتم ترتيب هذه البيانات ومعالجتها بصورة يمكن الاستفادة منها وهو ما يطلق عليه بالمعلومات وهي البيانات بعد إضافة معاني لها، الأمر الذي يؤدي إلى المعرفة والتي تعني فهم وإدراك الظواهر والحقائق والطرق والأساليب التي تنشأ من خلال الخبرات والمهارات والقدرات بينما الحكمة وهي أرقى مراتب المعرفة وتمثل حسن استخدام المعرفة والتالي من خلال تراكمية الخبرات و إستمرارية التعلم.¹

كما أن الحكمة من وجهه نظر العديد من الباحثين أنها ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزت الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة، وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الزمان والمسافات، والحكمة أرقى درجات المعرفة، إذ يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤيا واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للفرد أو الجماعة أو المجتمع.²

الشكل رقم (1-4):هرمية المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص10.

¹ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص23.

² عبد الله وليد المدلل، مرجع سابق، ص24.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

رابعاً: خصائص المعرفة

يشير الباحثان (House & Bell) إلى مجموعة من الخصائص تمثلت فيما يلي¹ :

1- أن المعارف يمكن أن تولد: إن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادر على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

2- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، إن القليل جداً من المعارف التي تتكون من خلال تجاربنا هو الذي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جداً من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.

3- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها، والمؤسسات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة، نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، ومنظورات فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.

5- المعرفة يمكن أن تخزن : إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً، وإن ما تم تخزينه خلال 20 سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأقلام، الأشرطة، والآن على وسائل الخزن الإلكترونية .

6- إن المعرفة يمكن أن تصنف : إلى جانب المعرفة المتجذرة، الضمنية، والمعرفة الخارجية، المعرفة الصريحة .

كما أشارا Mc Dermott إلى مجموعة من الخصائص للمعرفة من بينها² :

- المعرفة هي فعل إنساني.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 28.

² محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- المعرفة تنتج عن التفكير.
 - المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة.
 - المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
 - المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم.
 - أثيرية: بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود.
 - متواصلة البقاء: لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر.
 - كلفه نسخها ونقلها زهيدة.
 - إن صدرت تبقى لدى المصدر التي صدرها.
 - شخصية وبالتالي هي موضوعيه وذاتية في أن واحد.
- رغم التعدد في حصر خصائص المعرفة تبقى كونها أثيرية غير ملموسة من أهم خصائصها على باقي العناصر الأخرى، بالإضافة إلى أن تميزها بهذه الخصائص صعب التعامل معها خاصة في مجال قياسها.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة.

- تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (knowledgeEconomy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية¹:
- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.
 - أتاحت المعرفة المجال المنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
 - أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
 - يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

¹محمود عواد الزيادات، مرجع سابق، ص13.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- ترشيد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة وأنواعها

أولاً: مصادر المعرفة

هناك نوعين من المصادر للمعرفة تتمثل في:

• المصادر الخارجية: عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد¹.

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع التي تعمل فيه المنظمات والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءة الاختراعات الخارجية².

والمشاركة في المؤتمرات استئجار الخبرات ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على الانترنت والتلفزيون وجمع المعلومات من الزبائن والموردين والمنافسين وإنشاء التحالفات وإقامة مشاريع مشتركة وغير ذلك من مصادر أخرى متنوعة³.

• المصادر الداخلية: عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير نحو الأفضل⁴.

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمات كل وعملاتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن أمثلة المصادر الداخلية المؤتمرات الداخلية والمكتبات الإلكترونية والتعلم الوصفي والحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط في التقدم في تقنية المعلومات لاسيما الانترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا يمكن لا تمكن في تجميع المعلومات وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة هناك.

الافتراض الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة وهذه المعرفة المناسبة تستخدم لتحسين السلعة والخدمات .

1نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد الأردن، 2009، ص 22.

2صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 20.

3د. ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 22.

4نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص 11.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

الافتراض الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرها وان المعلومات المقدمة للصانع للقرارات تكون من مصادر أخرى¹.

ثانيا: أنواع المعرفة

إن المعرفة ليست نسيجا واحدا لا تمايز فيه، بل يمكن التمييز فيها بين عدة أنواع حتى يسهل معرفة خصائص كل صنف وكيفية التعامل معه من قبل المؤسسة، وسنحاول ذكر أشهر هذه التصنيفات وأكثرها فائدة للمؤسسة.

وينبغي الإشارة إلى أن هناك معايير مهمة ينبغي لأي تصنيف أن يعتمد عليها²:

أ- الشمول: أن لا يتم إهمال أي صنف من أصناف المعرفة، وعدم ذكره.

ب- التمايز: أي أن كل صنف مختلف عن الآخر فلا يكون بينهما أي تداخل.

1- المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

من أشهر تصنيفات المعرفة التصنيف الذي أوضحه وبينه الباحثان Nonaka & Takeuchi في كتابهما الشهير "مؤسسة خلق المعرفة"، وهو تقسيمها إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة كالتالي:

1. المعرفة الضمنية: وتمثل المعرفة الضمنية الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى، وبدونها لا يمكن توليد أو نقل أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية يتم تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وتتألف المعرفة الضمنية من³:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات.
- استراتيجيات التفكير.

تعرف المعرفة الضمنية أيضا بأنها: "المعرفة المعقدة، المركبة وغير المصقولة والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون باطلاع واسع"⁴.

¹د.إيث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 23.

²PetterGottschalk,op cit,p69.

³حبيب بن بيار، فريد بلغوم، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة: جامعة الشلف، الجزائر، يوم 13 و 14 ديسمبر 2014، ص 5.

⁴فهد بن عطية الصقري، واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية(جامعة الملك سعود نموذجا)، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس(ASEP)، العدد 91، السعودية، 2019، ص 509.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

2. **المعرفة الصريحة:** تعرف المعرفة الصريحة بأنها: "المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقييم والتشغيل والاتصال"¹.

كما تعرف بأنها المعرفة التي يمكن الحصول عليها وكتابتها وتصنيفها وتخزينها ومشاركتها مع الآخرين بسهولة²، وتستخدم المعرفة الصريحة لتحقيق عدة أهداف مهمة في المنظمات من بينها³:

- تسهيل المعرفة الصريحة التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة.
- ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية، وبهذا تساعد المنظمات على تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية.
- والجدول التالي فيه مقارنة بين النوعين :

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

| المعرفة الضمنية | المعرفة الصريحة |
|----------------------------------|---|
| غير رسمية | رسمية |
| صعبة الانتقال | قابلة للانتقال |
| تقاسمها مع الآخرين صعب | توزع بسهولة |
| صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف | يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى |
| مملوكة أكثر لدى الأشخاص | عند الأشخاص وفي الأرشيف |
| تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة | لا تشكل أكثر من 20% من المعرف داخل الشركة |

المصدر: الأمين حلموس، دورة إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية،

أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص44. ويوضح الجدول معاربه بين خصائص كل من المعرفة الضمنية والصريحة حيث ان الهدف من تصنيف المعرفة هو تحديد خصائص كل صنف حتى يسهل التعامل معه وتقدير أهميته الحقيقية. ويضيف الكاتبان بأن لتمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كذلك دلالتها بالنسبة لتوزيع صلاحيات صنع القرار داخل الشركة فإذا كانت المعرفة المتعلقة بقرارات المعرفة الصريحة عند إذن يمكن صنع القرار المركزي أما إذا كانت المعرفة المتعلقة باتخاذ القرار الضمني القرار المركزي.

¹ نفس المرجع السابق، ص509.

² Mohsen.G, "knowledge Management", (IJCSIS) International Journal of Computer Science and Information Security, Vol(7),No(2),2010,p235.

³ احمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد(1)، سوريا، 2012، ص491.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

كما يوجد تلخيص آخر لأهم الفروق بين المعرفة الضمنية والصريحة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

| النوع | الخصائص | أين يمكن إيجادها |
|---------------------------------------|---|---|
| المعرفة الصريحة Explicit Knowledge | رسمية، نظامية، يمكن التعبير عنها كميًا بالطرق المرمزة والمبادئ، وقابلة للتعلم . | أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً، براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية، ومنتجات المنظمة وخدماتها . |
| المعرفة الضمنية Implicit Knowledge | غير رسمية، يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وغير قابلة للنقل والتعلم بسهولة. | عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة. |

المصدر: فواز واضح، مجدي نويري، "إدارة المعرفة (أسلوب متكامل الإدارة الحديثة)"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (JFBE)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، الجزائر، 2017، ص 229.

2- تصنيفات أخرى للمعرفة :

توجد تصنيفات تعتمد على معايير أخرى أو تنظر من زاوية أخرى حيث قسم Lundval المعرفة إلى أربعة أنواع وهي¹:

- معرفة ماذا What-Know: وتعتبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها .
 - معرفة لماذا Know-Why: وهي معرفة حول المبادئ والقوانين.
 - معرفة كيف Know-How: وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
 - معرفة من Know-Who: وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيفية أداء ماذا حيث تشير معرفة ماذا إلى المعرفة حول موضوع المشكلة والحقائق المرتبطة بها أما معرفة لماذا فهي معرفة السبب الذي أدى للمشكلة، أما معرفة كيف فهي معرفة الأسلوب الذي تعالج به المشكلة والمهارات والقدرات اللازمة لحل المشكلة، أما معرفة من فهي معرفة من يقوم ويساهم في حل المشكلة.
- يمكن الإشارة إلى أن marquardt وضع نفس التصنيف مع تغيير بسيط حيث وضع بدلا من معرفة من: معرفة أين: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها .
- معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

¹ محمد عواد احمد الزيادات، مرجع سابق، ص41.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

أما ZackMichel فيقدم تصنيفا آخر يعتمد بشكل كبير في المؤسسات القائمة على المعرفة حيث قسمها إلى ثلاثة مستويات وهي¹ :

• **المعرفة الجوهرية (Coreknowledge):** وهي اقل حجما ومستوى من المعرفة ينبغي توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس، بموجبه تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه لكنه، لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل .

• **المعرفة المتقدمة (Advanced knowledge):** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرة المنافسة وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها .

• **المعرفة الإبداعية (Innovation knowledge):** وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، وفي الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت التي تحدده .

ومن ملاحظة هذا التصنيف اعتمد على مدى مساهمة المعرفة في تحقيق قدرة تنافسية وتميز في الأداء، هذا بالإضافة أيضا إلى تميزه بعدم الثبات دوما فما يصنف اليوم على أنه معرفة إبداعية قد يكون غدا معرفة جوهرية، لذا ينبغي على المؤسسة الإستمرار في التعلم واكتساب المعرفة، لتصبح جزءا من قدرتها الجوهرية وتمكنها من تميز الأداء .

وقد قدم Boisit تصنيفا آخر للمعرفة يميز فيه بين أربعة أنماط استنادا إلى مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها وهي²:

• **المعرفة الخاصة (proorietyknowledge) :** وفيه تكون المعرفة مصنفة وغير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقا لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المنظمة.

• **المعرفة الشخصية (personalknowledge):** وفيه تكون المعرفة غير مصنفة وغير منتشرة، مثل الإدراك، البصيرة، الخبرات... الخ .

• **المعرفة العامة (public knowledge):** وكون فيه المعرفة غير مصنفة ومنتشرة كالمصحف، الكتب، المكتبات... الخ.

¹عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص3.

²رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 48-49.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

• **الفهم العام (commonknowledge):** وتكون فيه المعرفة منتشرة وغير مصنعة، مثل هذه المعرفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي.

والشكل التالي يلخص تصنيف Boisot :

الشكل رقم (1-5): تصنيف Boisot

مصنفة غ.مصنفة

| | | |
|----------------|-----------------|----------|
| المعرفة العامة | المفهوم العام | منتشرة |
| المعرفة الخاصة | المعرفة الشخصية | غ.منتشرة |

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما طرح T.Bakman تصنيفا أوسع للمعرفة حيث صنفها إلى أربعة أنواع هي¹:

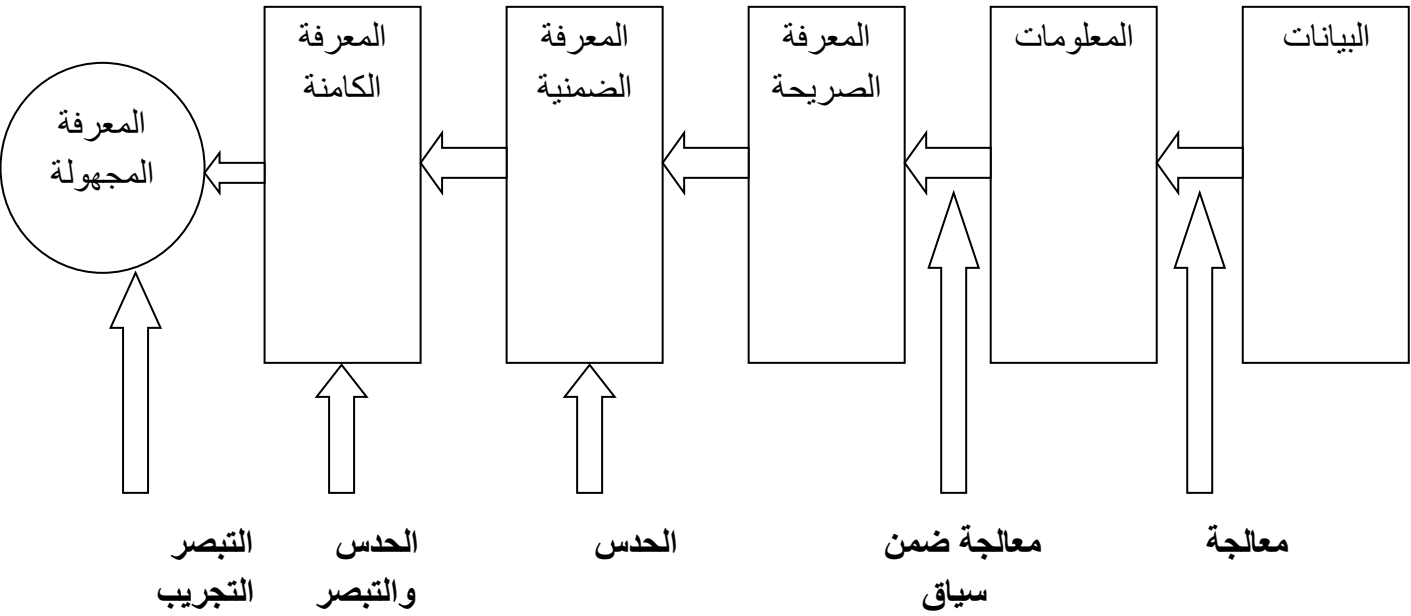
• **المعرفة الصريحة (Explicitknowledge):** وتمثل المعرفة الواضحة والصريحة وقابلة الوصول وهي موثقة في مصادر المعرفة الرسمية والتي غالبا ما تتسم بالتنظيم السليم كالوثائق الرسمية في المنظمات الإنسانية .

• **المعرفة الضمنية (Implicitknowledge):** وتمثل المعرفة الضمنية بالمعلومات في الفكر الإنساني والتي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة وهي معرفة غير رسمية عادة.

• **المعرفة الكامنة (Tacitknowledge):** وهي المعرفة التي يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر وبصعوبة بالغة من خلال استنباط أو استنتاج المعرفي ومتابعة السلوك الإنساني .

• **المعرفة المجهولة (unknownknowlrde):** وتمثل بالمعرفة المبتكرة أو التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتجريب والمناقشة أو من خلال النشاطات المختلفة التي تمارسها المنظمة.

¹خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، عمان، دار الصفاء، 2010، ص62.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق الذكر، ص49.

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة.

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا البحث.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في تطورها.

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، وفي المدة نفسها بين Peter Drucker أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة، وأن هناك جيشاً من العمال ذوي المعارف سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد الدولي إلى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينيات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد و متسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو في تحقيق ميزة تنافسية، إذ أنشئت مجموعات

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

عمل في مجال دراسات إدارة المعرفي، كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة عقد حوالي 33 مؤتمرا في الفترة: 1996 - 1996، بالإضافة إلى تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة¹.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة، وبهذا الصدد يمكن تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية²:

1. **العوامل الخارجية:** وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هاته المتغيرات والاستجابة لمتطلباتها، وأهم هاته العوامل ما يلي:

- **العولمة:** التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

- **زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا بما يعني تعقيدها وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات.

- **زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

- **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار كما تسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

¹ وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، دمشق، 2007، ص36.
² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص107-108.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

3- العوامل الداخلية: وتتوفر هاته العوامل داخل المنظمة، حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن إبرازها ما يلي¹:

- حدوث إختلالات في فاعلية المنظمة: من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية منظمه تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على هاته الاختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمليه يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم.
- تزايد القدرات التقنية: أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الآثار البالغة في ذلك.
- فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا، الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: ماهية الإدارة

منذ بداية الحياة الإنسانية ظهرت الحاجة إلى الإدارة عندما شعر الأفراد بان ظروف الحياة المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم وتنسيق الجهود من اجل الوصول إلى الأهداف التي يسعون إليها، والإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف، وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال للمهارات مع استخدام كافة الموارد المادية، وينبغي التفكير في الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

1. مفهوم الإدارة:

- عرفها فريدريك تايلور (Fredrik Taylor): إن الإدارة هي أن نعرف بالضبط ماذا تريد ثم نتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص طريقة ممكنة².
- أما هنري فيول (Henri Fayol) : عرفها بأنها تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب³.

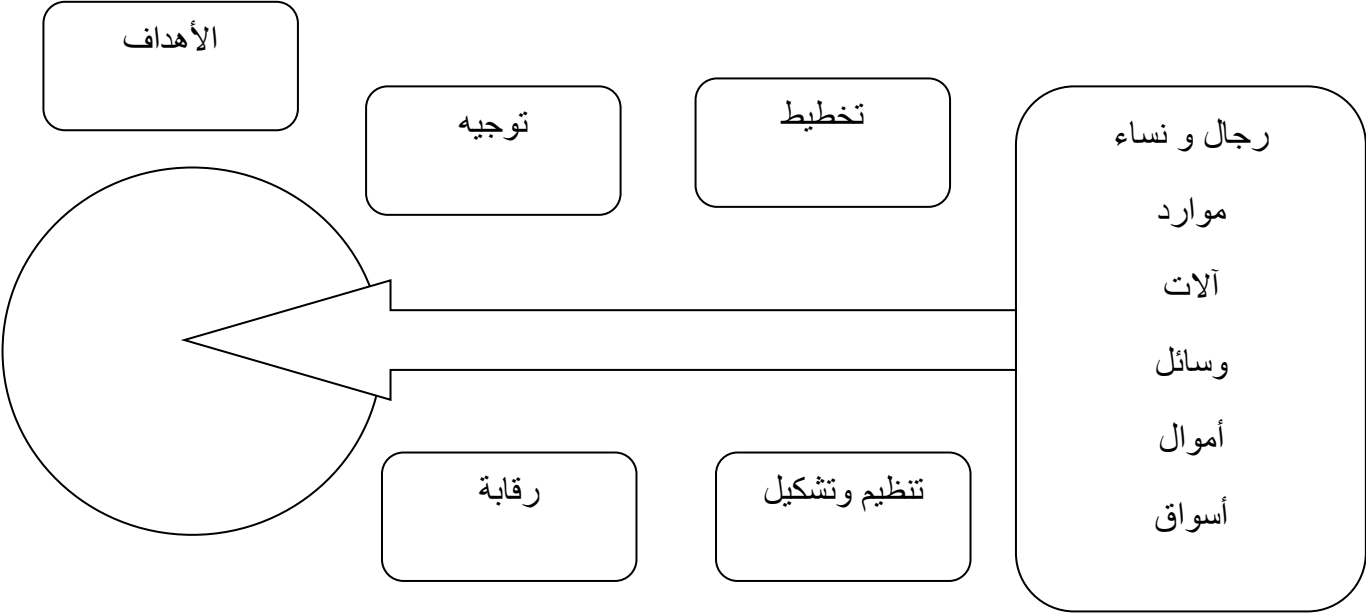
¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص108.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص19.

³ نفس المرجع السابق، ص19.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

الشكل رقم (1-7): معنى الإدارة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص18.

2. أهمية الإدارة:

تتمثل الأهمية في¹:

- الإدارة هي الأداة الأساسية لتسيير الأعمال.
- الإدارة تعمل على تحديد الأهداف وتوجه جهود الأفراد من أجل تحقيقها بفعالية.
- الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة والأفراد وكذلك المجتمع ككل.
- أسهمت الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية لما أحدثته من زيادة في كفاءة الجهد الإنساني.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص18.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

انبثقت إدارة المعرفة الحالية من إسهامات P.Drucker في سنوات السبعينات و K.Sveiby في الثمانينات وصولاً إلى Nonaka et Takeuchi في التسعينات وكان ذلك بالموازاة مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي تضافرت وحولت مسار عمل المؤسسات، لذا نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف موحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة باحثين ومختصين في مجال إدارة الأعمال في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل، ومع ذلك عرّفت بأنها:

إدارة المعرفة "هي أنها عملية توليد وابتكار المعرفة بكفاءة وتخزينها في قاعدة بيانات وإتاحتها للمشاركة بين أفراد المنظمة لغرض تطبيقها بفاعلية، هذا وقد استنتج بعض الكتاب الباحثين أن إدارة المعرفة هي طريقة لتحفيز الإبداع في المؤسسة من أجل توليد المعرفة ومن ثم إتاحتها للمشاركة بين الموظفين الذين هم في حاجة إليها، لأداء أعمالهم بكفاءة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة".¹

وعرفها Newman يعرفها McInerney بأنها "إدارة المعرفة هي محاولة لرفع المعرفة النافعة في المؤسسة، من خلال تشجيع التواصل، إتاحة فرص التعلم، وترقية تبادل وتشارك المعرفة المناسبة".² بأنها "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة وتعيد استخدامها وتنتشرها من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها".³ ويعرفها Skyrme بأنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة الحاسمة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها، وجمعها وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها، لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁴ وعرفها Manaule بأنها طريقة يمكن للمنظمات من خلالها أن تحسن عملية جمع المعرفة، واستخدامها، ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة خارجياً، وإيجاد الآليات المناسبة لربط العاملين بمصادر المعرفة".⁵

¹نادية بنت محمد البوسعيدية، تطبيق إدارة المعرفة في مراكز مصادر التعلم، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم دراسات المعلومات، جامعة السلطان قابوس، ص9.

²Claire McInerney ,Michael E .D. Koenig ,knowledge Management (Km) Processes inOrganizations:Theoretical Foundations and Pratic ,Morgan & Claypool Publishers ,2011 ,p01

³جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص33.

⁴David J.Skyrme ,Knowledge Management :Approaches and Policies , David Skyrme Associates Limited,Highclere ,England ,2002,p04

⁵عمر عياد الغليط، رواد الهادي عبد السيد، متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية، ليبيا، مجلة الدراسات الإنسان والمجتمع، العدد07، 2019، ص7.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

إدارة المعرفة: "هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ"¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن إدارة المعرفة هي تلك العمليات والتقنيات المستخدمة لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق مختلف المعارف داخل المنظمات، من أجل تحسين أداء العاملين ورفع مستوياتهم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها.

ثالثاً: عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:²

- **التعامل:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة احدهم الآخر في مجال عملهم.
- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين ومستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، أن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.
- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
- **الرسمية:** خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل على قواعد العمل .
- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة عميقة أي مركزة وتخصصية.
- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها التكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 36.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67-68.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد.
- ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي:¹
- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها.
- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
- استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء مؤسسة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي.

رابعا: مبادئ إدارة المعرفة

- إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد، بل هي مفاتيح مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها وهي:²
- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد أصلا من أصول المنظمة لذا فان من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن؛
- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تقدم حولا لمشكلات المنظمة لوحدها، بل يجب أن تكون نسيجا متكاملا من العناصر الفكرية و الإنسانية والاجتماعية؛
- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس مال الفكري في المنظمة؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص77.

² سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (لمفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، الأردن، 2007، ص ص51-57.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة، وهذا يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة؛

- **النفوذ إلى المعرفة:** وهو البداية فقط، فلا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة من منظمة ما، وعن استثمار رأس المال الفكري، ما لم تستطع المنظمة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعارف والنفوذ السهل والشفاف إليها؛

- **لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة ليست كالإيرادات الأخرى لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات مستهدفة، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن النشاط لن يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنبويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

أولاً: أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة¹، يمكن توضيح أهداف إدارة المعرفة من خلال النقاط التالية²:

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي؛
- حفظ المعرفة، أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها؛
- تسهم المعرفة بتغيير السلوك اتجاه الأفضل؛
- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد ؛

¹ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص80.

²ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2015، ص ص172-173.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- تسهل عملية تقاسم المعرفة؛

- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما .

كما يمكن إضافة أهداف أخرى، والتي يمكن اختصارها في الآتي¹ :

- جذب رأسمال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة، وذلك لرفع مستوى معرفة الآخرين؛

- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها ؛

- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من

الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة:

تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة بسبب الأهمية التي تشغلها، التي يمكن توضيحها كالاتي²:

- تساعد إدارة المعرفة في إيجاد بيئة تعاونية، وذلك من خلال الحصول على المعرفة المتوفرة وتقاسمها،

وخلق الفرص لتوليد معرفة جديدة، والتزود بالأدوات والداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعيا لتحقيق

أهدافها الإستراتيجية؛

- يمكن النظر إلى المعرفة بأنها مصدر من مصادر كفاءة المنظمة من ناحية، وهذا يتطلب من إدارة

المنظمة الحصول على اكبر قدر ممكن منها، ومن ناحية أخرى يتم استخدام المعرفة لتنسيق تحويل الموارد

إلى قدرات؛

- تلعب إدارة المعرفة دورا أساسيا في خلق معارف جديدة، حيث غالبا ما تذكر إدارة المعرفة كمرحلة سابقة

لعملية الابتكار؛

- تساعد إدارة المعرفة على تحسين عمل الفرد والجماعات، وتقديم النصائح لمن يحتاجها ،بالإضافة إلى

أنشطة التحسين المستمر وحل المشاكل.

كما أن هناك من يرى بأن أهمية إدارة المعرفة في نقاط التالية³:

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتز، الأردن، 2015، ص ص26-27.

² محسن مخامرة وآخرون، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص115.

³ بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2008، ص ص28-29.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلف في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 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.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن علاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطارات عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر تركيز على المحتوى.
- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة.

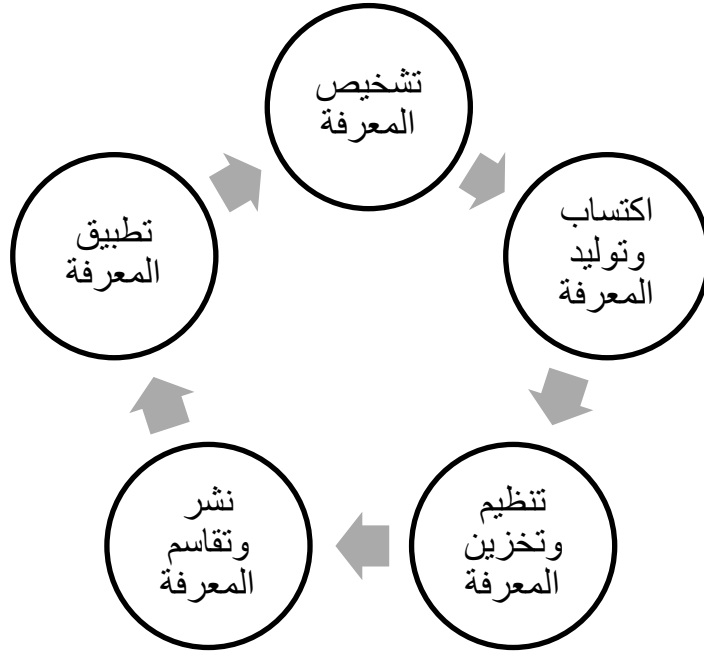
تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها: "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات المعرفة وابتكارها، وخبزها والمشاركة بها، واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية"¹، ويتباين الباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أن هذه العمليات في مجملها متقاربة إلى حد ما.

¹فبصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(9)، العدد (36)، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 26.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

والشكل التالي يوضح هذه العمليات:

الشكل رقم (1-8): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- **عملية تشخيص المعرفة:** تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود¹.

2- **عملية اكتساب المعرفة وتوليد المعرفة :**

- **عملية اكتساب المعرفة :** هي تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة و خارجها واللازمة لتحقيق أهداف المخططة، ويتم خلال هذه عملية تحصيل المعرفة من مصادر مختلفة سواء كانت داخلية وخارجية، حيث تشمل المصادر الداخلية للمعرفة في مستودع المعرفة، المشاركات في المؤتمرات والأرشيف ومكتبة المنظمة التي تحوي بياناتها وتتمثل المصادر الخارجية للمعرفة في شبكة الانترنت، والأبحاث الأكاديمية والخبراء الاستشاريين، وكذلك عمليات الاندماج و الإستحواذ واستقطاب الموظفين، بينما تكمن صعوبة اكتساب المعرفة في التكلفة المرتفعة لذلك فالمعرفة تعتبر ثروة يتنافس على تحصيلها الكثيرون فان

¹ناصر جاسر الأغا، احمد غنيم ابو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 2012، ص37.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

تركزت المعرفة بفرد زاد طلب على استقطابه والانتفاع من خبرته ومنه زادت تكلفة الاستثمار بالمورد البشري¹.

- **توليد المعرفة** : إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، إذ أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي.

إن المنظمات تقوم بتوليد المعرفة واستخدامها في عملية تحويل المعرفة أي تحويل المعرفة إلى معلنة والعكس بالعكس، كما أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأنها المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد، أو هي أساس عملية توليد المعرفة المنظمة، ومن ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط².

3- عملية تنظيم وتخزين المعرفة : هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة، والحفاظ عليها وإدامتها وتنظيمها، وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وفي هذه العملية يبرز دور استخدام تقنيات المعلومات في العديد من مراحل هذه العملية، حيث تؤدي التقنية دوراً رئيسياً في إدارة المعرفة سواء في تكوين المعرفة واكتسابها، أو في نشرها، أو في الاحتفاظ بها، كونها دوراً مهماً، التنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات مثل معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة ويمكن تلخيص دور التقنية في إدارة المعرفة فيما يلي³ :

- تسهم التطورات التقنية في تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة، وممتاحة وبتكلفة أقل.

- يهيئ بيئة ملائمة لتفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة .

- سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

4- عملية نشر وتقاسم المعرفة : هي العملية يتم من خلالها إيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى الآخرين، وهناك ثلاثة نقاط أساسية متعلقة بعملية مشاركة المعرفة وهذه النقاط ثم سردها حسب أولوياتها كما يلي⁴.

¹ حسن موسى قاسم البناء، اثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، المجلد طبعة 1، القاهرة، مصر، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015، ص43.

² صالح عابر بشيت الخالدي، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز "دراسة ميدانية في شركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية"، لنيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص ص49-50.

³ احمد على الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، عمان، دار المسيرة، 2014، ص145.

⁴ خضر مصباح، إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة والتقنيات والحلول، عمان، الأردن، دار الحامد، الأردن، 2010، ص104.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها
- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة الشركة بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام المعرفة بدون إدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة .
- إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن أفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن أقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام.
- إن عملية مشاركة المعرفة عملية غاية في الأهمية وذلك من أجل تحسين أداء الشركة ومن أجل تطوير عملية الإبداع فيها.
- 5- **عملية تطبيق المعرفة:** ويطلق على هذه العملية أيضا الاستخدام، الاستعمال، إعادة الاستعمال والاستفادة.

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة الشرح والتعلم، وهذا الأخير هو نتيجة للتجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة وبعمقها، وعملية استخدام المعرفة تأخذ المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون خطأ، حيث يجب على المنظمة أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كتقافة التنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل ومنه فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف. النظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوات الايجابية للتعليم وان القوة فيه تكمن في استخدامه بشكل الصحيح والجيد.¹

لقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص الاستعمال المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، وهذا بالاعتماد على عدة أساليب لتطبيقها منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل والتدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين، بهدف تحقيق أهداف وأغراض الواسعة التي تحقق لها نمو والتكيف، إضافة إلى مواجهة وحل المشكلات المنظمة.²

إن تطبيق المعرفة يقوم على ثلاثة آليات هي: التوجيهات، الروتين وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، وتعتبر غاية إدارة المعرفة بمعنى استثمار المعرفة فالحصول عليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، بل المهم تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ واستخدام.³

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 78-79.

³ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص ص 50-51.

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة

المطلب الأول: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية¹:

- تعاضد دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية اكبر.
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة) التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقاتها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، و بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية و إمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

¹صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص 53-54.

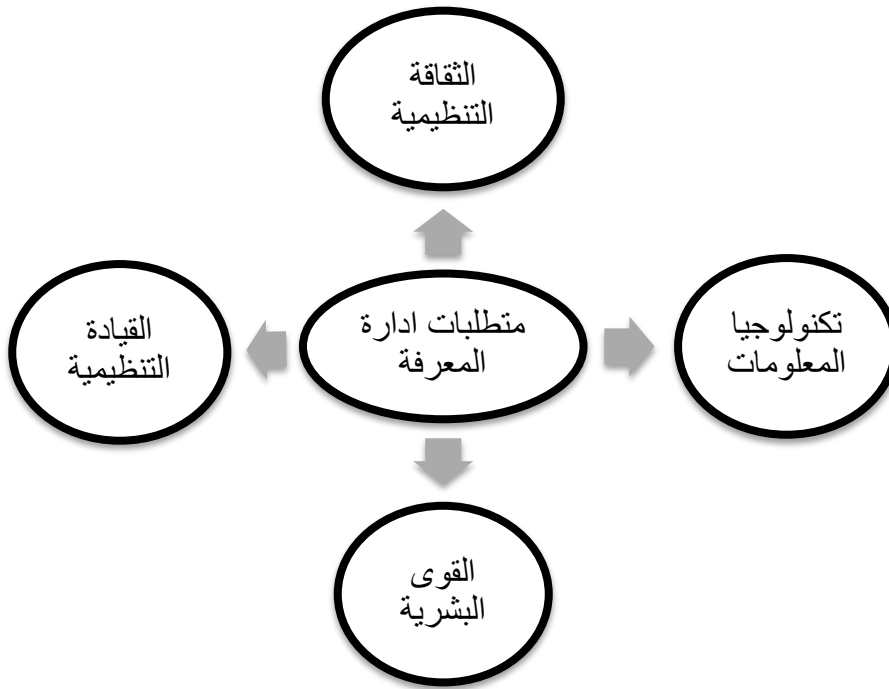
الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة.

تتمثل متطلبات إدارة المعرفة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، وبدون هذه الدعامات تكون جهود ومبادرات إدارة المعرفة فاقدة للفعالية، وهي تتمثل في أربع مقومات الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية، القوى البشرية (رأس المال البشري)، والشكل التالي يوضح هذه المكونات¹:

الشكل رقم (1-9): متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبتين

1. **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، و أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

¹ عمر عياد الغليط، مرجع سابق، صص 9-10.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

2. القيادة التنظيمية: تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، و لتطبيق إدارة المعرفة فان ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فان القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة ولهم، والقدرة على الاتصال والتعامل مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة التفاعلية.

3. القوى البشرية: يقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، و يعتبر أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاحا أو فشلا للمنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادرا بشريا متميزا وماهرا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر.

4. تكنولوجيا المعلومات: تلعب التكنولوجيا دور مهما في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات حيث أصبح التكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت و قواعد البيانات والبرامج و الأجهزة الإلكترونية الحديثة.

المطلب الثالث: دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن الإستراتيجية تعد من العناصر الأساسية لإدارة المعرفة.

- تعريف الإستراتيجية: تعد على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع لتحقيق رسالة وأهداف المشروع¹.

¹صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، ص90.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط الآتية¹:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لان الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع .
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس .
- تسهم الإستراتيجية و خاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة .
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية المنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت مثلا الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية الإستراتيجية تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأسمال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة .
- إن اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة سواء كانت تنويعا، أو تركيزا، أم دفاعية أم هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة .
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها .
- تسلم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة، وجعلها قريبة جدا ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات واليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما .
- تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المنظمات المماثلة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، سعد زناد المحياوي، مرجع سابق، صص 91 - 92.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة.

قدم الباحثون في مجال إدارة المعرفة نماذج متعددة في محاولة لفهم وتوجيه مختلف جهود وأنشطة إدارة المعرفة، وحتى تكون هذه النماذج قادرة على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص، نذكر أهمها فيما يلي¹:

✓ المرونة؛

✓ الشمولية؛

✓ القيادة ذات الكفاءة؛

✓ أن يكون النموذج قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة؛

✓ توفر الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة نظام المعرفة؛

✓ الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية؛

ويمكننا عرض ابرز نماذج إدارة المعرفة فيما يلي:

1- نموذج Duffy

اقترح Duffy نموذجا لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم (10) منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية من خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات ،وتسهم في زيادة ثروة المنظمة،وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فان العمليات تكون كالآتي² :

• اكتساب المعرفة وتشمل (المحافظة والشراء والتوليد) .

• عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم والتخزين) .

• عملية الإسترجاع تشمل (المشاركة والنقل) .

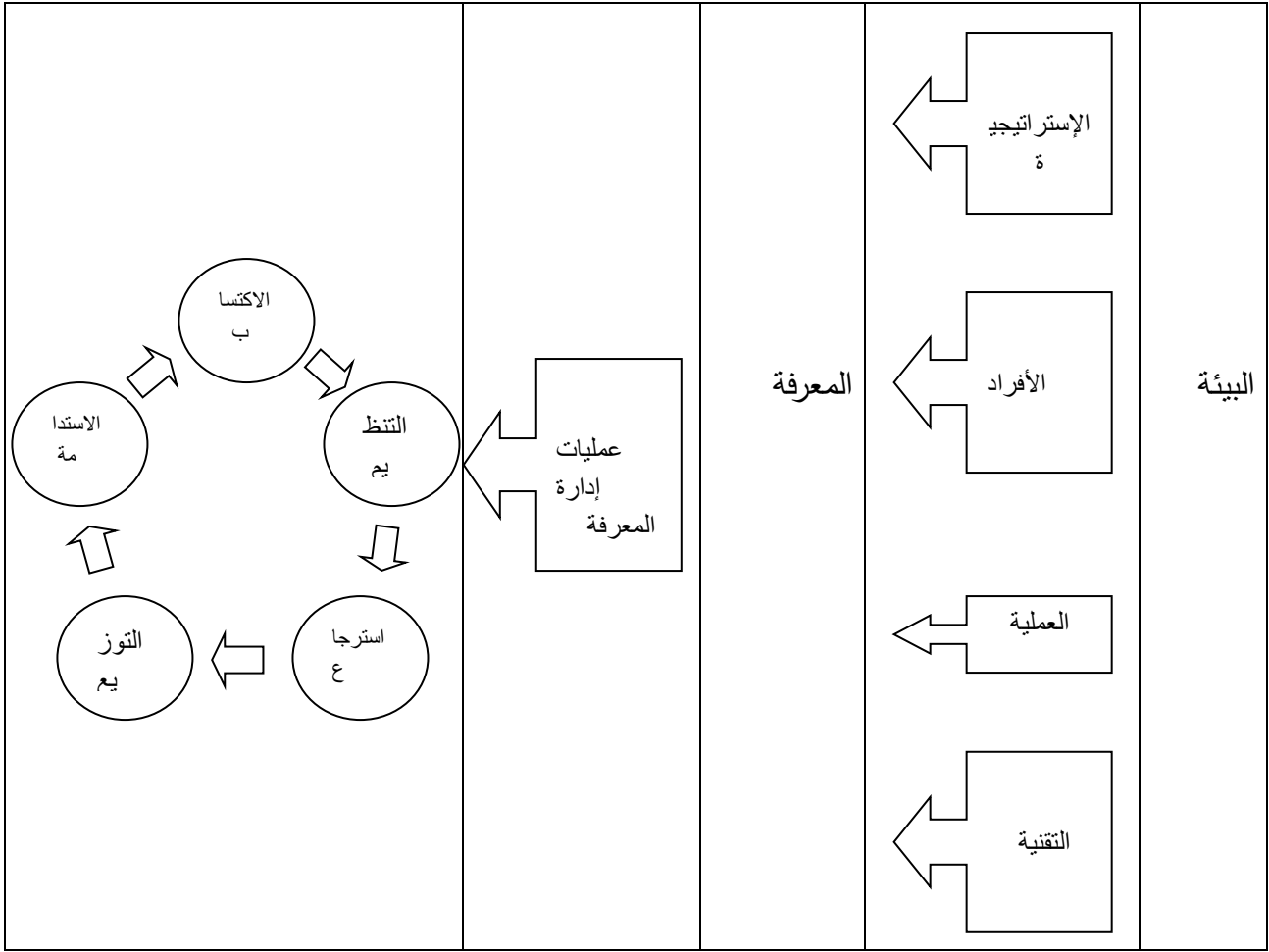
• عملية الإستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية) .

¹ فراس محمد عبده عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة

التربوية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص70.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص173 ،

الشكل رقم (1-10): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 174.

2- نموذج Jennex&Olfman

قدم Jennex&Olfman نموذجا يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:¹

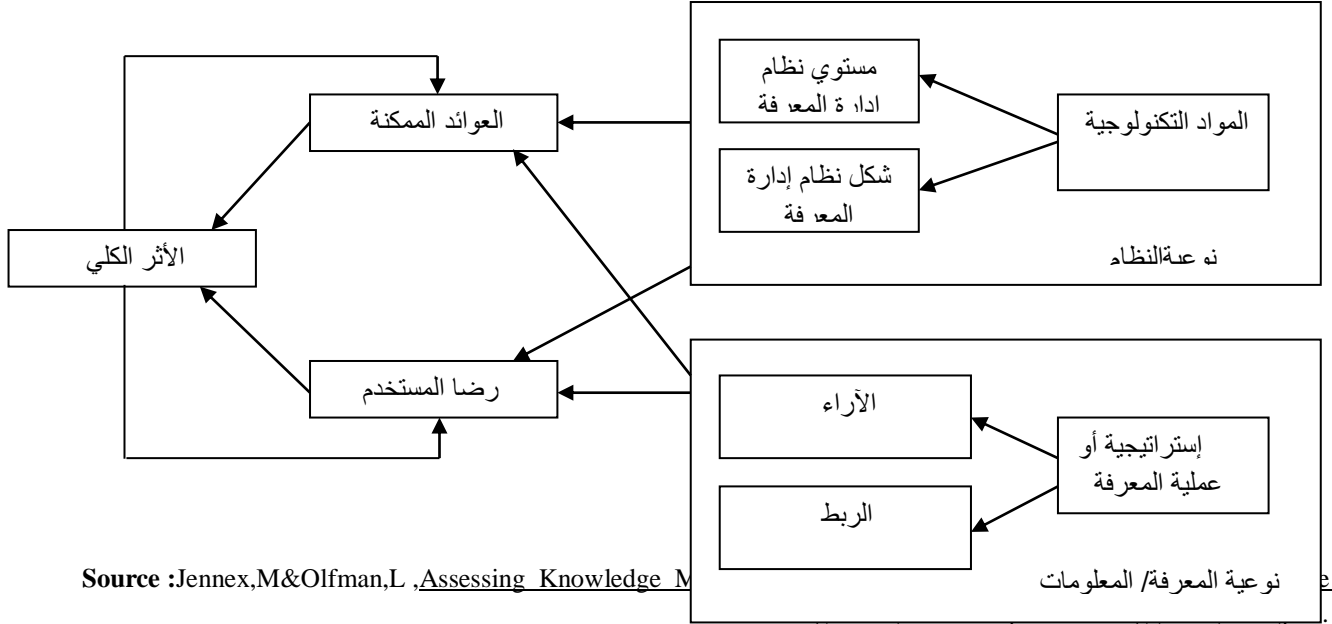
- نوعية النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واستخراج وتحويل وتطبيق المعرفة.
- نوعية المعرفة: ضمان أن المعرفة الصحيحة المكتسبة متاحة للمستخدم المناسب في الوقت المناسب.
- رضا المستخدم: توضيح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.

¹Jennex, M. & Olfman, L., Assessing Knowledge Management Success, International Journal of Knowledge Management, IDEA GROUP PUBLISHING, USA, 2005, P 42.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل مستخدم بالاستناد إلى نموذج المنافع المحسوسة
- الأثر الكلي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في مواقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل .

الشكل رقم (11-1): نموذج إدارة المعرفة عند Jennex&Olfman



Source :Jennex,M&Olfman,L ,Assessing Knowledge M

3- نموذج سلسلة القيم المعرفية bots & bruijin

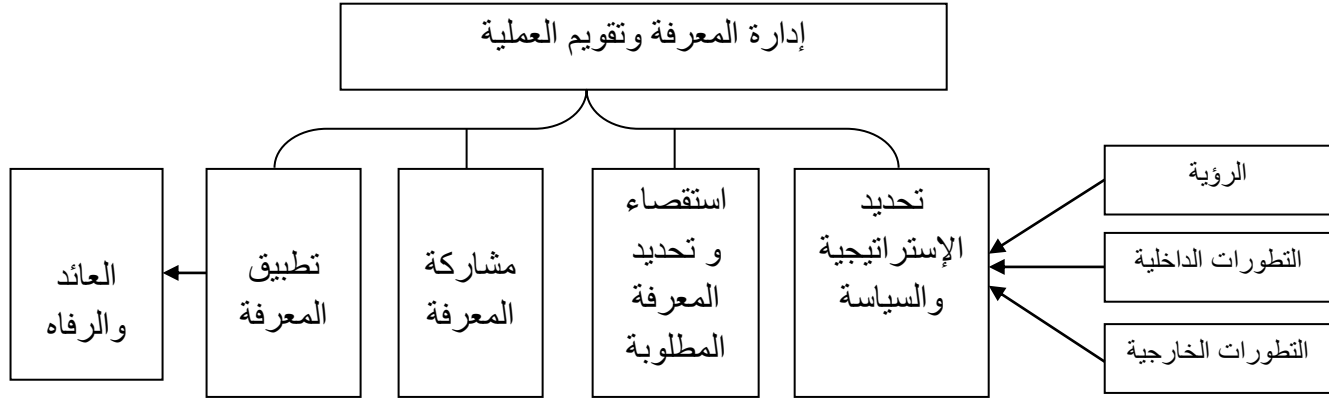
ويرى كل من bots&bruijin أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، حيث تركز إدارة المعرفة على تحسين القدرة التنافسية، ويمكن لإدارة المعرفة تحسين التنافسية إذا تميزت كل عملية من عملياتها بالفاعلية.

ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية:

وتم وضع النموذج من خلال تناول إدارة المعرفة من المنظورين متعارضين، منظور تحليلي تقني ومنظور المستخدم، وتحدث عملية تقويم المعرفة عم طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل¹.

¹Murray E.,Jennex,Knowledge management Success Model, Encyclopedia of knowledge management /David Schwartz,Idea Group Reference, 2006, p430

الشكل رقم (1-12):سلسلة القيمة لإدارة المعرفة



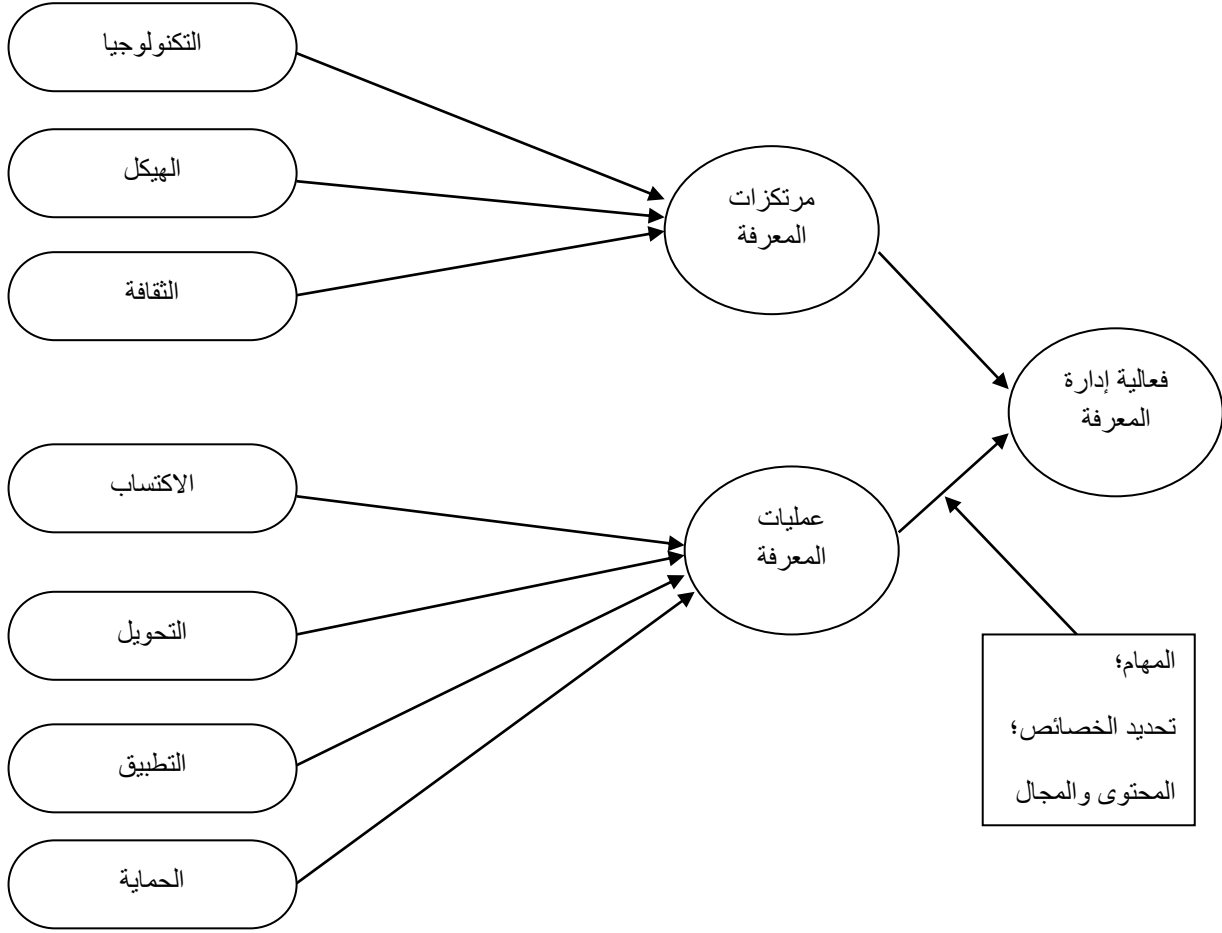
Source : Murray E. Jennex, Knowledge management Success Model, Encyclopedia of knowledge management / David Schwartz, Idea Group Reference, 2006, p 430

4- نموذج Lindsey لإدارة المعرفة الناجحة:

يعتبر Lindsey نجاح إدارة المعرفة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ويقترح نموذج فعالية إدارة المعرفة بالاعتماد على الدمج بين منظور نظرية القدرات التنظيمية ومنظور النظرية الموقفية، هذا النموذج يعرف فعالية إدارة المعرفة بناء على ركيزتين: مرتكزات المعرفة وعمليات المعرفة، بناء عمليات المعرفة يتأثر بمهام المعرفة، مرتكزات المعرفة تتمثل في رأس المال الاجتماعي والعلاقات بين مصدر المعرفة والمستخدم، وتستند إلى التكنولوجيا (الشبكات الالكترونية)، الهيكل، الثقافة، عمليات إدارة المعرفة تتمثل في الاكتساب، التحويل (جعل المعرفة متاحة)، التطبيق، الحماية، (تأمين المعرفة)، مهام المعرفة هي أنشطة تقوم بها الوحدات التنظيمية لتبیین نوع ومجال المعرفة المستعملة.¹

¹Murray E Jennex ,opcit ,p431

الشكل رقم (1-13): نموذج Lindsey لإدارة المعرفة الناجحة



Source : Murray E, Op.Cit, p 430

5- نموذج مؤئل لإدارة المعرفة:

القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة وهذا النموذج قدمه (D.E.Winnosky) ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذا سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها تعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:¹

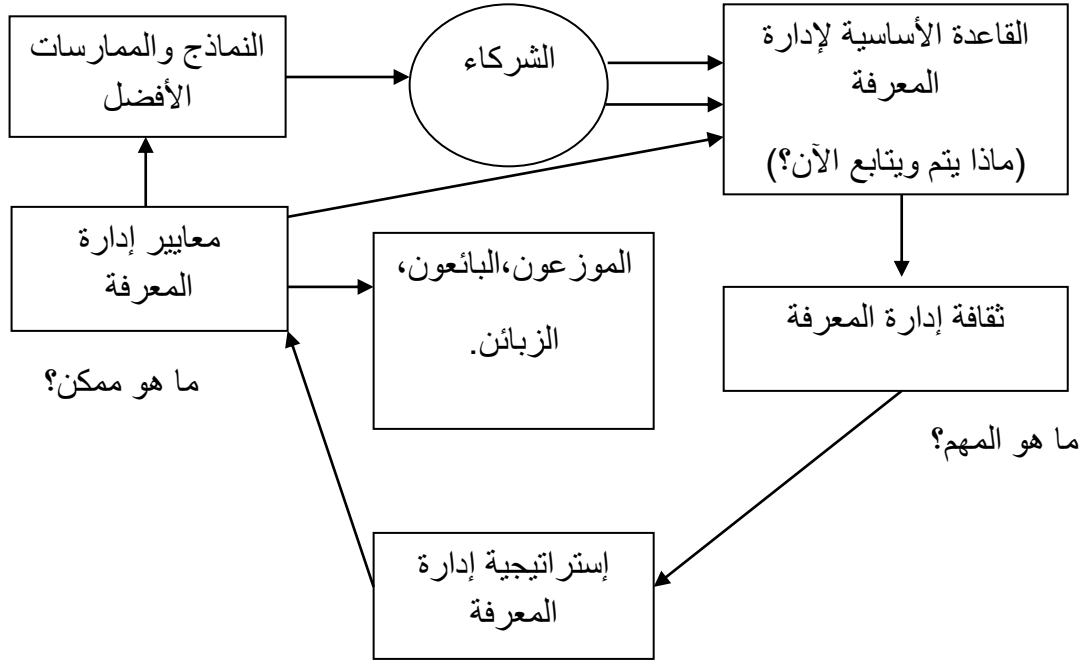
1. إدارة المعرفة: وتتمثل في أدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة
2. ثقافة إدارة المعرفة: هذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم و التفضيلات في إدارة المعرفة .
3. أهداف إدارة المعرفة: وهذه المعرفة تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.
4. معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع تكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

¹نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص119 .

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لإدارة المعرفة

ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-14): نموذج مؤئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص121.

ويمكن القول انطلاقاً مما سبق ومن الشكل الوارد أعلاه أن هذا النموذج يعتبر أن المعرفة خبرة بفعل ما ينتج من خلال تلك الدائرة المستمرة والتي تتبع فيها المؤسسة الممارسات الأفضل ولها أهداف محددة تسعى للوصول إليها بالاعتماد على التكنولوجيا المعلومات من جهة ومن جهة أخرى الثقافة السائدة في المؤسسة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، كل هذا من أجل تلبية حاجيات المستهلك أفضل مما يتلقاه من المنافسين، وحسب رأبي فإن المعرفة هنا هي أن تعرف المؤسسة حاجات الزبون من أجل تلبيةها، وبالتالي تحقق أكبر شريحة من السوق، وعليه فالمؤسسة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات الزبون من جهة ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لإنتاج أو لتقديم أفضل ما يتوقعه (الزبون).

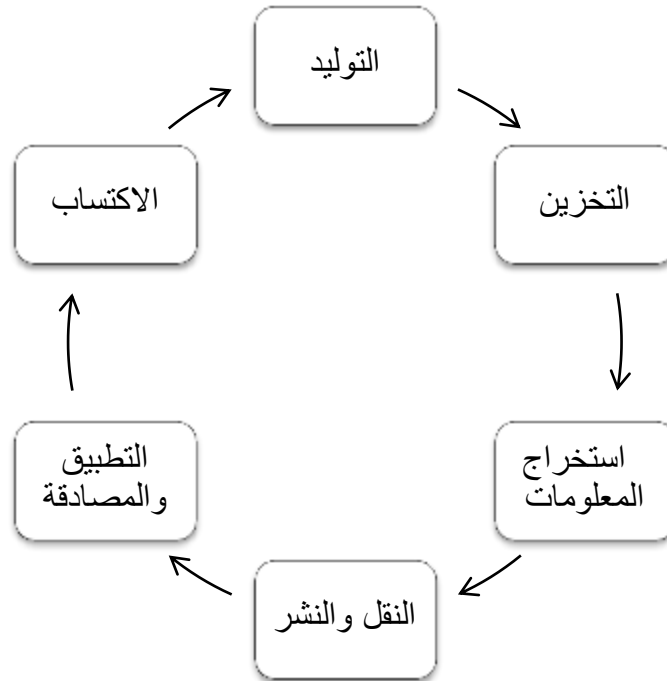
6- نموذج ماركوردت :

اقترح "ماركوردت" نموذج الإدارة المعرفة في المنظمات والذي يتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:¹

- الاكتساب Acquisition؛
- التوليد Creation؛
- الخزن Storage؛
- استخدام المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining ؛
- النقل والنشر Transfer and Dissemination ؛
- التطبيق والمصادقة Application and Validation ؛

ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج "ماركوردت" وفق التصور الشكلي التالي:

الشكل رقم (1-15): نموذج ماركوردت



المصدر: سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص 67.

¹ عبد المالك بوركوة، مرجع سابق، ص 22.

خلاصة الفصل الأول:

لم تعد المعرفة خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط، ولا هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة الارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية، وارتباط المعرفة بالتنمية والتقدم كل هذه المظاهر وغيرها التي أنفقت عن المعرفة، أدت إلى ظهور البيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة المعرفة، وقد شهد نهاية القرن الماضي بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للمنظمات التي لها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أن هذا مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار بروز مفهوم إدارة المعرفة الذي يمكن من وضع مفاهيم ومهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، مفهوم إدارة المعرفة هذا كان في نهاية الألفية الثانية مع التغيرات الحاصلة وشهدت السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال إدارة المعرفة الذي يركز أكثر على عامل العنصر البشري الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية صعبة التقليد، ويجد الإشارة إلى أنه قد تم تداول موضوع إدارة المعرفة في عدة دراسات لأبرز المفكرين الذين قدموا الكثير حول المعرفة في المنظمة إلى الجانب الفكري.



الفصل الثاني
دراسة حالة مؤسسة كوندور



قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع بهدف التعرف على ميدان الدراسة في مؤسسة كوندور، فبدأنا هذا الفصل بتعريف المؤسسة وأهم فروعها.

كما خصصنا الجزء الثاني من هذا الفصل لوصف أفراد مجتمع الدراسة والعينة التي اختارتها لإجراء الجانب التطبيقي للمذكرة، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قمنا بها لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقها (الإستبان) وثباتها، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل بيانات الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة كوندور.

تعتبر مؤسسة كوندور واحدة من المؤسسات الرائدة في القطاع الصناعي، وذلك بالنظر إلى النجاحات التي حققتها مع مرور السنين مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية، بالإضافة إلى الخبرة التي اكتسبتها في مجال تصميم، تصنيع، تصدير وتسويق الأجهزة الكهرومنزلية والألواح الشمسية في الجزائر ودوليا، كما أنها تتميز بالولاء المتبادل مع عملائها نظرا لاعتمادها على أحدث التقنيات والمستوى المتميز من الجودة في جميع منتجاتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة.

إن مؤسسة كوندور مرت بمراحل عديدة منذ نشأتها وخلال فترة نشاطها، كما أن لها عدة أهداف من نشاطها وسوف يتم التطرق إليها بالتفصيل من خلال هذا المطلب.

أولاً: المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل لكي تصل إلى ما هي عليه اليوم وتتمثل هذه المراحل في¹:

1. مرحلة الشراء للبيع (Vente en état): في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائرية، وبما أن هذه الأخيرة غير مشبعة فان الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات مما أدى إلى انتقال المؤسسة إلى مرحلة أخرى لسد الحاجة.

2. مرحلة شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD : في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه المرحلة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء؛
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛

¹بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها؛
- المساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني.

3. مرحلة شراء الجهاز مفكا كليا(CKD Complete Knock Down):

هنا المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وهذه المرحلة سمحت للمؤسسة ب:

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا؛ أو ذاتيا؛ وبتكلفة أقل؛
- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
- توفير مناصب جديدة.

4. مرحلة الإنتاج: بعد الاستفادة من المراحل السابقة والتجربة المكتسبة منها، أصبحت المؤسسة تتحكم في

تقنيات تركيب الأجهزة،وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا و قدرتها على الإنتاج محليا،ل يبقى على المؤسسة سوى أن تجلب علامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص «Licence»، وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

5.مرحلة الانفتاح على السوق العالمية: خلال 2017 اعتمدت المؤسسة على إستراتيجية جديدة وهي

إستراتيجية التصدير، حيث يتم تسويق منتجاتها في 16 دولة موزعة على 3 قارات:

إفريقيا:تونس، المغرب، مصر، السنغال، البنين، موريطانيا، ليبيا، كونغو.

آسيا:الإمارات العربية المتحدة، الأردن، عمان، السعودية، الصين.

أوروبا:فرنسا، إيطاليا.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور هي إحدى الفروع المكونة لمجمع بن حمادي الذي يتكون من الفروع التالية:¹

1. فرع مواد البناء: الذي يتكون من AGLOTUBES ،ARGILOR ،HODNA METAL

2. فرع الصناعات الغذائية: يتكون من POLYBEN،GIPATES،GERBIOR

3. فرع البناء والأشغال العامة: المكون من EL BORDJ CONST،TRAVOCOVIA

4. فرع الفنادق: HOTEL BENI HAMMED

5. فرع الالكترونيات والوسائط المتعددة: CONDOR ELECTRONICS

¹www.condor.dz

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة كوندور

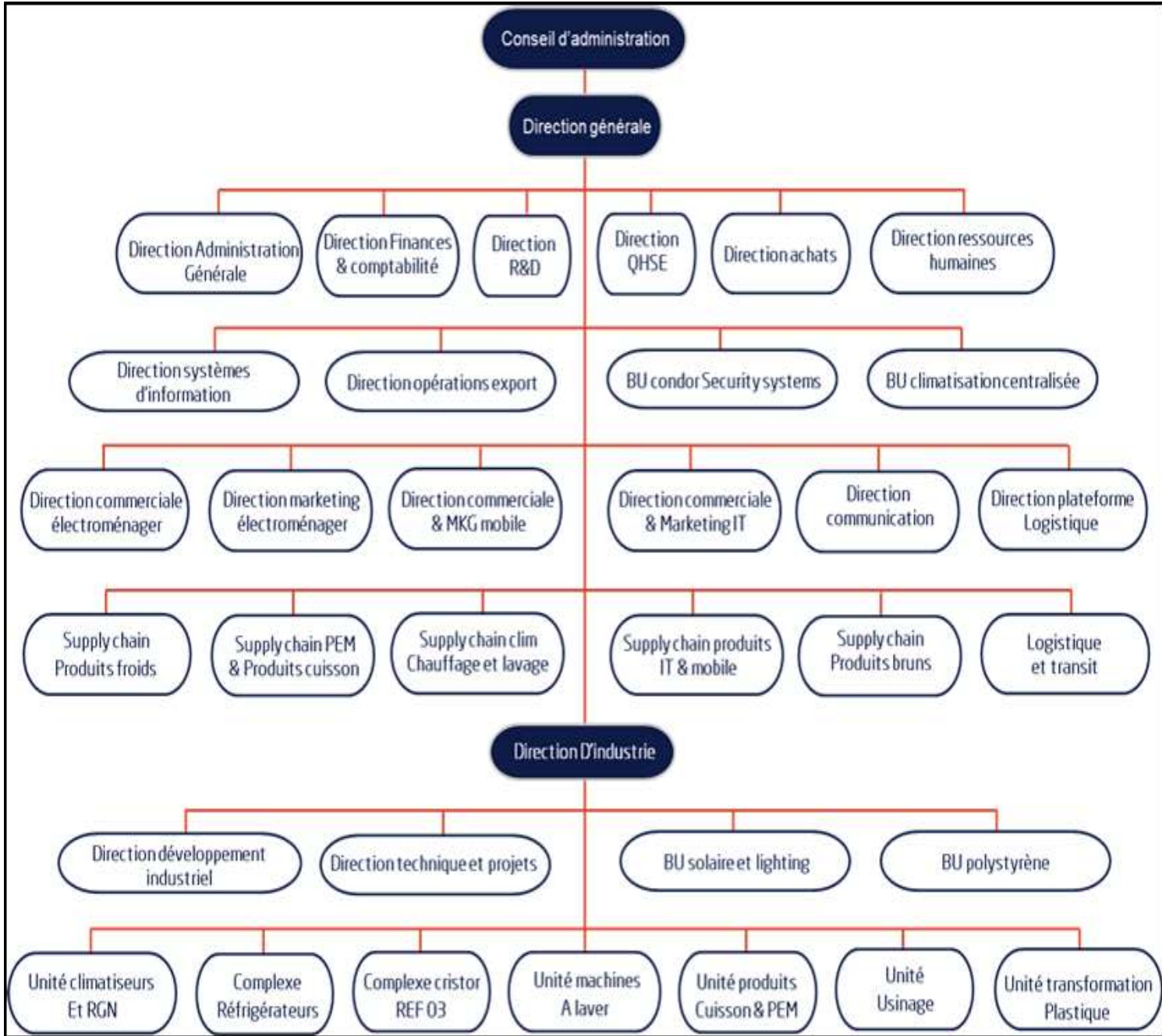
لقد تأسست مؤسسة كوندور سنة 2002/02/09 كمؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة SARL بدأت نشاطها الفعلي 2002/11/23 وسجلت علامتها التجارية 2003/03/30 لدى INAPI تحت اسم ANTAR TRADE وفي سنة 2012 تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم SPA CONDOR

تحتوي شركة كوندور على ثمانية وحدات إنتاج، تعرف باسم مديرها العام "أحمد حروز" يتمثل نشاطها في التصميم، الصناعة، التصدير و التسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل أجهزة: التلفاز، الاستقبال الرقمي، المكيفات الهوائية، الثلاجات، آلات الطبخ والغسيل، الألواح الشمسية، قارئ الأقراص المضغوطة، الحواسب الآلية بالإضافة إلى الهواتف النقالة... الخ. يقع مركز الشركة لمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، تمتد الشركة على مساحة قدرها 112559م² ويقدر رأسمالها بـ 4 277 000 000,00 دج.

- كما حصلت على شهادة الايزو 9001 منذ سنة 2007.
- خلال سنة 2015 حصلت على كل من شهادات الايزو 14001، 9001، OHSAS18001
- اليوم كوندور لديها نظام الإدارة المدمج الذي يحتوي على كل من ISO 9001/2015، ISO 45001/2018، 14001/2015.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: من بيانات مؤسسة

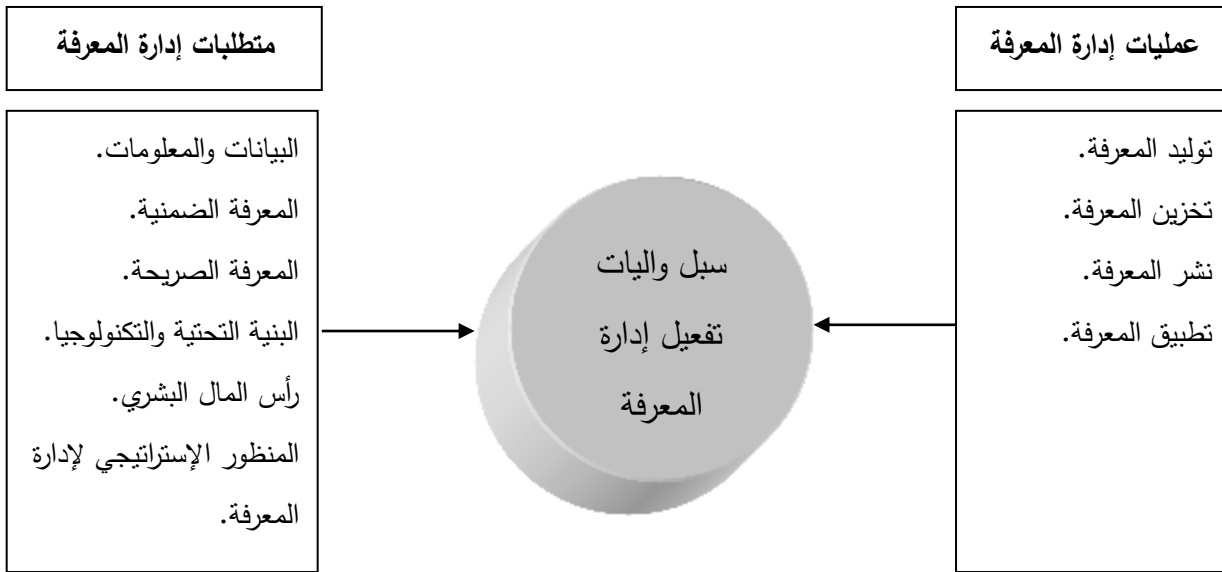
المبحث الثاني:التعريف بأدوات الدراسة.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة وإطار المعاينة

أولاً: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات هذه الدراسة في سبل واليات تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة والتي قسمناها إلى عمليات إدارة المعرفة من جهة(والتي تشمل: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) ومتطلبات إدارة المعرفة من جهة أخرى (البيانات والمعلومات، المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، البنية التحتية والتكنولوجيا، رأس المال البشري والمنظور الإستراتيجي لإدارة المعرفة).

شكل رقم (2-2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: إطار المعاينة :

• مجتمع الدراسة:

نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتناول إدارة المعرفة واليات تفعيلها، فإن مجتمع الدراسة تم اختياره بطريقة نوعية وتتمثل في الأفراد العاملين في إدارة المؤسسة بحكم أنهم اقرب لذلك ويمكن الاستفادة منهم لجمع بيانات تخدم الموضوع وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو كل أفراد العاملين في إدارة مؤسسة كوندور.

• عينة الدراسة :

ونظرا لنظام المؤسسة الذي يفرض تحديد عدد الاستثمارات الذي يمكن توزيعها حيث كان حجم العينة 30 مفردة أي 30 استبيان موزع عشوائيا على الأفراد العاملين في إدارة المؤسسة (إطار-عمال تنفيذ في مجال التكنولوجيا- عون تحكم)، وقد تم استرجاعها كاملة.

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات وأدوات التحليل:

أولا: طرق جمع البيانات.

إعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان وهو أداة لجمع البيانات الأولية من الميدان، وذلك بتوجيه أسئلة محددة وتكون الإجابة وفق أجوبة متعددة، يتم اختيار المناسب منها من طرف أفراد المؤسسة. يهدف الإستبيان إلى تقديم إدارة المعرفة وآليات تفعيلها من خلال دراسة كل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، واستبيان هذه الدراسة يتكون من ثلاثة محاور رئيسية هي:

1. **المحور الأول:** معلومات شخصية تتعلق بمفردات العينة وهي (الجنس،العمر، المؤهل العلمي،مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة)

2. **المحور الثاني:** وهو خاص بالمعرفة ويتضمن الأبعاد التالية:

• البيانات والمعلومات.

• المعرفة الضمنية.

• المعرفة الصريحة.

• البنية التحتية والتكنولوجيا.

• رأس المال البشري.

3. **المحور الثالث:** وقد خصص لدراسة عمليات تفعيل إدارة المعرفة ويتضمن الأبعاد التالية:

• توليد المعرفة.

• تخزين المعرفة.

• نشر المعرفة.

• تطبيق المعرفة.

ثانيا: أدوات التحليل والقياس

تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss) لمعالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث، واستخدام بعض الأدوات الإحصائية للتحليل والقياس كما يلي:

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة كوندور

• استخدام ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الإستبان الموجهة للأفراد العاملين بمؤسسة كوندور .

• استخدام النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.

• استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

• استخدام إختبار ستوندد لمقارنة متوسطات الإجابات بالمتوسط الفرضي للدراسة ومعرفة التوجه العام للمبحوثين.

ثالثا: مقياس التحليل.

لمعرفة مستوى المعرفة وكذا مدى تطبيق عملياتها ومتطلباتها في المؤسسة محل الدراسة، تم تصميم

الإستبان وفق نموذج ليكرت (likert) الخماسي، باستخدام عبارات القياس المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-1):درجة مقياس ليكرت

| الاستجابة | غير موافق بشدة | موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-------|-----------|-------|-------|------------|
| الأوزان | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

واستنادا إلى الأوزان تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى والحد الأدنى من مقياس"ليكرت" ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الأولى ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): تحديد المجال حسب قيم المتوسط الحسابي

| المتوسط الحسابي | [1.80-1] | [2.60-1.80[| [3.40-2.60[| [4.20-3.40[| [5-4.20[|
|-----------------|-----------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| المقياس | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |

وبالتالي إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول متغير ما أو عبارة ما يقع في المجال [1.80-1] نقول أنها منخفضة جدا، وإذا كانت تقع في المجال [2.60-1.80] نقول أنها منخفضة، وتكون متوسطة إذا أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث يقع في المجال [3.40-2.60]، بينما تكون

مرتفعة إذ كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [3.40-4.20] ومرتفعة جدا إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال [4.20-5].

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

سيتم في هذا المبحث استكمال عرض الدراسة الميدانية من خلال محاور الإستبيان وتفسيرها وتحليل نتائجها ومناقشتها.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، المستوى الوظيفي، الوحدة الوظيفية المنتمية إليها، مدة العمل في المؤسسة) وهي على النحو التالي:

1- وصف عينة الدراسة:

1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كآلاتي

جدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النسب المئوية | التكرار | الجنس |
|---------------|---------|---------|
| % 86.67 | 26 | ذكر |
| % 13.33 | 04 | أنثى |
| % 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (2-3): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة كوندور

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 26 مفردة من أصل 30 أي ما يعادل نسبة (86.67%) من عينة الدراسة هم من الذكور أما نسبة الإناث فقد شكلت (13.33%)، وهو فرق شاسع بين النسبتين، وهذا يرجع إلى طبيعة أعمال الشركة محل الدراسة من جهة ومكان تواجدها من جهة أخرى.

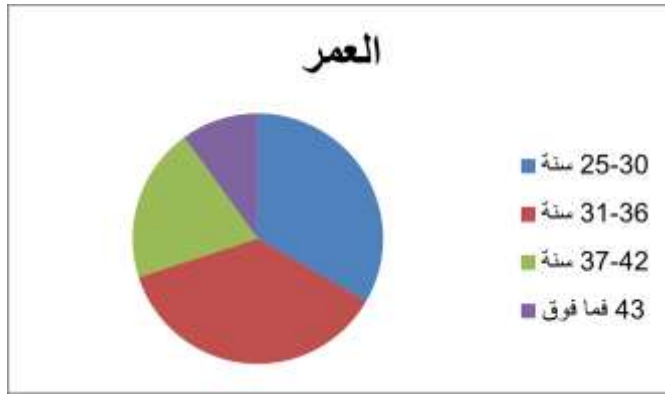
2-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالآتي:

جدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

| السن | التكرار | النسب المئوية |
|----------------|---------|---------------|
| 30-25 سنة | 10 | 33.33% |
| 36-31 سنة | 11 | 36.67% |
| 42-37 سنة | 6 | 0.20% |
| 43 سنة فما فوق | 3 | 0.10% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (2-4): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد العينة المدروسة هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 43 سنة، حيث مثلت كل من الفئتان العمرية (25-30 سنة) و(31 إلى 36 سنة) نسبة (70%) أما باقي أفراد العينة فقد كان تقسيمهم كالآتي: (20%) بالنسبة للفئة العمرية من 37 إلى 42 سنة، و (10%) بالنسبة للفئة العمرية الأكبر من 43 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على أن تكون مؤسسة شبابية مع قلة في الفئة العمرية الأكبر للتعلم منهم ومن خبرتهم.

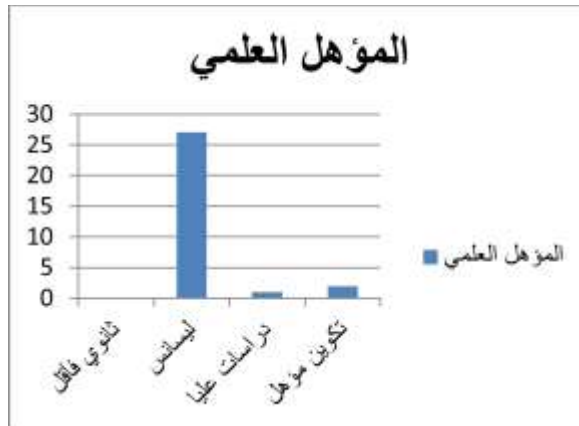
3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كالاتي:

جدول (5-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسب المئوية | التكرار | المستوى الوظيفي |
|---------------|---------|-----------------|
| %00 | - | ثانوي فأقل |
| %90 | 27 | ليسانس |
| %3.33 | 1 | دراسات عليا |
| %6.67 | 2 | تكوين مؤهل |
| % 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (5-2): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الأفراد حاصلون على شهادة الليسانس، حيث مثلوا نسبة (90%) من إجمالي حجم العينة، تلتهم بعد ذلك فئة الحائزين على تكوين مؤهل الذين مثلوا نسبة (6.67%)، ثم فئة الدراسات العليا بنسبة قدرها (3.33%)، وهذا يدل على توجه المؤسسة فرد يحمل معرفة.

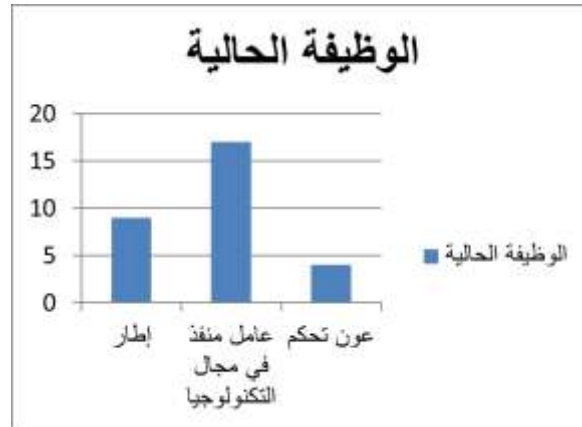
4-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية كآتي:

جدول (6-2): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

| النسب المئوية | التكرار | المستوى الوظيفي |
|---------------|---------|-------------------------------|
| 30% | 09 | إطار |
| 56.67% | 17 | عامل منفذ في مجال التكنولوجيا |
| 13.33% | 04 | عون تحكم |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (6-2): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب مجال الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الافراد هم عمال تنفيذيون في مجال التكنولوجيا، حيث مثلوا نسبة (56.67%) من إجمالي حجم العينة، تليهم بعد ذلك فئة الإطارات الذين مثلوا نسبة (30%)، ثم فئة أعوان التحكم بنسبة قدرها (13.33%).

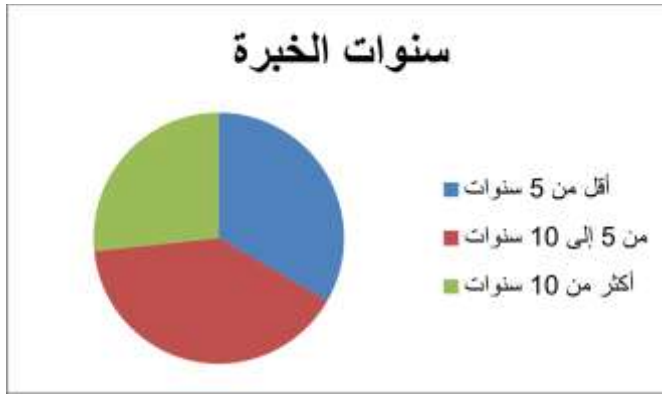
5-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كالآتي:

جدول (7-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

| النسب المئوية | التكرار | الوحدة الوظيفية |
|---------------|---------|-------------------|
| %33.33 | 10 | أقل من 5 سنوات |
| %40 | 12 | من 5 إلى 10 سنوات |
| %26.67 | 8 | أكثر من 10 سنوات |
| % 100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (7-2): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

كانت نسب جميع الفئات من الافراد حسب متغير سنوات الخبرة متقاربة فمثلت فئة الافراد الذين تتراوح خبراتهم بين 5 و 10 سنوات نسبة (40%)، تلتها بعد ذلك فئة الافراد الذين تقل خبراتهم عن 5 سنوات بنسبة (33.33%) من إجمالي حجم العينة، وأخيرا فئة الافراد الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات (26.67%) هذه النسب توحى بوجود توازن نسبي في العينة من حيث الوحدات الوظيفية المبحوثة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان.

1-ثبات الأداة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات كان مرتفعا بالنسبة لكلا المحورين كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (8-2): ألفا كرونباخ للإستبيان

| المحور | ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|
| عمليات إدارة المعرفة | 0.751 |
| متطلبات إدارة المعرفة | 0.813 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (8-2) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبان، حيث قدرت قيمته بـ (0.751) بالنسبة لمحور عمليات المعرفة و(0.813) بالنسبة لمحور متطلبات المعرفة، مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

3-5- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

3-5-1 التحليل الإحصائي لفقرات محور متطلبات إدارة المعرفة

أ- تحليل فقرات بُعد البيانات والمعلومات

جدول (9-2): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد البيانات والمعلومات

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 01 | توفر إدارة المؤسسة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة | 3.19 | 1.314 | 4 | محايد |
| 02 | تقوم إدارة المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها | 4.35 | 0.653 | 1 | موافق |
| 04 | توفر إدارة المؤسسة معلومات تساعد على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. | 3.86 | 1.273 | 3 | موافق |
| | الإجمالي | 3.89 | 0.876 | - | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات

جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة "تقوم إدارة المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة" على الرتبة الأولى من بين باقي فقرات بُعد البيانات والمعلومات، حيث جاءت بالموافقة الشديدة بمتوسط حسابي قدره (4.35) وانحراف معياري يساوي (0.876)، كما كانت آخر فقرة في الترتيب هي الفقرة رقم (01) "توفر إدارة المؤسسة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والإنترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة" بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف معياري بلغ (1.314). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري يساوي (0.876).

نتائج تحليل بعد البيانات والمعلومات:

- ينص البعد الأول على عدم اهتمام مؤسسة كوندور بتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة المعرفة، ولغرض التحقق نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

- قيمة T المحسوبة:

$$5.564 T_{cal} = \left| \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.89 - 3}{0.876 / \sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 5.564) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد توفير البيانات والمعلومات قد بلغ (3.89) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.876). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة هذا البعد المتمثل ب أن مؤسسة كوندور تحوز على البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة المعرفة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد البيانات والمعلومات في مؤسسة كوندور، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن الافراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تهتم بتوفير البيانات والمعلومات، كما أن

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة كوندور

الإجابات عن هذا البعد كانت في معظمها تؤكد الإجابات عن أبعاد محور عمليات إدارة المعرفة خاصة الفقرة رقم (02) تقوم إدارة المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة".

ب- تحليل فقرات بُعد المعرفة الضمنية

جدول (2-10): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد المعرفة الضمنية

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 05 | يتوفر لدى العاملين معرفة لا تظهر إلا أثناء العمل. | 4.36 | 0.741 | 1 | موافق بشدة |
| 06 | يقدم العاملون مساهمات فكرية متعلقة بمهامهم لدى المتربصين الجدد. | 3.83 | 0.857 | 2 | موافق |
| 07 | تشجع إدارة المؤسسة العاملين بها على المناقشات بينهم. | 3.62 | 0.953 | 3 | موافق |
| | الإجمالي | 3.94 | 0.776 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS لا تظهر إلا أثناء العمل" على الرتبة الأولى من بين باقي فقرات بُعد المعرفة الضمنية، حيث جاءت بالموافقة الشديدة بمتوسط حسابي قدره (4.36) و إنحراف معياري قيمته (0.741)، أما آخر فقرة في الترتيب فقد كانت الفقرة (07): "تشجع إدارة المؤسسة العاملين بها على المناقشات بينهم" بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري بلغ (0.953). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري يساوي (0.776).

نتائج تحليل بُعد المعرفة الضمنية:

- ينص البعد الثانية لهذا المحور على عدم وجود معرفة ضمنية لدى أفراد مؤسسة كوندور، ولغرض التحقق منه نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، واختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$6.634T_{cal} = \left| \frac{X-\mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.94-3}{0.776/\sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004) > (T_{cal}=6.634)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبُعد المعرفة الضمنية قد بلغ (3.94) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، كما قدر الانحراف المعياري بـ: (0.776) وهذا يؤكد صحة البعد المتمثل في أن وجود معرفة ضمنية لدى أفراد مؤسسة كوندور.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد المعرفة الضمنية لدى أفراد مؤسسة كوندور، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الافراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تحوز على معرفة ضمنية، ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح أن هذا النوع من المعرفة لا يبقى محصورا لدى أصحاب الخبرة وإنما يقومون بنقلها إلى الأفراد الجدد، مما شكل ثقافة تنظيمية تتبناها المؤسسة.

ج- تحليل فقرات بُعد المعرفة الصريحة

جدول (2-11): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد المعرفة الصريحة

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|----------|--|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 08 | يتوافر لدى المؤسسة سنويا المعرفة بأعداد العمال. | 4.67 | 0.522 | 2 | موافق بشدة |
| 09 | يتوافر لدى المؤسسة قواعد وبيانات عن مقاعديها ونسب المشتغلين بها. | 4.74 | 0.441 | 1 | موافق بشدة |
| 10 | يتوافر لدى المؤسسة المعرفة بمتطلبات السوق من المنتجات المختلفة. | 3.12 | 1.051 | 3 | محايد |
| الإجمالي | | 4.18 | 0.662 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS ونسب
معرفة بأعداد العمال" جاءت في مجال الموافقة الشديدة
بمتوسطات حسابية قدرها (4.74) و(4.67) على التوالي، أما الإجابات عن الفقرة (10) "يتوافر لدى المؤسسة المعرفة بمتطلبات سوق العمل من المنتجات المختلفة" فقد جاءت في مجال الحياد بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري بلغ (1.051). عموما فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري يساوي (0.662).

نتائج تحليل بُعد المعرفة الصريحة:

- ينص البعد الثالث لهذا المحور على عدم وجود معرفة صريحة لدى أفراد مؤسسة كوندور ، ولغرض التحقق منه نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$9.763T_{cal} = \left| \frac{X-\mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{4.18-3}{0.662/\sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=9.763) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات عن العبارات المكونة لبُعد المعرفة الصريحة قد بلغ (4.18) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، كما قدر الانحراف المعياري بـ: (0.662) وهذا يؤكد صحة البعد الثالث المتمثل في أن أفراد مؤسسة كوندور يحوزون على معرفة صريحة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد المعرفة الصريحة في مؤسسة كوندور، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الأفراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور وأفرادها يملكون معرفة صريحة، وبالرغم من أن التوجه العام للإجابات عن هذا البعد كانت بالموافقة المرتفعة إلا أن المبحوثين اتفقوا على أن المؤسسة لا تملك المعرفة الكافية حول احتياجات السوق بدقة وهو موضوع يتضمن متغيرات إقتصادية وسياسية وإجتماعية وقانونية معقدة ومتداخلة، وفي كثير من الأحيان يتجاوز حدود المؤسسة.

د- تحليل فقرات بُعد البنية التحتية والتكنولوجيا

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|----------|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 11 | توفر المؤسسة خدمة البريد الإلكتروني للعمال والموظفين لتلبية احتياجاتهم. | 3.93 | 0.704 | 3 | موافق |
| 12 | لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت | 4.00 | 0.787 | 2 | موافق |
| 13 | توفر المؤسسة شبكة اتصال داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد | 4.12 | 0.625 | 1 | موافق |
| الإجمالي | | 4.02 | 0.597 | | موافق |

للإجابات عن فقرات هذا البعد متقاربة حيث تراوحت بين (3.93) بالنسبة للفقرة (11) "توفر المؤسسة خدمة البريد الإلكتروني للعمال والموظفين لتلبية احتياجاتهم" و(4.12) بالنسبة للفقرة (13) "توفر المؤسسة شبكة اتصال داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد"، وقد انعكست الإجابات عن فقرات بُعد البنية التحتية والتكنولوجيا على توجه البعد ككل حيث جاء بالموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري يساوي (0.597).

نتائج تحليل بُعد البنية التحتية والتكنولوجيا:

- ينص البعد الرابع لهذا المحور على عدم توافر البنية التحتية والتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور، ولغرض التحقق منه نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$9.358T_{cal} = \left| \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{4.02 - 3}{0.597 / \sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 5.750) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبُعد البنية التحتية والتكنولوجيا قد بلغ (4.02) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، كما قدر

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة كوندور

الانحراف المعياري بـ: (0.597) وهذا يؤكد صحة البعد الرابع المتمثل في توافر البنية التحتية والتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد البنية التحتية والتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الأفراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تحوز وتهتم بتوفير البنية التحتية التي تستلزمها إدارة المعرفة، وهو أمر طبيعي خاصة وأن المؤسسة هي قطب من أقطاب التكنولوجيا ليس في المنطقة فقط وإنما على المستوى الوطني.

هـ- تحليل فقرات بُعد رأس المال البشري

جدول (2-13): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد رأس المال البشري

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 14 | تراعي المؤسسة قدرات العاملين ورغباتهم ومهارتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية. | 4.00 | 0.724 | 3 | موافق |
| 15 | تشجع المؤسسة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية. | 3.37 | 0.655 | 4 | موافق |
| 16 | تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمالها ونشاطاتها. | 4.28 | 0.504 | 1 | موافق بشدة |
| 17 | تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم. | 4.03 | 0.332 | 2 | موافق |
| | الإجمالي | 3.92 | 0.522 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS نجر اعماها ونساصها على الترتيب الاوى من بين باقي فقرات بُعد رأس المال البشري، حيث جاءت هي الوحيدة في مجال الموافقة الشديدة بمتوسط حسابي قدره (4.28) وانحراف معياري قيمته (0.504)، أما باقي الفقرات فقد جاءت في مجال الموافقة، كما كانت آخر فقرة في الترتيب هي الفقرة (15) "تشجع المؤسسة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية" بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري بلغ (0.655). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري يساوي (0.522).

نتائج تحليل بُعد رأس المال البشري:

- ينص البعد الخامس لهذا المحور على عدم توفر رأس المال البشري اللازم لإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور، ولغرض التحقق من البعد نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط

الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$9.653 T_{cal} = \left| \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.92 - 3}{0.522 / \sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 9.653) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لُبعد توفر رأس المال البشري اللازم لإدارة المعرفة قد بلغ (3.92) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، كما قدر الانحراف المعياري بـ: (0.522) وهذا يؤكد صحة البعد الخامس المتمثل في توفر رأس المال البشري اللازم لإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد رأس المال البشري اللازم لإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الأفراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تهتم بالإستثمار في هذا العنصر، بل وتعتبره أهم مورد لها من بين كل الموارد الأخرى، كما تعتبره مصدراً للتوليد المعرفة والتطوير والإبتكار، لذا فقد حرصت دوماً على استقطاب أفضل الكفاءات الموجودة في سوق العمل وتطوير ما لديها من كوادر وكفاءات من خلال الدورات التدريبية والورشات التكوينية داخل الوطن وحتى خارجه.

و- تحليل فقرات بُعد المنظور الإستراتيجي لإدارة المعرفة

ز- جدول (2-14): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد المنظور الإستراتيجي لإدارة المعرفة

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 18 | تركز المؤسسة على ترسيخ التفكير الاستراتيجي للتوجه نحو إدارة المعرفة. | 4.12 | 0.544 | 1 | موافق |
| 19 | ينظر إلى المعرفة على أنها من الشروط الأساسية لتحقيق النجاح وكسب الميزة التنافسية للمؤسسة. | 4.12 | 0.625 | 1 | موافق |
| 20 | تأخذ المؤسسة المعرفة بعين الاعتبار في تكوين الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة. | 3.98 | 0.636 | 4 | موافق |
| 21 | يتم تضمين عنصر المعرفة في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتولي أهمية كبيرة لذلك. | 4.02 | 0.636 | 3 | موافق |
| | الإجمالي | 4.06 | 0.467 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن آراء الباحثين حول فقرات هذا البعد جاءت في مجال الموافقة المرتفعة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98) بالنسبة للفقرة (20) "تأخذ المؤسسة المعرفة بعين الاعتبار في تكوين الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة"، و(4.12) بالنسبة للفقرتين (18) و(19) "تركز المؤسسة على ترسيخ التفكير الاستراتيجي للتوجه نحو إدارة المعرفة" و"ينظر إلى المعرفة على أنها من الشروط الأساسية لتحقيق النجاح وكسب الميزة التنافسية للمؤسسة"، على العموم فقد تأثر التوجه العام لهذا البعد بتوجه الإجابات عن فقراته، والذي جاء هو أيضا في مجال الموافقة المرتفعة بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري يساوي (0.467).

نتائج تحليل بُعد المنظور الإستراتيجي لإدارة المعرفة:

- ينص البعد السادس لهذا المحور على عدم تبني مؤسسة كوندور لمنظور إستراتيجي لإدارة المعرفة، ولغرض التحقق من البعد نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$12.432 T_{cal} = \left| \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{4.06 - 3}{0.467 / \sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal} = 12.432) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبُعد المنظور الإستراتيجي لإدارة المعرفة قد بلغ (4.06) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، كما قدر الانحراف المعياري بـ: (0.467) وهذا يؤكد صحة البعد السادس المتمثل في أن مؤسسة كوندور تتبنى منظورا إستراتيجيا لإدارة المعرفة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد المنظور الإستراتيجي لإدارة المعرفة في مؤسسة كوندور، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الافراد يرون بأن مؤسسة كوندور تتبنى منهج إدارة المعرفة من أجل بناء ميزة تنافسية وتعتبره مسألة جوهرية لا نقاش فيها، لدرجة أنها أدخلت هذا المفهوم في ممارساتها اليومية ليصبح ثقافة تنظيمية متجذرة، ودعمت ذلك بإدراج إدارة المعرفة وإنجاح ممارستها في توجيهها الإستراتيجي وهنا نخص بالذكر التأكيد عليها في الرؤية والرسالة الإستراتيجية للمؤسسة.

نتائج تحليل محور متطلبات إدارة المعرفة:

- ينص المحور على عدم توفير مؤسسة كوندور لمتطلبات إدارة المعرفة، ولغرض التحقق منه نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا المحور نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$11.458 T_{cal} = \left| \frac{X - \mu}{S / \sqrt{n}} \right| = \left| \frac{4.00 - 3}{0.478 / \sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004) > (T_{cal}=11.458)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور متطلبات إدارة المعرفة قد بلغ (4.00) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$)، كما قدر الانحراف المعياري ب: (0.478) وهذا يؤكد صحة المحور المتمثل في توفر متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور.

بناء على إجابات أفراد العينة حول محور توافر متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الافراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تهتم تلك المتطلبات إنطلاقاً من توفير البيانات والمعلومات بالإضافة إلى المعرفة بنوعيتها (الصريحة والضمنية)، كما أنها توفر أيضاً رأس المال البشري اللازم بالإضافة إلى إدراجها ضمن منظورها الإستراتيجي.

2-5-3 التحليل الاحصائي لفقرات محور عمليات إدارة المعرفة

أ - تحليل فقرات بُعد توليد المعرفة

جدول (2-15): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد توليد المعرفة

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 01 | تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين | 4.02 | 0.965 | 1 | موافق |
| 02 | تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات | 3.90 | 0.933 | 2 | موافق |
| 03 | هناك تبادل المعرفة بين العمال | 3.72 | 1.166 | 3 | موافق |
| 04 | تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة | 3.42 | 1.070 | 4 | موافق |
| | الإجمالي | 3.76 | 0.743 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS ، المواعده، حيث حارب الفقره نهم المؤسسة ببوتيف الأفراد المبدعين" على الرتبه الاولى من بين باقي فقرات بُعد توليد المعرفة، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.965)، أما آخر فقرة في الترتيب فقد كانت الفقرة رقم (04) "تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة" بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري بلغ

(1.070). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا المحور بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.76) وانحراف معياري يساوي (0.743).

نتائج تحليل بُعد توليد المعرفة:

- ينص البعد الأولى على عدم قيام المؤسسة محل الدراسة بعملية توليد المعرفة، ولغرض التحقق من البعد نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

- قيمة T المحسوبة:

$$5.602T_{cal} = \left| \frac{X-\mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.76-3}{0.743/\sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=5.602) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد عملية توليد المعرفة قد بلغ (3.76) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، وبانحراف معياري قدر بـ: (0.743). بالإضافة إلى هذا فإن قيمة (t) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يؤكد صحة البعد الأولى المتمثل في: تقوم المؤسسة محل الدراسة بعملية توليد المعرفة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد عملية توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان فوق المتوسط، أي أن الأفراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تهتم بعملية توليد المعرفة. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم لدى هذه الشريحة موجود ولكنه لا يزال أمام المؤسسة شوط لتقطعه في هذا المجال.

ب-تحليل فقرات بُعد تخزين المعرفة

جدول (2-16): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد تخزين المعرفة

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 05 | تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار. | 4.10 | 0.723 | 1 | موافق |
| 06 | تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية. | 4.09 | 0.636 | 2 | موافق |
| 07 | تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة في أرشيف ومستندات ورقية. | 3.52 | 0.873 | 6 | موافق |
| 08 | تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية. | 3.58 | 1.109 | 5 | موافق |
| 09 | تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة . | 3.84 | 0.817 | 3 | موافق |
| 10 | للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها. | 3.77 | 0.890 | 4 | موافق |
| | الإجمالي | 3.82 | 0.781 | | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة "تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار" على الرتبة الأولى من بين باقي فقرات بُعد تخزين المعرفة، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قيمته (0.723)، أما آخر فقرة في الترتيب فقد كانت: "تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة في أرشيف ومستندات ورقية" بمتوسط حسابي قدره (3.52) وانحراف معياري بلغ (0.873). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري يساوي (0.781).

نتائج تحليل بُعد تخزين المعرفة:

- ينص البعد الثاني لهذا المحور على عدم قيام المؤسسة محل الدراسة بعملية تخزين المعرفة، ولغرض التحقق من البعد نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$5.750T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.82 - 3}{0.781/\sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004) > (T_{cal}=5.750)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبُعد عملية تخزين المعرفة قد بلغ (3.82) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، كما قدر الانحراف المعياري بـ: (0.781) وهذا يؤكد صحة البعد الثاني المتمثل في أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية تخزين المعرفة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد عملية تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الأفراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تهتم بعملية تخزين المعرفة. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم في مؤسسة كوندور موجود كما أن أهم ما يمكننا ملاحظته هو أن المؤسسة لا تعتمد على المستندات الورقية في تخزين المعرفة وأنها استبدلتها بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة.

ج- تحليل فقرات بُعد نشر المعرفة

جدول (2-17): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد نشر المعرفة

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 11 | تستخدم المؤسسة شبكات داخلية(أجهزة الحاسوب،السجلات والوثائق...) في نشر المعرفة. | 4.42 | 0.592 | 1 | موافق بشدة |
| 12 | يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة. | 3.55 | 0.736 | 4 | موافق |
| 13 | تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها. | 2.69 | 1.011 | 5 | محايد |
| 14 | تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية و حلقات النقاش. | 3.86 | 0.723 | 2 | موافق |
| 15 | تقوم المؤسسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد | 3.76 | 0.847 | 3 | موافق |
| | الإجمالي | 3.66 | 0.815 | - | موافق |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد في مجال الموافقة، حيث حازت الفقرة "تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب،السجلات والوثائق...)" في نشر المعرفة" على الرتبة الأولى من بين باق فقرات بُعد تخزين المعرفة، حيث جاءت بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.42) وانحراف معياري قيمته (0.592)، أما آخر فقرة في الترتيب فقد كانت الفقرة (13): "تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها" التي جاءت الإجابات عنها في مجال الحياد بمتوسط حسابي قدره (2.69) وانحراف معياري بلغ (1.011). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري يساوي (0.815).

نتائج تحليل بُعد نشر المعرفة:

- ينص البعد الثالث لهذا المحور على عدم قيام المؤسسة محل الدراسة بعملية نشر المعرفة، ولغرض التحقق من البعد نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$4.435T_{cal} = \left| \frac{X-\mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.66-3}{0.815/\sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=4.435) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبُعد عملية نشر المعرفة قد بلغ (3.66) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$)، كما قدر الانحراف المعياري بـ: (0.815) وهذا يؤكد صحة البعد الثالث المتمثل في أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية نشر المعرفة التي ولدتها وخرزنتها.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد عملية نشر المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، تبين أن مستوى الإجابات عنه كان بالموافقة الضعيفة، أي أن الأفراد كانوا موافقين نسبيا على أن مؤسسة كوندور تهتم بعملية نشر المعرفة التي لديها. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم في مؤسسة كوندور موجود، ولعل أهم ما

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة كوندور

يمكننا قوله في هذا الصدد أن عينة الدراسة لا ترى بأن المؤسسة تشجع تبادل المعرفة بين موظفيها، كما أن عملية نشر المعرفة قد لا يعنى بها كافة عمال المؤسسة.

د- تحليل فقرات بُعد تطبيق المعرفة

جدول (2-18): الترتيب حسب الأهمية لفقرات بُعد تطبيق المعرفة

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------------|---------------|
| 16 | تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب. | 4.27 | 0.795 | 1 | موافق بشدة |
| 17 | تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة. | 4.02 | 1.075 | 3 | موافق |
| 18 | تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل. | 4.21 | 0.824 | 2 | موافق بشدة |
| 19 | تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج. | 3.84 | 1.231 | 4 | موافق |
| 20 | تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة. | 3.71 | 1.143 | 5 | موافق |
| | الإجمالي | 4.02 | 0.711 | - | موافق |

عن المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS ، من بين باقي فقرات بُعد تخزين المعرفة، حيث جاءت بالموافقة الشديدة بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قيمته (0.795)، أما آخر فقرة في الترتيب فقد كانت الفقرة (20) "تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة" بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري بلغ (0.795). على العموم فقد جاءت الإجابات عن فقرات هذا البعد بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري يساوي (0.711).

نتائج تحليل بُعد تطبيق المعرفة:

- ينص البعد الرابع لهذا المحور على عدم قيام المؤسسة محل الدراسة بعملية تطبيق المعرفة، ولغرض التحقق من البعد نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولاختبار هذا البعد نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$7.857T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{4.02 - 3}{0.711/\sqrt{30}} \right| =$$

القرار:

نلاحظ أن $(T_{cal}=7.857) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لُبعد عملية تطبيق المعرفة قد بلغ (4.02) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu = 3$)، كما قدر الانحراف المعياري بـ: (0.711) وهذا يؤكد صحة البعد الرابع المتمثل في أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية تطبيق المعرفة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول بُعد عملية تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الأفراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تهتم بعملية تخزين المعرفة. ومنه يمكن القول أن تطبيق هذا المفهوم في مؤسسة كوندور موجود، كما نخلص من خلال تحليلها لهذه البيانات إلى أن مؤسسة كوندور تطبق المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب، كما أنها تحول المعرفة إلى خطط عمل.

نتائج تحليل محور عمليات إدارة المعرفة:

- ينص المحور الثانية على عدم تطبيق مؤسسة كوندور لعمليات إدارة المعرفة، ولغرض التحقق من المحور نقوم بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور مع المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، ولإختبار هذ المحور نستخدم اختبار One Sample T-test، والنتائج موضحة في الإختبار أدناه:

قيمة T المحسوبة:

$$9.339T_{cal} = \left| \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} \right| = \left| \frac{3.815 - 3}{0.583/\sqrt{30}} \right| =$$

القرار: نلاحظ أن $(T_{cal}=9.339) > (T_{29}^{\alpha=5\%} = 2.004)$ ، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة والمتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$).

تبين نتائج الإختبار أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور عمليات إدارة المعرفة قد بلغ (3.815) وهو يختلف عن المتوسط الحسابي للأداة على أساس مقياس ليكرت الخماسي ($\mu=3$)، كما

قدر الانحراف المعياري بـ: (0.583) وهذا يؤكد صحة المحور المتمثل في قيام مؤسسة كوندور بعمليات إدارة المعرفة.

بناء على إجابات أفراد العينة حول محور قيام شركة كوندور بعمليات إدارة المعرفة، تبين أن مستواه كان بالموافقة المرتفعة، أي أن الأفراد كانوا موافقين على أن مؤسسة كوندور تهتم بعمليات إدارة المعرفة وهي كالاتي: توليد المعرفة، تخزينها، نشرها ثم تطبيقها وهذا بالرغم من وجود بعض التفاوتات في الإجابات عن بعض الفقرات مقارنة بالفقرات الأخرى.

من خلال ما تقدم من نتائج المحور الأولي، ونتائج المحور الثانية، تبين توفير المؤسسة لمتطلبات إدارة المعرفة بالإضافة إلى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة. واستدلالا بالاستبيان، توصلنا إلى النتائج التالية:

- كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر المعرفة، فالمعرفة تتوفر قبل وأثناء وبعد نهاية المهمة.
- رؤيا كل عضو للمعرفة داخل المؤسسة رؤيا ايجابية، أساسها أن المعرفة مورد ضروري لديهم مسؤولية جمع و توزيع المعرفة غير مخولة لإدارة معينة، أي أنه لا وجود هيكلية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة، إلا أن ممارسة هذا المفهوم ودمجه ضمن مختلف الوظائف محقق بشكل نسبي.
- تسعى المؤسسة إلى أن تطور نفسها في مجال إدارة المعرفة، ومواكبة ما يطرأ من تغيرات .
- تعمل مؤسسة كوندور على تطبيق عمليات إدارة المعرفة .
- تسعى مؤسسة كوندور إلي نشر ثقافة إدارة المعرفة بين موظفيها.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة مدى تفعيل إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور وذلك من خلال التعرف على مدى توفير الشركة لمتطلبات إدارة المعرفة من جهة ومدى تطبيقها لعملياتها من جهة أخرى. في البداية قدمنا تعريفا للمؤسسة محل الدراسة، ووصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بدءا بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ثم الأدوات المستخدمة في جمع بيانات الدراسة التطبيقية، والذي اعتمدنا فيه على الإستبان التي وزعت على أفراد العينة، وبعد تفرغها بالإستعانة ببرنامج spss، ومعالجتها بالأساليب الإحصائية تبين تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور من خلال توفير متطلباتها وآليات عملها وكذلك من خلال تطبيق عملياتها والتي أصبحت بعد تكريسها ثقافة تنظيمية تبنتها المؤسسة وربطتها بتوجهها الإستراتيجي..

خاتمة

خاتمة

في ختام دراستنا للإشكالية التي تمحورت حول " سبل واليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة" تبين أن هناك سبل واليات متعدد يمكن الاستعانة بها من اجل تفعيل إدارة المعرفة، وأيضاً تبين أن الاهتمام بإدارة المعرفة يحقق نتائج كبيرة، حيث يمكن القول أن حتمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال الخصائص التي تتمتع بها، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي،

وقد أتاح لنا هذا البحث المتواضع أن نلمس صعوبة الجمع بين الجانب النظري والميداني في الدراسة، حيث أن الجانب النظري وحده يحتاج إلى دراسة شاملة لجميع جوانبه، والجانب الميداني هو الآخر يحتاج إلى كفاءة ومهارة لمعرفة سبل واليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة" لدى مؤسسة كوندور - برج بوعربريج-، وتوصلنا في ختام هذا البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات والاقتراحات كالآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال قيامنا بهذه الدراسة سيتم اختبار الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة:

- بالنسبة للفرضية الأولى: والتي مفادها أن إدارة المعرفة هي إدراج المعرفة في الوظائف الإدارية، بينما تتمثل أهم عملياتها في تشخيص المعرفة، اكتساب وتوليد المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، نشر وتقاسم المعرفة، تطبيق المعرفة، وهي فرضية صحيحة لان من خلال الدراسة تبين أن إدارة المعرفة: هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ، وأنها إدارة المعرفة لها خمس عمليات تمر بها بدايتاً من تشخيص المعرفة إلى اكتساب وتوليد وتنظيم وتخزين ونشر وتقاسم المعرفة وآخر عملية هي تطبيق المعرفة.

- بالنسبة للفرضية الثانية: والتي مفادها انه تتعدد السبل والآليات التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة أهمها متطلبات إدارة المعرفة ونماذج إدارة المعرفة، من خلال الدراسة تبين أن الفرضية صحيحة، حيث أن الاهتمام والالتزام بمتطلبات إدارة المعرفة وبنماذجها يساهم في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة: والتي مفادها أن مؤسسة كوندور تعتمد على عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة لتوجه نحوها وتفعيلها، من خلال هذه الدراسة تبين أن الفرضية صحيحة، حيث من خلال دراسة حالة التي

خاتمة

كانت في مؤسسة كوندور تبين أنها تعمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة وتهتم وتركز على تطبيق عملياتها من أجل تفعيل هذه الإدارة و زيادة الاهتمام بها على مستوى مؤسسة كوندور .

ثانيا: نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي، وهذه نتائج جاءت كما يلي:

- إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، إذ يعول عليها في إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المنظمة ضمن عملياتها كافة.
- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، فيجب أن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المنظمة.
- جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية و الأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن أجل إنتاج وصناعة المعرفة، فلا بد من معرفة كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم.
- يمكن لأي منظمة أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة بوضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة ووفقا لرؤيتها.
- من بين أهم الآليات والسبل التي تفعل إدارة المعرفة في المؤسسة الاهتمام بتطبيق عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات.

فيما يلي بعض التوصيات والاقتراحات لمؤسسة كوندور:

- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المحور المحرك الأساسي لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة.
- إشراك عدد كبير من الأفراد بكافة المستويات الإدارية من مدراء والرؤساء مصالح وموظفين في الدورات متخصصة من إدارة المعرفة بهدف التوعية على ممارسة برامج إدارة المعرفة.
- الاستعداد للاندماج في الاقتصاد العالمي اقتصاد المعرفة الذي تلعب فيه المعرفة الدور الحاسم في توليد الثروة وإعطاء قيمة مضافة.
- الترويج لثقافة التبادل والمشاركة في المعرفة.
- أن تضع المؤسسة هدف المعرفة كهف استراتيجي اسمي تعمل على تحقيقه بمشاركة جميع موظفيها.
- تبني المؤسسة إستراتيجية إدارة المعرفة من أجل تحصيل أحسن المعارف ودمجها ضمن ذاكرتها التنظيمية.

خاتمة

- دعوة المؤسسة لأساتذة ومختصين في المعرفة بهدف إعطاء دروس لتوعية العمال أكثر بأهمية المعرفة.
- مشاركة المؤسسة أكثر في اللقاءات الخارجية والمؤتمرات التي تجرى حول المعرفة.
- العمل أكثر على توفير متطلبات إدارة المعرفة وتعزيز ممارسة مختلف عملياتها لرفع مستوى أداء الموظفين من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم معلومات قادرة على تزويد الموظفين بما يحتاجونه من معلومات في الوقت المناسب والجودة المناسبة.
- يجب التركيز على إدارة المعرفة في المؤسسة وتطبيقها في جميع المستويات وفهمها بشكل متكامل والاهتمام بها ودعمها من الإدارة العليا لأن هذا يمكن من وضع خطة لإدارة المعرفة كما يجب تحديد جهة لمتابعة سير العمل في إطار إدارة المعرفة في جميع المستويات بشكل صحيح.
- إقناع المؤسسة بضرورة تطبيق إدارة المعرفة.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- يعد موضوع سبل واليات تفعيل إدارة المعرفة موضوع واسع وحديث، حيث قدمنا مساهمة قليلة، وتبين لنا أن هناك محاور التي تستحق المزيد من البحث والدراسة فيها نذكر منها:
- دور إستراتيجيات إدارة المعرفة في تميز المؤسسة.
 - دور متطلبات إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.
 - دور رأس المال البشري في تنمية العمل المعرفي.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر باللغة العربية:

الكتب:

- أبو قحف عبد السلام، "أساسيات التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- أحمد على الحاج محمد، "اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"، عمان، دار المسيرة، 2014.
- البناء حسن موسى قاسم، "أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2015.
- الحميدي نجم عبد الله وآخرون، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- الزيادات عواد أحمد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
- السامرائي إيمان فاضل، هيثم علي الزغبى، "نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء، عمان، الأردن، 2004.
- الطاهر نعيم إبراهيم، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009.
- الفاعوري رفعت عبد الحليم، "إدارة الإبداع التنظيمي"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- القهوي ليث عبد الله، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- الكبيسي صلاح الدين، المحياوي سعد زناد، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- الملكاوي إبراهيم الخلوف، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوران سميرة عامر، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
- توفيق جميل أحمد، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2000.
- خلف فليح حسن، "اقتصاد المعرفة"، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة (مفاهيم، النظم، التقنيات)"، دار المناهج، الأردن، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

- طيبي خضر مصباح إسماعيل، "إدارة المعرفة والتقنيات والحلول"، عمان، الأردن، دار الحامد، الأردن، 2010.
- عبد الستار العلي وآخرون، "مدخل إلي إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عليان ربحي مصطفى، "إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار الصفاء، الأردن، 2015.
- مخامرة محسن وآخرون، "أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014
- مسلم عبد الله حسن، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، الطبعة الأولى، دار المعتر، الأردن، 2015.
- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007.

المقالات:

- الأغا ناصر جاسر، أبو الخير أحمد غنيم، "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها".مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 2012.
- التميمي وفاء، "أثر التراكم المعرفي في إنجاح وتطوير المنتجات الجديدة ،بحث ميداني عن شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والمنزلية في الأردن"،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية،بغداد،العراق،العدد21.
- الصقري فهد بن عطية، "واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية (جامعة الملك سعود نموذجاً)"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)،العدد 91،السعودية،2019.
- الغليط عمر عياد، عبد السيد رواد الهادي، "متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية"، ليبيا،مجلة الدراسات الإنسان والمجتمع، العدد07، 2019.
- علي أحمد، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"،مجلة جامعة دمشق،المجلد(28)،العدد(1)،سوريا،2012.
- فواز واضح، مجدي نويري، "إدارة المعرفة (أسلوب متكامل الإدارة الحديثة)"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال (JFBE)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، 2017.

الرسائل والأطروحات:

- الخالدي صالح عابر بشيت، "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، دراسة ميدانية في شركات الصناعية المدرجة في سوق الأوراق المالية"، لنيل شهادة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

- الجنابي أمير هاتف حداوي، "أثر إدارة المعرفة الزيون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية"، رسالة ماجستير، قسم علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006
 - الزطمة نضال محمد، "إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2011.
 - المدلل عبد الله وليد، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء(دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
 - بوسهوه نذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة فرع لمجمع صيدال"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2007/ 2008.
 - البوسعيدية نادية بنت محمد، "تطبيق إدارة المعرفة في مراكز مصادر التعلم"، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم دراسات المعلومات، جامعة السلطان قابوس، عمان.
 - داسي وهيبية حسين، "إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية"، رسالة ماجستير، دمشق، 2007 .
 - حلموس الأمين، "دورة إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزيون في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017
 - طاشندي زكية بنت محمد قارئ عبد الله، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في العلوم التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعه أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2007.
 - عودة فراس محمد عبده، "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
- الملتقيات والمؤتمرات:**

قائمة المصادر والمراجع

- أبو فارة يوسف أحمد، "العلاقة بين استخدامات مدخل إدارة المعرفة والأداء"، دراسة تقدم بها إلى المؤتمر العلمي الرابع إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
- الغساني أحمد بن محسن، "تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الأردن، 2007.
- بن بيار حبيب، بلغوم فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يوم 13 و 14 ديسمبر 2014.
- حسيني ليث، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، الأردن، جامعة الزيتونة، 28/26 ابريل 2004.

المصادر باللغة الأجنبية:

- Ballmise Gilles, "Gestion des connaissances-Outils et application du KM", Vuibert, Paris, 2001.
- Boughzala Imad, Ermine Jean Louis, "management des connaissances", paris, France, 2004.
- David P. et Foray D, "Une introduction à l'économie et à la société du savoir", Revue internationale des sciences sociales, N°171, 2002.
- Dubois Nancy, wilkerson Tricia, "Gestion des connaissances, un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique", le centre de collaboration des méthodes et outils 2008, .
- Gottschalk Petter, "Strategic Knowledge Management Technology", Idea Group Publishing, 2005.
- Jennex, M. & Olfman L., "Assessing Knowledge Management Success", International Journal of Knowledge Management, IDEA GROUP PUBLISHING, USA, 2005.
- McInerney Claire, Koenig Michael E. D, "knowledge Management (Km) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Pratic", Morgan & Claypool Publishers, 2011
- Mohsen, G, "knowledge Management", (IJCSIS) International Journal of Computer Science and Information Security, Vol(7), No(2), 2010.
- Murray E. Jennex, "Knowledge management Success Model", Encyclopedia of knowledge management / David Schwartz, Idea Group Reference, 2006.
- Rao Srinivas, "Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical Review", IMPACT: International Journal of Research in business Management (IMPACT: IJRBM), Vol2, Issue6, 2014.
- Rasooli Pooya, "Knowledge management in call centers", master's thesis, department of business administration and social sciences, Lulea university of technology, 2006.

قائمة المصادر والمراجع

- Skyrme David J, “**Knowledge Management: Approaches and Policies**”, David Skyrme Associates Limited,Highclere,England,2002.



الملاحق

الملحق 01: الإستبيان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبيج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

سيدي الكريم سيدتي الكريمة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، والهدف من هذا الاستبيان هو استكمال لبحث بعنوان : سبل واليات تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة وهو ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير. ونحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة هي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها. تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتين:

-مختار اهدوقة ريمة

-زيائنة نور الهدى

السنة الجامعية 2021-2022

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

43 سنة فما فوق

37-42 سنة

3-36 سنة

25-30 سنة

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل ليسا دراسا عليا بين مؤهل

4- مجال الوظيفة الحالية:

إطار عامل منفذ عون تحكم

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 10 سنوات أكثر 10 سنوات

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق شدة |
|---|--|----------------|-----------|-------|-------|-----------|
| المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة. | | | | | | |
| أولاً: البيانات والمعلومات. | | | | | | |
| 1 | توفر إدارة المؤسسة للعاملين مصادر معلومات (كالمكتبة والانترنت) لتساعدهم على اكتساب المعرفة | | | | | |
| 2 | تقوم إدارة المؤسسة بتصنيف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة. | | | | | |
| 3 | تستخدم إدارة المؤسسة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزيعها على العاملين. | | | | | |
| 4 | توفر إدارة المؤسسة معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. | | | | | |
| ثانياً: المعرفة الضمنية. | | | | | | |
| 5 | يتوفر لدى العاملين معرفة لا تظهر إلا أثناء العمل. | | | | | |
| 6 | يقدم العاملون مساهمات فكرية متعلقة بمهامهم لدى المتربصين الجدد. | | | | | |
| 7 | تشجع إدارة المؤسسة العاملين بها على المناقشات بينهم. | | | | | |
| ثالثاً: المعرفة الصريحة. | | | | | | |
| 8 | يتوافر لدى المؤسسة سنويا المعرفة بأعداد العمال. | | | | | |
| 9 | يتوافر لدى المؤسسة قواعد وبيانات عن متقاعديها ونسب المشتغلين بها. | | | | | |
| 10 | يتوافر لدى المؤسسة المعرفة بمتطلبات السوق من المنتجات المختلفة. | | | | | |
| رابعاً: البنية التحتية والتكنولوجيا. | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 11 | توفر المؤسسة خدمة البريد الإلكتروني للعمال والموظفين لتلبية احتياجاتهم. |
| | | | | | 12 | لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت |
| | | | | | 13 | توفر المؤسسة شبكة اتصال داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والأفراد |
| خامسا: رأس المال البشري. | | | | | | |
| | | | | | 14 | تراعي المؤسسة قدرات العاملين ورغباتهم ومهارتهم عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية. |
| | | | | | 15 | تشجع المؤسسة إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية. |
| | | | | | 16 | تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز أعمالها ونشاطاتها. |
| | | | | | 17 | تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم. |
| سادسا: المنظور الإستراتيجي لإدارة المعرفة. | | | | | | |
| | | | | | 18 | تركز المؤسسة على ترسيخ التفكير الاستراتيجي للتوجه نحو إدارة المعرفة. |
| | | | | | 19 | ينظر إلى المعرفة على أنها من الشروط الأساسية لتحقيق النجاح وكسب الميزة التنافسية للمؤسسة. |
| | | | | | 20 | تأخذ المؤسسة المعرفة بعين الاعتبار في تكوين الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة. |
| | | | | | 21 | يتم تضمين عنصر المعرفة في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتولي أهمية كبيرة لذلك. |

| الرقم | العبارات | غير موافق شدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق شدة |
|---|--|---------------|-----------|-------|-------|-----------|
| المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة. | | | | | | |
| أولاً: توليد المعرفة. | | | | | | |
| 1 | تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين. | | | | | |
| 2 | تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات. | | | | | |
| 3 | هناك تبادل للمعرفة بين العمال. | | | | | |
| 4 | تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. | | | | | |
| ثانياً: تخزين المعرفة | | | | | | |
| 5 | تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار. | | | | | |
| 6 | تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية. | | | | | |
| 7 | تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة في أرشيف ومستندات ورقية. | | | | | |
| 8 | تمتلك المؤسسة نظاماً دائماً لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية. | | | | | |
| 9 | تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية متطورة تقوم بتخزين المعرفة. | | | | | |
| 10 | للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها. | | | | | |
| ثالثاً: نشر المعرفة | | | | | | |
| 11 | تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة الحاسوب، السجلات والوثائق...) في نشر المعرفة. | | | | | |
| 12 | يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة. | | | | | |
| 13 | تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها. | | | | | |
| 14 | تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال اجتماعات رسمية و حلقات نقاش. | | | | | |
| 15 | تقوم المؤسسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد | | | | | |
| رابعاً: تطبيق المعرفة | | | | | | |
| 16 | تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب. | | | | | |
| 17 | تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة. | | | | | |
| 18 | تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل. | | | | | |
| 19 | تستعمل المؤسسة الطرق والوسائل الحديثة في الإنتاج. | | | | | |
| 20 | تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة. | | | | | |