

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل: 36/G/06

مدرسة الدكتوراه "اقتصاد - مابنا جمننت"

الشعبة: تسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

إشراف الدكتور:

بوخمم عبد الفتاح

إعداد الطالب:

حمودة نسيم

لجنة المناقشة

- | | | | |
|-------|-------------|----------------------|-------------------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | - د. سحنون محمود |
| مقررا | أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | - د. بوخمم عبد الفتاح |
| عضوا | أستاذ محاضر | جامعة منتوري قسنطينة | - د. بوعتروس عبد الحق |
| عضوا | أستاذ محاضر | جامعة جيجل | - د. مبيروك محمد البشير |

السنة الجامعية: 2010/2009

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى

{ قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم }

(البقرة:32)

قول مأثور

((إني رأيت أنه لا يكتب إنسانا كتابا في يومه، إلا قال في غده لو غير
هذا لكان أحسن، و لو زيد كذا لكان أفضل، و لو ترك ذلك لكان
أجمل، و هذا من عظيم العبر، و هو دليل على استيلاء النقص
على جملة البشر))

(العماد الأصفهاني)

إهداء

أهدي عملي هذا المتواضع: إلى من وعيت على الدنيا و هي أمامي، من زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها و النبراس لدربي و نور عيني، إلى من نطقت باسمها قبل كتابة أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى والدي الكريم الذي كان لي نعمة السند طيلة دراستي أطال اله في عمره.
إلى جدي حمودة بلقاسم الذي كان دائما يشجعي على مواصلة دراستي أطال الله في عمره.

كما أهدي هذا العمل إلى إخواني: عمار، صوفيا، نبيل، سارة، كريم، سيليا.
إلى كل من جمعني بهم المحبة و الصداقة و الأخوة: بوالكور نور الدين، بوحبل عز الدين ، دفاص رضوان، بن قديدح ندير، لمواري محمد، كرامش بلال، عمارة شريف، حمودة سامي، بوغرة باديس، و إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي هذه.....
كما أهدي هذا العمل إلى مؤطري الكريم الدكتور بوخمحم عبد الفتاح حفظه الله.
إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام الذين رافقوني في كل أطوار التعليم من الإبتدائي إلى التعليم العالي.

إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل خاصة إطارات الشركة الإفريقية للزجاج .
إلى كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسمائهم...

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا

شكر و عرفان

أولاً الحمد و الشكر لله عز وجل الذي اصطفانا بخير دين شرع و نبي أرسل محمد صلى الله عليه و سلم، و وفقنا لإنهاء هذا العمل.
أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل:
أستاذي الفاضل الدكتور بوخمحم عبد الفتاح، الذي لم يخل علي طوال مشوار تحضير هذا العمل المتواضع بالنصائح و التوجيهات القيمة.
إلى كل من قدم لي مساعدته مادية أو معنوية، و أحص بالذكر والذي حمودة بشير الذي كان سند لي طيلة مشواري الدراسي.
الأصدقاء: كرامش بلال، عمارة الشريف، دفاص رضوان، بوحبل عز الدين، بوالكور نور الدين ، بن قديدح نذير، بوغرة باديس و حمودة سامي.
إلى كل موظفي مصلحة المستخدمين ببلدية جيغل و خاصة رئيس مكتب المستخدمين السيد: زقيوق مسعود.
إلى كل إطارات الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل - الذين تفضلوا بالإجابة على تساؤلاتنا و خصصوا قسطاً من وقتهم لإعانتنا على إنجاز هذا البحث.
شكراً جزيلاً

ص	الموضوع
1	المقدمة.....
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية للمعرفة
7	تمهيد.....
8	I - ماهية المعرفة.....
8	I - 1- نشأة و تطور المعرفة.....
10	I - 2- مفهوم المعرفة.....
12	I - 3- العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة.....
15	I - 4- أهمية المعرفة.....
17	II - خصائص و أنواع المعرفة.....
17	II - 1- خصائص المعرفة.....
19	II - 2- أنواع المعرفة.....
23	III - مصادر و خرائط و فجوات المعرفة.....
23	III - 1- مصادر المعرفة.....
24	III - 2- خرائط المعرفة.....
28	III - 3- فجوات المعرفة.....
31	IV - المعرفة و رأس المال الفكري.....
31	IV - 1- مفهوم و أهمية رأس المال الفكري.....
33	IV - 2- مكونات و أبعاد رأس المال الفكري.....
35	IV - 3- قياس رأس المال الفكري.....
39	خلاصة.....
	الفصل الثاني: إدارة المعرفة
42	تمهيد:.....
43	I - مفهوم إدارة المعرفة.....
43	I - 1- تطور إدارة المعرفة.....

52	I-2- تعريف إدارة المعرفة.....
54	I-3- العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات.....
54	I-4- أهمية و أهداف إدارة المعرفة.....
56	II- مجالات و مداخل إدارة المعرفة.....
61	II-1- مجالات إدارة المعرفة.....
61	II-2- مداخل إدارة المعرفة.....
61	III- نماذج إدارة المعرفة.....
62	III-1- نموذج " وييج " (Wiig).....
63	III-2- نموذج " ليونارد بارتون " (Leonard Barton).....
65	III-3- نموذج " بفيفر " و " سوتن " (Pfeffer & Sutton).....
65	III-4- نموذج " حجازي ".....
66	IV- عمليات إدارة المعرفة.....
66	IV-1- تشخيص المعرفة.....
67	IV-2- اكتساب المعرفة.....
67	IV-3- توليد المعرفة.....
70	IV-4- خزن المعرفة.....
71	IV-5- نقل المعرفة.....
73	IV-6- تطبيق المعرفة.....
74	خلاصة.....
	الفصل الثالث: المكونات الرئيسية لفعالية إدارة المعرفة
77	تمهيد:.....
78	I- إستراتيجية إدارة المعرفة.....
78	I-1- مفهوم الإستراتيجية.....
80	I-2- المستويات الخاصة بالإستراتيجية.....
82	I-3- العلاقة بين إدارة المعرفة و مستويات الإستراتيجية.....
85	I-4- استراتيجيات إدارة المعرفة.....
88	II- القيادة الداعمة لإدارة المعرفة.....
88	II-1- مفهوم القيادة.....

94.....	II -2- أساليب القيادة
97.....	II -3- نظريات القيادة
97.....	II -4- قيادة إدارة المعرفة
100.....	III - ثقافة إدارة المعرفة
103.....	III -1- مفهوم الثقافة التنظيمية
106.....	III -2- خصائص و أبعاد و أنواع الثقافة التنظيمية
106.....	III -3- الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة
109.....	IV - تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دعمها لإدارة المعرفة
110.....	IV -1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
113.....	IV -2- أنظمة عمل المعرفة (لابتكار المعرفة)
113.....	IV -3- أنظمة الذكاء الاصطناعي (للحصول على المعرفة و ترميزها)
114.....	IV -4- أنظمة قاعدة المعرفة (لحزن المعرفة)
115.....	IV -5- أنظمة المشاركة الجماعية (للتشارك في المعرفة)
115.....	IV -6- أنظمة المكتب (لنشر المعرفة و توزيعها)
119.....	خلاصة:
120.....	الفصل الرابع: تحليل واقع إدارة المعرفة في الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل -
121.....	تمهيد
122.....	I - تقديم الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل -
125.....	I -1- تعريف الشركة و مراحل تطورها
131.....	I -2- مجال النشاط و الموارد البشرية في الشركة
131.....	I -3- تسيير و تنظيم الشركة
134.....	II - الاستبيان و مجال الدراسة
140.....	II -1- تصميم و اختبار الاستبيان
148.....	II -2- عينة الدراسة
149.....	II -3- عرض و تحليل إجابات مفردات المجتمع على عبارات الاستبيان
150.....	III - اختبار فرضيات الدراسة
	III -1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى
	III -2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

.....III-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

.....III-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

154.....	خلاصة.....
156.....	الخاتمة.....
161.....	قائمة المراجع.....
169.....	قائمة الأشكال.....
171.....	قائمة الجداول.....
172.....	قائمة الملاحق.....
173.....	الملاحق.....
195.....	الملخص باللغة العربية.....
196.....	الملخص باللغة الفرنسية.....
197.....	الملخص باللغة الانجليزية.....

إن ما يشهده العالم اليوم من موجات العولمة، والتكنولوجيا الحديثة، والتغير في صيغ العمل، وزيادة حدة المنافسة، كان له أثر بارز في منظمات اليوم، والسبب في ذلك أن المنظمات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل تحسين نوعية المنتج أو الخدمة وخفض التكلفة، الأمر الذي يدفعها إلى سرعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها. وقد واكب ذلك ظهور عدة مداخل تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري مثل إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة... وغيرها، وما لفت الانتباه أكثر إلى أهمية المعارف والخبرات المتراكمة في عقول الأفراد أحداث 11 سبتمبر 2001 - أين فقد عدد كبير من الموظفين -، وكان من شأن ذلك أن سعت العديد من المنظمات إلى البحث عن طريقة للحفاظ على هذه الثروة المعرفية، وإعادة استخدامها في المستقبل، وهو ما يعرف بإدارة المعرفة " knowledge management ".

وقد ساعد التطور التكنولوجي على زيادة الاهتمام بهذا الحقل، حيث أصبحت المعرفة عماد الاقتصاد الحديث والحرك الرئيسي للنمو سواء للشركات أو للدول، ولهذا فقد أطلق على هذا العصر عصر المعرفة وأطلق على الاقتصاد السائد فيه اقتصاد المعرفة، ويعتمد هذا الاقتصاد على التعليم والتدريب والبحث العلمي والاستثمار في التكنولوجيا وقيام علاقات أوثق بين الجامعات ومراكز البحوث من جهة ومجتمع الأعمال والشركات من جهة أخرى، حيث يؤدي ذلك إلى تغذية وتوليد المعرفة.

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد التي تعمل على خلق المعرفة لتحويل إلى شركات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، وتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل والأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات.

1- الإشكالية:

على ضوء ما تقدم وجدت المنظمات نفسها في ظل بيئة تحفل بالتحديات والضغوطات، فمستقبل منظمات اليوم يتوقف على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثمارا أمثلا

زيادة قدراتها التنافسية، و محاولة التسلح بإدارة المعرفة المرغوبة.

إن تطبيق المعرفة في المؤسسة هو غاية إدارة المعرفة، و هي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و خزنها و المشاركة فيها لا تعد كافية، فالمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التطبيق، فالمعرفة التي لا تعكس في التطبيق تعد مجرد كلفة ضائعة.

و عليه تم اختيار الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل - من أجل دراسة واقع إدارة المعرفة فيها، باعتبارها إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تعيش في بيئة تتأثر بالعملة والتكنولوجيات الجديدة و زيادة حدة المنافسة.

من خلال ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة التي يكمن إدراكها من خلال التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل -؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية قمنا بطرح و صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية بعضها خاص بالجانب النظري للدراسة و البعض الآخر خاص بالجانب التطبيقي، فبالنسبة للتساؤلات الخاصة بالجانب النظري يمكن إنجازها فيما يلي:

- ما هو مفهوم المعرفة؟ و ما هي أنواعها؟

- ما هي إدارة المعرفة؟ و ما هي أهم مكوناتها الرئيسية؟

أما التساؤلات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة فنوردها فيما يلي:

- ما مدى إدراك إطارات الشركة الإفريقية للزجاج لمفهوم إدارة المعرفة؟

- هل الثقافة التنظيمية للشركة الإفريقية للزجاج تدعم التشارك في المعرفة؟

- هل تملك الشركة الإفريقية للزجاج تنظيم و إجراءات تساعد على تطبيق إدارة المعرفة؟

- هل تملك الشركة الإفريقية للزجاج تكنولوجيا معلومات و اتصالات داعمة لإدارة المعرفة؟

2- فرضيات الدراسة:

و على ضوء الإشكالية الرئيسية و ما طرحته من تساؤلات فرعية تم صياغة الفرضيات التالية

كإجابات أولية لها:

- يوجد إدراك و وعي من طرف إطارات الشركة الإفريقية للزجاج لمفهوم إدارة المعرفة.

- تدعم ثقافة الشركة الإفريقية للزجاج مبادئ إدارة المعرفة.

- الشركة الإفريقية للزجاج تملك تنظيم، عمليات و إجر

- تمتلك الشركة الإفريقية للزجاج تكنولوجيا معلومات

3- مبررات اختيار الموضوع:

لقد اجتمعت لدينا جملة من الدوافع و الأسباب التي جعلتنا نخوض في هذا الموضوع دون غيره، و هو بالدرجة الأولى الاهتمام الشخصي بإدارة المعرفة و قابلية الموضوع للدراسة من حيث الوقت المتاح و الإمكانيات المتوفرة، و ما شجعنا أكثر قلة و حداثة الدراسات الأكاديمية في إدارة المعرفة و تطبيقاتها في المؤسسات الاقتصادية على الأقل على المستوى الوطني، و هو ما يضيف على هذا الموضوع صبغة التميز من حيث إمكانية مساهمة مثل هذه الدراسات في معالجة الوضع الراهن الذي تعيشه مؤسساتنا الجزائرية بصفة عامة و الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - بصفة خاصة.

4- هدف الدراسة:

يمكن استخلاص هدفين أساسيين من الدراسة و هما:

- هدف علمي: حيث أعدت هذه المذكرة لخدمة الجانب العلمي بحيث توفر مرجعا للطلبة و الباحثين في مجال إدارة المعرفة، كما أنها تحاول لفت انتباه المسيرين نحو ضرورة تبني إدارة المعرفة كأحد المحركات الذي يساهم في تمكين المؤسسات من تحقيق الميزة التنافسية و إدامتها.

- هدف عملي: و يتجلى من خلال دراستنا التطبيقية، و ذلك عبر دراسة واقع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة محل الدراسة من حيث مختلف جوانبها الرئيسية، كذلك محاولة التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتائج و توصيات يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.

5- منهجية الدراسة:

اقتضى موضوع الدراسة إتباع منهجين أساسيين هما: المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري من الدراسة، و ذلك بغية استعراض الأطر المفاهيمية للمعرفة و لإدارة المعرفة و التطرق إلى المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة، حيث تمت الاستعانة بمختلف المراجع من كتب و رسائل علمية و مجلات... إلخ، أما منهج دراسة الحالة فقد تم اعتماده من خلال وسيلتي المقابلة و الاستبيان للوقوف على واقع إدارة المعرفة بالشركة الإفريقية للزجاج.

هذا و قد تضمن الجانب النظري للدراسة ثلاثة مفاهيم أساسية للمعرفة، و الذي قسمناه إلى أربعة مباحث هي: طبيعة المعرفة، مصادر و أنواع المعرفة، مصادر و خرائط و فجوات المعرفة، و أخيرا المعرفة و رأس المال الفكري. أما الفصل الثاني و الذي كان تحت عنوان إدارة المعرفة فقد تضمن أربعة مباحث، حيث كان المبحث الأول تحت عنوان مفهوم إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تضمن مجالات و مداخل إدارة المعرفة، في حين كان المبحث الثالث تحت عنوان نماذج إدارة المعرفة، أما المبحث الرابع و الأخير فقد تطرق إلى مختلف عمليات إدارة المعرفة.

و أخيرا الفصل الثالث فكان تحت عنوان المكونات الرئيسية لفعالية إدارة المعرفة، و الذي تضمن أربعة مباحث هي: إستراتيجية إدارة المعرفة، القيادة الداعمة لإدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة و أخير تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دعمها لإدارة المعرفة.

أما بخصوص الجانب التطبيقي للدراسة فقد تضمن فصلا واحدا حيث أجرينا الدراسة التطبيقية على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج ، و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كان المبحث الأول فيها مدخلا ضروريا لدراسة أي مؤسسة حيث جاء تحت عنوان تقديم الشركة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تضمن الاستبيان و عينة البحث تم من خلاله عرض و تحليل آراء المجتمع المدرس للوقوف على واقع تطبيق الشركة محل الدراسة لإدارة المعرفة، و أخير المبحث الثالث الذي يحمل عنوان اختبار فرضيات الدراسة، تم من خلاله إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

6- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في جميع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج و الذي يتواجدون بمختلف مديريتها، و المقدر عددهم ب 48 إطار، و نظرا لعدددهم القليل فقد شملتهم الدراسة جميعا من خلال الاستبيان، أي أنه تم اعتماد طريقة الجمع الشامل أو التعداد الكامل في جمع المعلومات.

7- مصطلحات الدراسة:

استخدمت في هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات و التي يمكن تحديد مدلولاتها و معانيها

فيما يلي:

أ- المعرفة: هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، التي قد توصله إلى

درجة الخبرة و من ثم الحكمة، و توجد المعرفة على شأ
و قياسات و علاقات، و المعرفة هي عملية انتقال من بيئات إلى بيئات كمنزلة التي تعود
إلى حسن التقدير و القرارات الأكثر عقلانية و رشداًنية.⁽¹⁾

ب- **إدارة المعرفة:** تعرف بأنها " مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد
تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها و السلبية في مختلف أنواع العمليات،
و إدارتها، و تحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة و تعزيز إدارة الموارد البشرية، و تحقيق عدد
آخر من الأهداف الأخرى المرغوبة فيها⁽²⁾.

ج- **المعرفة الضمنية:** المقصود بالمعرفة الضمنية كل معرفة شخصية خاصة بسياق ما، صعبة التلطف
و النطق بلغة رسمية، و من الصعوبة جدا نقلها و تقاسمها مع الآخرين⁽³⁾ كالمعتقدات، الإدراك، القيم
، العواطف... إلخ، حيث توجد في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة، و هذه المعرفة هي التي
تعطي خصوصية المؤسسة و هي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

د- **المعرفة الصريحة:** و هي تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة و المخزنة بالأرشيف مثل الكتب،
الوثائق، الأشرطة المضغوطة... إلخ، حيث باستطاعة الجميع الوصول إليها و استخدامها، و التي يمكن
التعبير عنها بالكلمات، و الأرقام، و الصوت، كما يتم تقاسمها بسهولة من خلال الندوات،
المؤتمرات، اللقاءات، الكتيبات... إلخ

ه- **رأس المال الفكري:** يعرف رأس المال الفكري بأنه " كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية
التميز و التي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، و هي الأكثر تأثيراً و فعالية نحو النمو
و التقدم العالي من الجوانب أو الأصول الملموسة الأخرى"⁽⁴⁾

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 57.

(2) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة " منخل نظري"، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 21.

(3) Mohamed Bayad, Le management des connaissances : états des lieux et perspectives. Page consultée le 13/05/2008, heure : 18 :23,

http://www.strategie-aims.com/tunis/resumes/RSP_4c.pdf

(4) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص: 99.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية للمعرفة

تمهيد

I - طبيعة المعرفة

II - خصائص و أنواع المعرفة

III - مصادر و خرائط و فجوات المعرفة

IV - المعرفة و رأس المال الفكري

خلاصة

الفصل الأول

مفاهيم أساسية للمعرفة

تمهيد:

إن مفهوم المعرفة هو مصطلح قديم و ليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه و تطورت معه من مستوياتها البدائية حتى وصلت إلى ما عليه الآن، إلا أن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، و من المؤكد أن التقدم و التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات الذي شهده القرن العشرين و الذي يعتبر أكبر تغييرا في الحياة البشرية و الذي مكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، و بحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيرا في الحياة من بين العوامل الأخرى المادية.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالمعارف و المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات العديدة التي تجابهها يوميا، هذه حقيقة لم تكن واضحة لعلماء الإدارة و الاقتصاد الأوائل، و الذين اعتبروا المعارف و المعلومات واحدة من ضمن القدرات و المعارف الخاصة للعاملين، و ليس موضوعا يمكن الاهتمام به بشكل منفصل عنهم، إلا أن التقدم العلمي الذي شهده النصف الثاني من القرن العشرين أبرز أهمية المعلومات و المعارف كموارد أساسية لأية مؤسسة، بل موارد منفصلة عن الإنسان و قد تكون أحيانا أكثر قيمة من الموارد الأخرى، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات و سهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات، إلا أن مشكلة الباحثين التي أصبحت مطروحة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة و وسط كم هائل من المراجع و الوثائق المتوفرة و بخاصة عن طريق الأنترنت.

و يتناول هذا الفصل مفاهيم أساسية للمعرفة، حيث يتطرق إلى نشأة و تطور المعرفة، مفهومها، أهميتها، خصائصها، أنواعها، بالإضافة إلى مصادر و خرائط و فجوات المعرفة، و في الأخير يتم التطرق إلى المعرفة و رأس المال الفكري.

I - ماهية المعرفة:

إن التجديد و الابتكار بات يشكل هاجسا لدى العديد من المؤسسات إذ إن الابتكار يقوم على نفسها و البقاء، و بالتأكيد فإن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، فكل شيء يقوم على المعرفة.

I-1- نشأة و تطور المعرفة:

المعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو " العلم "، حيث تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان و ذلك من خلال قوله (تعالى): " و علم آدم الأسماء كلها " ⁽¹⁾ و قوله (تعالى) : " خلق الإنسان . علمه البيان " ⁽²⁾.

و قد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية و الأشورية و البابلية و الفرعونية و الصينية و الهندية و اليونانية، فقد حظيت المعرفة باهتمام كبير من فلاسفة الشرق و فلاسفة الغرب، و قد كان الفلاسفة القدماء يركزون و يؤكدون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي و في الجانب الحياتي ⁽³⁾، ففي العراق القديم وجدت أعداد كبيرة من الوثائق المكتوبة، و كانت الكتابة مقصورة على طبقة الكتبة الذين يتحملون مسؤولية المحافظة على المعرفة و نشرها، و كان الآشوريون يساؤون الذكاء بالذاكرة، و قد مكن هذا الذكاء "آشور بانيبال" من إتقان الكتابة المسمارية، الأمر الذي جعله متحمسا للحفاظ على المعرفة في زمانه بينائه مكتبة بقصره حملت اسمه، و التي تعد الآن من أهم كنوز المتحف البريطاني.

إلا أن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة و مقترنة في جانب كبير منه بالإلهام، و هو الأمر الذي يسمح أن نسمي المعرفة في هذه الحقبة بالمعرفة الأسطورية، أما المعرفة لدى البابليين فاقتربت بالكهانة و السحر و الطب و العرافة و الفلسفة، فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يسمى بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء، و استخدمت المعرفة الفلسفية في بعض الاستخدامات العلمية لكنها لم تحظ بالتحليل العقلي و لم توطر نظريا إلا عند اليونان، و هذا ما ميز اليونان عن البابليين و الفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع، لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن

(1) من القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 31.

(2) من القرآن الكريم، سورة الرحمن، الأيتان (4:3).

(3) يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004. ص: 05.

خزنها و الرجوع إليها كما فعل اليونانيون، و بذلك
الفلسفية إلى المعرفة النظرية. (1)

أما عند مجيء الإسلام، فإن أول آية نزلت من القرآن الكريم على سيدنا محمد صلى الله عليه
و سلم هي: " اقرأ باسم ربك الذي خلق "، و قد ورد في التنزيل الحكيم سبعمائة و خمسين آية تحت
المؤمن على التأمل و إعماق العقل و الفكر و المنطق، و كل هذه الآيات دلائل إلهية واضحة على أن
العلم و المعرفة وجد منذ بدأ الخليقة (2).

فمنذ خلق الإنسان و هو يبحث عن المعرفة سواء بقصد أو بغير قصد للحصول على إجابة
للعديد من التساؤلات مثل من أين أتيت؟ و لماذا أتيت؟ و إلى أين سأذهب؟ و هو بذلك في حقيقة
الأمر يبحث عن المعرفة. (3)

و يمكن القول أن البشرية عبر تاريخها الطويل عرفت ثلاثة أنواع من القوة، و كان قدماء
اليابانيين يرمزون إلى مصادر القوة بثلاثة أشياء: (4)

السيف رمزا على قوة العنف؛

الجواهر رمزا على قوة المال؛

المرأة رمزا على قوة المعرفة؛

و التداخل بين هذه الأنواع من القوة واضح، بالسيف يمكن أن نجعل الأعداء يخنعون، و لكن
الجوهرة هي التي تشتري السيف و المعرفة هي التي تصنعه؛ و حتى زمن قريب كان المفهوم السائد
على القوة مفهوما كميًا، حيث كانت الكثرة في الرجال و المال هي مؤشرات القوة الحقيقية، غير أن
تغيرا جوهريا طرأ على الأسطورة اليابانية القديمة، ذلك أن قوة المعرفة عدت أعلى صور القوة منذ أن
نبه " فرانسيس بيكون " (1561-1636) إلى أن المعرفة تعادل القوة بل هي في واقع الأمر قوة و لكنها
قوة لا تكسب نصرا دون التحالف مع السلاح أو المال.

و في أدبيات الفكر الحديث و المعاصر فقد تم التطرق إلى المعرفة من خلال المدارس
و النظريات الفكرية و الإدارية، فالمدرسة الكلاسيكية بفروعها الثلاثة:

1- الإدارة العلمية : ل " فريدريك تايلور " الذي قام بالبحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل، حيث

(1) صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 04.
(2) هالة أحمد صبري، العرب و المعرفة و المستقبل، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية
الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004، ص: 04.
(3) ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات و المفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص: 26.
(4) هالة أحمد صبري، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

نجد كلمة معرفة مستخدمة عند تايلور في تعريفه للإدارة

أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن وأرخص سريعا .

2- المبادئ الإدارية: ل " هنري فايول " الذي حدد وظائف المدير، و المهارات التي لا بد من توفرها فيه، و قد تكلم أيضا عن المعرفة في تأكيده على أهمية الوظيفة التجارية في المؤسسة، حيث قال: " إن نجاح المؤسسة الصناعية يرتبط غالبا بالوظيفة التجارية... و معرفة الشراء و البيع هو أكثر أهمية من معرفة التصنيع ". (2)

3- البيروقراطية: ل " ماكس ويبر " الذي دعى إلى استعمال الخبرة و المؤهل العلمي في العمل، و اعتبر نموذجه البيروقراطي هو النموذج المناسب للتنظيم الحديث و القادر على تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية. (3)

ثم مدرسة العلاقات الإنسانية التي رأت ضرورة النظر إلى الفرد العامل على أنه عون اجتماعي، مؤكدة على أهميته في المؤسسة، أما الاتجاهات الحديثة فنجد ضمنها عدة مداخل نذكر منها:

- 1- نظرية النظم التي تنظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح.
 - 2- النظرية الموقفية التي تفترض عدم وجود أسلوب إداري يصلح لجميع المواقف.
 - 3- الإدارة اليابانية التي تؤكد على تنوع الخبرات و على وجود ثقافة المشاركة في المؤسسة.
- و مع تنامي ظاهرة العولمة، و انتشار نظم الاتصالات الحديثة و اتساع شبكة المعلوماتية، زادت أهمية المعرفة في الممارسات الإدارية خاصة مع انتشار بعض المداخل المعاصرة في الإدارة كإدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة الأعمال.

I-2- مفهوم المعرفة:

لقد اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة، و ذلك ناتج عن اختلاف وجهات النظر إلى المعرفة، حيث نجد أن الفلاسفة القدامى في اليونان يميزون بين عدة أشكال للمعرفة: معرفة مجردة، معرفة تقنية، معرفة اجتماعية... إلخ، و هذا ما صعب من مهمة وضع تعريف موحد قادر على ترجمة مختلف مظاهر و أوجه المعرفة.

من أجل ذلك قدمت تعريفات كثيرة، في محاولة الإحاطة نسبيا بمختلف خصائص مضمون المعرفة، و يمكن إجمالها في ثلاثة مداخل هي:

(1) صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 24.
(2) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة، 1998، ص: 327.
(3) رفيق محمد الطيب، مدخل للتسيير " أساسيات، وظائف، تقنيات "، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 1995، ص: 70.

المدخل الأول: مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة

حيث أن أصحاب هذا المدخل يميلون إلى المعرفة الصريحة و سارة عيبتها إلى مستوى المعلومات، و لهذا فإنهم يميلون إلى تعريف المعرفة على النحو التالي:

* **المعرفة هي:** " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، و هذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية ". (1)

* **المعرفة هي:** " معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة، و مطبقة ". (2)

و أصحاب هذا المدخل يرون أن معرفة المؤسسة لا بد من أن تتحول إلى قاعدة المعرفة، التي هي نموذج للمعرفة الذي يستخدم بواسطة النظام الخبير، و بدلا من العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني فإنه عبارة عن أنظمة العمل المعرفي و هي أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في انجاز الأعمال الروتينية المعرفية و كذلك في توليد و تكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في المؤسسة.

المدخل الثاني: مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في عقول الأفراد

هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها، و تعلمها و لكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:

* **المعرفة هي:** " إدراك ما بين كل فكرة من أفكارنا و الأفكار الأخرى من توافق أو اختلاف أو تنافر و كل ما يتعلق بها، و حيثما يوجد الإدراك توجد المعرفة و عند نقصه تقل المعرفة ". (3)

* **المعرفة هي:** " مجموعة الحقائق و الوقائع و المعتقدات و المفاهيم و المنظورات و الأحكام و التوقعات، و المنهجيات و معرفة الكيف (البراعات) ". (4)

* **المعرفة هي:** " مجموعة المعاني و المعتقدات و الأحكام و المفاهيم و التصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر و الأشياء المحيطة به ". (5)

المدخل الثالث: مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية

و أصحاب هذا المدخل يرون أن المعرفة هي:

(1) إدارة المعرفة، تاريخ التصفح: 2008/04/13، الساعة: 18:31،

<http://www.sst5.org/forum/archive/index.php?t-3446htm>

(2) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 55.

(3) صاحب الربيعي، ماهي المعرفة، تاريخ التصفح: 2008/04/13، الساعة: 18:37،

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=42613>

(4) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 12.

(5) العجيلي عصمان سرگز و عياد سعيد أمطير، البحث العلمي "أساليبه و تقنياته"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص: 19.

* المعرفة هي: " جسم من المفاهيم و التعميمات و الأفكار

أو شبه دائمة، و نستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، و إدراكه.

* المعرفة هي: " مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزودنا بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة، فهي متأصلة و مطبقة في عقل العارف بها و هي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب، و لكنها أيضا في الروتين التنظيمي و الممارسات و المعايير و بعبارة صريحة أكثر إنها معرفة كيف". (2)

* المعرفة هي: " الاستخدام الكامل للمعلومات و البيانات مع إمكانية المزاجية مع المهارات و الأفكار و التبصر و الحدس و الدوافع الكامنة في الفرد". (3)

من خلال هذا المدخل نلاحظ أن المعرفة تتطور فتمتد إلى مفاهيم أوسع و أشمل هي:

1- التكنولوجيا: و يعتبرها إظهارا أو تحقيقا للمعرفة و المهارات ضمن أساليب مؤسسية و مواضيع مادية تم ابتكارها لتقديم حلول لمشكلات تشغيلية، و لهذا ينظر إليها على أنها معرفة صريحة و منظمة.
2- البراعة (الاحترافية): و يعني ذلك أن يكون شخصا متقدما إلى درجة عالية في مهنة أو فرع في المعرفة.

3- المهارة: و نعني بها القدرة العملية على تنفيذ مهمة أو وظيفة معينة.

4- الخبرة: و تعني مهارة الفرد و معرفته المتخصصة في مجال معين، و التي تطورت و تراكمت على مدى زمن طويل.

يلاحظ من خلال ما سبق عدم وجود تعريف واحد متفق عليه للمعرفة، إلا أنه توجد بعض الخصائص المشتركة في معظم التعاريف كالقيم و المعلومات و المعتقدات و الخبرات، و عليه يمكن القول أن المعرفة هي: الإستخدام الأمثل للبيانات، المعلومات، القيم، المعتقدات، الخبرات و المهارات المحازة و المحتفظة لدى الفرد من خلال الرؤية المختلفة و التفسير المتميز و الذي يخلق القيمة المضافة للمؤسسة.

I-3- العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة:

يتضمن التعريف السابق للمعرفة مصطلحين هامين هما: " البيانات " و " المعلومات "، و عادة ما يستخدم هذين المصطلحين في الحياة العملية كمترادفين لوصف شيء واحد على الرغم من

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

(2) عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006، ص: 25.

(3) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

الإختلاف الشديد في مفهوم و معنى كل منهما. فما هي
I-3-1- البيانات:

تعرف البيانات بأنها: " الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منظمة قد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، صور أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض، و لا تعطي معنى و هي منفردة، إنها قياس بدون محتوى أو تنظيم تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الإستقصاء و يمكن أن تخزن بأسلوب معين ". (1)

و هي أيضا تشير إلى: " مجموعة من الحقائق حول العالم من حولنا و قد تكون هذه البيانات ذات طبيعة كمية أو نوعية، و غالبا ما يؤدي التفكير في البيانات من قبل معظم الأفراد إلى التأكيد على ذلك الشكل الكمي الذي يسهل حفظه و التعامل معه من خلال أنظمة الكمبيوتر ". (2)
و يمكن القول أن البيانات هي المادة الأولية الخام التي تستعمل كمدخلات، ليتم معالجتها لتصبح معلومات على شكل مخرجات، و يمكن تقسيمها إلى أربعة أنواع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1) يبين الأنواع الأربعة للبيانات

أمثلة	نوع البيانات
- أرقام، خطابات و أخرى	- بيانات حرفية أو رقمية
- رموز بيانية و صور	- بيانات رمزية
- صوت، ضوضاء أو نغمات	- بيانات صوتية
- صور حية، متحركة أو صوت	- بيانات فيديو

المصدر: نبيل محمد مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2005، ص: 16.

I-3-2- المعلومات:

المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة و يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات هي بيانات توضع في سياق معين و محتوى واضح و ذلك لإمكانية استخدامها لإتخاذ قرار، و يمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة و منها الشكل الكتابي، صورة أو محادثة مع طرف

(1) فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 13.

(2) سعد مرزوق العنبيبي، إدارة المعرفة، تاريخ النصف: 2008/05/29، الساعة: 14:52،

آخر. (1)

و هناك من ينظر إلى المعلومات على أنها: " بيانات مستمرة، موجودة في سياق معين، يجب

على أسئلة من نوع: من؟ ماذا؟ متى؟ أين؟ (2)

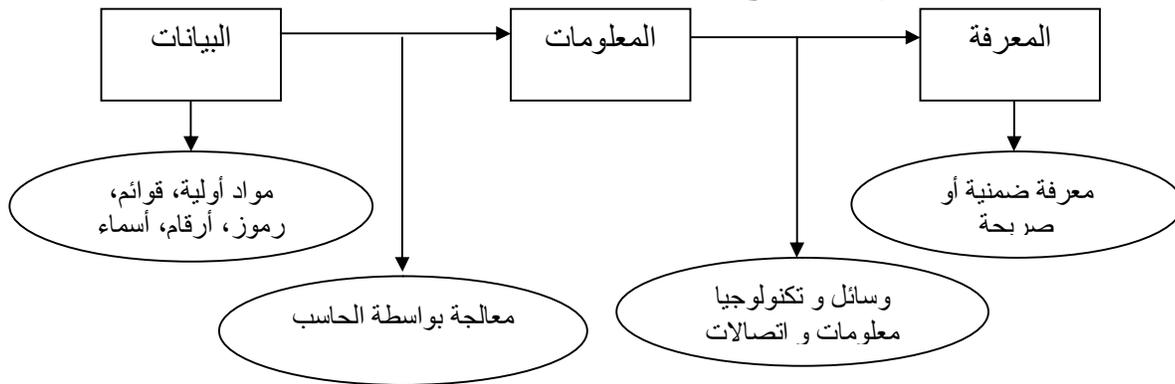
فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات، المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر مع بعضها البعض، و لا بد من التأكيد أن البيانات بالنسبة لشخص ما قد تكون معلومات بالنسبة لشخص آخر، فمثلا ساعات العمل التي يعملها العمال هي معلومات بالنسبة لكل منهم و لكنها في نفس الوقت بيانات بالنسبة لقسم المالية عندما يرغب في عمل جدول الرواتب للعاملين. (3)

I-3-3- المعرفة:

المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى و وضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، و هي أيضا معلومات قابلة للتواصل و الفهم و الاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام و التطبيق فإنها لن تكون معرفة، و من هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل إنها ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد. (4)

و الشكل الآتي يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة:

شكل رقم (1) يوضح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

(1) بول جامبل، جون بلاكويل، إدارة المعلومات، إعداد و ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص: 53.

(2) Françoise Rossion, Introduction a la gestion des connaissances : comment développer et soutenir des attitudes de partage des connaissances au sein de votre équipes ?, page consultée le 15/05/2008, heure : 15 : 47, <http://fr.documentatwork.org/downloads/introductionalagestiondesconnaissances.pdf>

(3) فايز جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 13، 14.

(4) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

إن اجتهاد الباحثين في دراسة العلاقة بين البيانات

هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تسلسل صعود الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم.

و قد اختلفت آراء الباحثون حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم، و مع ذلك، فإن هناك إجماع عام تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية للهرم، و الشكل الموالي يوضح الترتيب الهرمي للمعرفة:

شكل (2) يوضح الترتيب الهرمي للمعرفة

الحكمة
الذكاء
المعرفة
المعلومات
بيانات خام

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

يتضح من الشكل المبين أعلاه أن البيانات تشكل قاعدة الهرم، والتي تشمل على الحقائق، و الصور، و الرموز العددية غير المفسرة، يلي ذلك المعلومات و هي البيانات ذات سياق و معنى، ثم إذا وضعت المعلومات في معنى لشرحها و تفسيرها و استخدمت بشكل فعال تصبح معرفة، و عندما يبدأ الإنسان بالتعامل مع المعرفة عن طريق استخدام العقل و معالجتها بأساليب التنبؤ يصبح سلوكه ذكياً.

إن تطبيق المعرفة بشكل متكرر يقود إلى الخبرة، و التمحيص و التحليل الإضافي في المعرفة و الخبرة قد يؤديان إلى توليد الحكمة، التي تمثل ذروة الهرم المعرفي. بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة و تجاوز المتاح من المعرفة و حرق السائد منها و زعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة و كسر القيود و اقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة في الإبداع و الاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف و اختصار الأزمان و المسافات. (1)

I-4- أهمية المعرفة:

لقد أشار العلماء و الخبراء في مجالات الإدارة و الاقتصاد أن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي

(1) ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة
به المعرفة من مصداقية تجعلها ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمورد الذي لا يتناقص
المعلومات و عصر المعلوماتية، و تكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص
الغلة، و أنهما لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الذي يبنى بالتراكم و لا يتناقص
بالاستخدام.(1)

و تبرز بوضوح أهمية المعرفة في الوقت الحاضر، و بالذات في الدول المتقدمة، نتيجة ثورة
المعلومات و الاتصالات، و استخدام نتائج و معطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد
الجديد - و الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة - ، و تطور نشاطاته، و نموه الذي يتمثل بعضه فيما
يلي:(2)

1- الزيادة المستمرة و السريعة في استخدام مضامين المعرفة و معطياتها في كافة مجالات الأعمال،
و في الإنتاج السلعي و في الخدمات و في كافة النشاطات الاقتصادية.

2- أن المعرفة العلمية و العملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات
التكنولوجية.

3- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة و الذي ينجم عنها تكوين رأسمال
معرفي، تمثله الأصول غير المادية و غير الملموسة.

إن أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، و إنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً،
و في الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، و يمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط
التالية:(3)

1- تساهم المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق و التصميم تكون
أكثر مرونة.

2- تتيح للمؤسسات التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعاً، و تحفز الإبداع و الابتكار المتواصل.

3- تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، تتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.

4- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية من خلال المتاجرة بها.

5- ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم.

(1) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

(2) فليح حسن خلق، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص: 13.

(3) صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

II- خصائص و أنواع المعرفة:

يتناول هذا المبحث مختلف خصائص المعرفة التي أشار لها الباحثون، بالإضافة إلى بعض تصنيفات المعرفة.

II-1- خصائص المعرفة:

إن التطبيق الفعال للمعرفة يتطلب الفهم العميق لطبيعتها و سماتها، فالمعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها و التعامل معها.

حيث أشار " هوسيل و بيل " (Housel and Bell) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي: (1)

1- إن المعارف يمكن أن تولد: تمتلك بعض المؤسسات قدرات ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، و هذه القدرات الذهنية موجودة لدى الأفراد المبتكرون الذي تعول عليهم المؤسسة في عملية توليد المعرفة.

2- المعرفة يمكن أن تموت: و كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، حيث إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت، فبعض المعارف تموت بموت الشخص و البعض الآخر يموت بفعل التقادم، إذ تموت المعرفة بإحلال معارف جديدة محل القديمة، وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات، في حين أن البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام و إنما لأن المعرفة تحولت من معرفة خاصة و من داخل المؤسسة إلى معرفة عامة و إلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات أي ما يشبه السلع العامة (كالهواء) لا تؤثر في السوق كعمليات تكلفة أو عائد.

3- المعرفة يمكن أن تمتلك: لقد أدت معدلات التعليم العالي إلى دفع المؤسسات إلى الإمساك بأغلب المعارف التي تؤدي إلى زيادة ثروتها، و هذا ما يبدو جليا من خلال ما تقوم به المؤسسات في تحويل أغلب المعارف التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

4- المعرفة متجذرة في الأفراد: إن أغلب المعارف التي تمتلكها المؤسسات نجدها في عقول الأفراد،

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 28 - 33.

فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كما كانا
معرفة صريحة و منظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يحس استهلاكها. فبمجرد توصيلها
بالاستخدام.

5- **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا و قد أشارت الدراسات
المتخصصة في مجال المعرفة أن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية
تخزينه خلال تاريخها السابق ، حيث أصبح حاليا هناك ما يقرب 12 ألف موقع ويب جديد في
الأسبوع يضاف على الأنترنت.

6- **إن المعرفة يمكن أن تصنف:** فإلى جانب المعرفة الصريحة و الضمنية، هناك أنماط أخرى من
أصناف المعرفة مثل معرفة المهارة و تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، و معرفة الأفراد و هي كل
المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، و العلاقات التي تستخدم في العمل.

أما الباحث " كلوج " (Kluge) فيرى أن المعرفة تمتاز بمجموعة من الخصائص هي: (1)

1- **الشخصانية (Subjectivity):** من خلال ما تم التطرق إليه سابقا حول العلاقة بين البيانات
و المعلومات و المعرفة، يتضح أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات و بذلك فإنها تتأثر
بعمق بخلفية الشخص التي يتعاطى معها و كذلك السياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، و من
هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية و تأويل هذه المكونات و تفسيرها
لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد أو ابتكار معرفة
جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر و هكذا، و ربما أكثر من ذلك فقد تختلف المعرفة المتولدة
من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية و النفسية
و غيرها.

2- **قابلية المعرفة للانتقال (Transferability):** إن هذه السمة في المعرفة واضحة للجميع،
فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما، فإذا ما نجح في ذلك
فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى و قد يفعل ذلك، و ينطبق نفس الشيء
على المؤسسات فهي تحاول تعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين فروعها.

3- **الطبيعة المضمرة/ المخفية (Embedded nes):** يجب أن لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد في

(1) عماد أبو ديه، إطار مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي،
جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004، ص: 15.

عقل الإنسان و ليس على الورق أو أي مكان آخر، ف نتيجة أو ثمرة لهذه العملية، فعندما تنتهي عملية المعرفة بين البائع والمشتري يسرع في التمسك بالنتيجة ويخرجها من يده أو يخرجه صاحبه إطلاقاً أو يخرج جزء منه أو يخرجها بشكل معين بعد فترة من الزمن.

4- **التعزيز الذاتي (Self- reinforcement)**: إن أهم سمة تمتاز بها المعرفة هو أنها لا تستهلك بالاستخدام و لا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع، فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، و المتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

5- **الزوالية (Perish ability)**: إن قيمة المعرفة و أهميتها هي عرضة للتغير أو الزوال مع مرور الوقت، و لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل و تنافس في بيئة مفتوحة، و إن المنافسة الحادة بين المؤسسات في مجال امتلاك التقنيات الجديدة يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه مؤسسة ما و يحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية.

6- **اللحظية (Spontaneity)**: لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة و ما هي تلك المعرفة المتولدة، ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية و لا تعني هذه الخاصية أبدا العشوائية، و لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية.

في حين يرى الباحث " دارموت " (Dermott) أن للمعرفة ست مزايا أو خصائص هي: (1)

- 1- المعرفة هي فعل إنساني.
- 2- المعرفة تنتج عن التفكير.
- 3- المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- 4- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
- 5- المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة.
- 6- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القديم.

II -2- أنواع المعرفة:

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها و آلية المشاركة فيها و تبادلها و الغاية من تطبيقها و أهدافها، فضلا عن اختلاف آراء و وجهات نظر الباحثين. (2) فالمعرفة معارف أي أنها ليست نوعا

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.
(2) المرجع السابق، ص: 22.

واحد، متجانسا و نمطيا، و هذه حقيقة، لأن المعرفة ليس في إطار واحد، بل أن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها يتم ذلك من خلال جزء من خبرتها و هو الجزء القابل للتحديد و النقل و ربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها و علاقتها المتميزة التي يصعب نقلها إلى الآخرين.⁽¹⁾ و قد أجمع معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية (Tacit knowledge) و المعرفة الصريحة (Explicit knowledge).

II-2-1- المعرفة الضمنية (Tacit knowledge):

يعتبر " ميشيل بولاني " (M.Polany) أول من ميز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، حيث أشار إلى ذلك في مقولته المشهورة: " إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول ".⁽²⁾ إلا أن هذا التحديد النوعي للمعرفة لم يحظى بالاهتمام في ذلك الوقت، و مع مجيء التسعينات و بالضبط في سنة 1994م، أعيد الاعتبار لهذا التحديد النوعي للمعرفة من طرف " نوناكا " (Nonaka) في كتابه المشهور " الشركات الخلاقة للمعرفة ". و المعرفة الضمنية هي معرفة شخصية خاصة بسياق ما، صعبة التلفظ و النطق بلغة رسمية، و من الصعوبة جدا نقلها و تقاسمها مع الآخرين.⁽³⁾ و يشير كل من " نوناكا و تاكيوشي " (Nonaka and Takeuchi) في دراستهما إلى أن البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من المعتقدات، الإدراك، المثاليات، القيم، العواطف و النماذج الذهنية، و هي جميعها متأصلة في الناس و يأخذوها على أنها أمر مسلم به، و لأنها كذلك، و بما أنه يصعب التعبير عنها بوضوح و سهولة شديدة، فإن هذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم حولنا، كما يشير إلى أن هناك بعد آخر للمعرفة الضمنية و هو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات و البراعات غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح " معرفة كيف " (know-how).⁽⁴⁾

II-2-2- المعرفة الصريحة (Explicit knowledge):

و تتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة و المخزنة بالأرشيف مثل الكتب و الأشرطة

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

(2) Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 5^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2004, p :241.

(3) Mohamed Bayad, Le management des connaissances : états des lieux et perspectives. Page consultée le 13/05/2008, heure : 18 :23,

http://www.strategie-aims.com/tunis/resumes/RSP_4c.pdf

(4) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64، 65.

المضغوطة، و باستطاعة الجميع الوصول إليها و استخ
و المؤتمرات و اللقاءات و الكتيبات...إلخ. و من المهم
حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة و محددة يمكن نقلها و ترميزها و يتعامل معها الجميع، بينما
المعرفة الضمنية حدسية و تقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، و هي أيضا فردية يمتلكها المختصون
و الخبراء و بالغالب يصعب إيصالها للآخرين و هي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة
لكسب الميزة التنافسية.⁽¹⁾

و هناك العديد من تصنيفات المعرفة، حيث أشار الباحث " بروزاك " (Brusak) إلى أن
الإغريق القدامى قسموا المعرفة إلى أربعة أنواع هي:⁽²⁾

1- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة و البراعة الفنية و القدرة على إنجاز الأعمال،
و الأشياء، و امتلاك التمرينات و التدريب الكافي على إنجاز المهام، و تحقيق التماثل و التطابق في
الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

2- معرفة الحكمة التطبيقية و العملية: التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

3- المعرفة الإدراكية: تتعلق بمعرفة المبادئ و القوانين العامة النظرية، و الأسس، و القواعد الأساسية
للعلوم و القوانين و القواعد العلمية.

4- المعرفة المهجينة: و هي تعبر عن مزيج من النزاعات و الاتجاهات و القدرات الخاصة و التي تلزم في
حقل ما و تؤدي إلى النجاح و التفوق في ذلك الحقل.

و يرى الباحث " ميشيل زاك " (M.Zack) أن المعرفة في المؤسسات القائمة على المعرفة
مقسمة إلى ثلاثة أنواع أو مستويات و هي:⁽³⁾

1- المعرفة الجوهرية: و هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي لا بد من توافره في الصناعة
و هذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، و مع ذلك هذه المعرفة
تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة الدخول إلى الصناعة.

2- المعرفة المتقدمة: و هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن
المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 39، 40.

(2) يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم
العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004، ص ص: 07.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 45، 46.

تختلف عن المنافسين في تعويلهم على قدرتها على التميز، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عن طريق التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

3- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها و منافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عنهم.

كما نجد تصنيفا آخر للمعرفة يتدرج من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض كما يلي: (1)

1- معرفة كيف (know-how): و تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشيء ما مثل الفك و التركيب لأداة معينة.

2- معرفة ماذا (know-what): أو ما يطلق عليها المعرفة الإدراكية و هي أعلى المهارات الأساسية، و هي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين.

3- معرفة من (know-who): و هي المعرفة التي تسعى إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة و القدرات و المهارات و الخبرات.

4- معرفة لماذا (know-why): و تسمى أيضا بالمعرفة السببية و هي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البنينة و السببية عبر مجالات المعرفة، و هذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية اتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض و حالة عدم التأكد.

5- معرفة الأغراض (know-care): و تشير هذه المعرفة إلى الأسباب التي تدعو للمعرفة و البحث عنها و توجيه الخيارات الإستراتيجية.

و قسم باحثون آخرون المعرفة إلى: (2)

1- المعرفة المبرمجة: و هي عبارة عن نظم تحتوي على كميات قليلة من المعرفة المدونة، و هي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب، كما أنها تعمل تقديم المشورة و على معالجة المواقف.

2- المعرفة الضمنية المطلقة: و هي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، إذ يرى البعض أن هناك منطقة وسط بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، و هذه المنطقة الوسط هي المعرفة الضمنية المطلقة.

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 40، 41.

(2) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 66، 67.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك عدة تصنيفات

التصنيف الأول الذي يقسم المعرفة إلى نوعين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

III- مصادر و خرائط و فجوات المعرفة:

يتم من خلال هذا المبحث، التطرق في البداية إلى المصادر المختلفة للمعرفة، ثم يلي ذلك

خرائط المعرفة، و في الأخير فجوات المعرفة و ذلك كالآتي:

III-1- مصادر المعرفة:

يقصد بمصدر المعرفة ذلك المصدر الذي يجوي أو يجمع المعرفة، و هناك مصدرين رئيسيين

للمعرفة:

III-1-1- المصادر الخارجية:

و هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع

المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ

المعرفة،⁽¹⁾ و هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول بها على المعرفة و من

هذه المصادر: المقارنة المرجعية (Benchmarking) أمام المؤسسات الأخرى، و المشاركة في المؤتمرات،

و استئجار الخبراء و متابعة الصحف و المجلات و المواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية،

و مراقبة الاتجاهات الاقتصادية و الاجتماعية، و التكنولوجيا و جمع المعلومات و البيانات من الزبائن

و المنافسين و الموردين، و التعاون مع المؤسسات الأخرى، و إنشاء التحالفات و إقامة المشاريع

المشتركة و غير ذلك من المصادر الأخرى.⁽²⁾

III-1-2- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة عبر السنين حول مختلف

الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة ككل و عملياتها

و التكنولوجيا المعتمدة، و من الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية و المؤتمرات الداخلية،

المكتبات الإلكترونية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر العقل و الخبرة و المهارة، أو من خلال

التعلم بالعمل و البحوث و براءات الاختراع الداخلية.⁽³⁾

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

(2) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

(3) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

وهناك من يرى تقسيما آخر لمصادر المعرفة، حيث

1- الكتب و الوثائق المدونة: فالكثير من المعارف موجودة في كتب و وثائق، و الكثير منها متاح للجميع، و هذا ما يجعل بالإمكان الحصول عليها من خلال دراستها.

2- الإنسان: المصدر الآخر المهم للمعارف، خاصة الحديثة و الجديدة و المحدودة هو دماغ أو عقل مجموعة من الأشخاص يملكون هذه المعارف، و قد يكون الإنسان هو المصدر الأهم للمعارف الحديثة، فمثلا المصدر الرئيسي للمعارف عن صناعة الطائرات و الأقمار الصناعية.

3- الأجهزة و الأدوات و المنتجات: غالبا ما ننسى بأن أي جهاز أو منتج هو في الحقيقة وسيلة لتجسيد و حفظ أو تخزين كمية هائلة من المعارف، فالسيارة هي وسيلة نقل، و لكنها شيء جسد و تخزين فيه الإنسان كمية هائلة من المعارف، و بحيث يمكن لمن يشتري السيارة أن يستفيد من هذه المعارف بدون أن يعرف شيئا عنها.

III-2- خرائط المعرفة:

لقد ارتبط مفهوم إدارة المعرفة بعدة مصطلحات من بينها مصطلح خريطة المعرفة، فماذا يقصد بخريطة المعرفة؟

III-2-1- مفهوم خريطة المعرفة:

يقصد بخريطة المعرفة العرض المرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، و بالتالي تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها و مع من و أين يمكن أن نجدها؟ و ذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، ثم ترجمة استراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفية رئيسية توجد فيها قيمة الأعمال.⁽²⁾

فخريطة المعرفة هي بمثابة عملية جرد لموجودات مؤسسة ما من أفراد، و وثائق، و قواعد بيانات و غير ذلك، و سواء أكانت هذه الخريطة خريطة فعلية أم كانت قاعدة بيانات فإنها تدل على المعرفة، لكنها لا تحتوي عليها و بالتالي فهي تعتبر كدليل و ليست كمخزن.

III-2-2- أشكال خرائط المعرفة:

يمكن تصنيف خرائط المعرفة بالطريقتين الأكثر ملائمة و هما:⁽³⁾

(1) سعاد نايف برونوطي، الخصائص و الوظائف الإدارية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص: 115 .
(2) غسان العمري و عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004، ص: 02.
(3) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 30، 37.

- 1- الشكل الخاص الذي تكون عليه خريطة المعرفة.
 - 2- الغرض الذي تستخدم من أجله.
- حيث نجد أربعة أشكال لخرائط المعرفة:
- 1- خرائط الأدلة أو القوائم.
 - 2- خرائط المصفوفات و التقسيمات.
 - 3- الخرائط التأملية أو التفكيرية.
 - 4- الخرائط الأخرى.

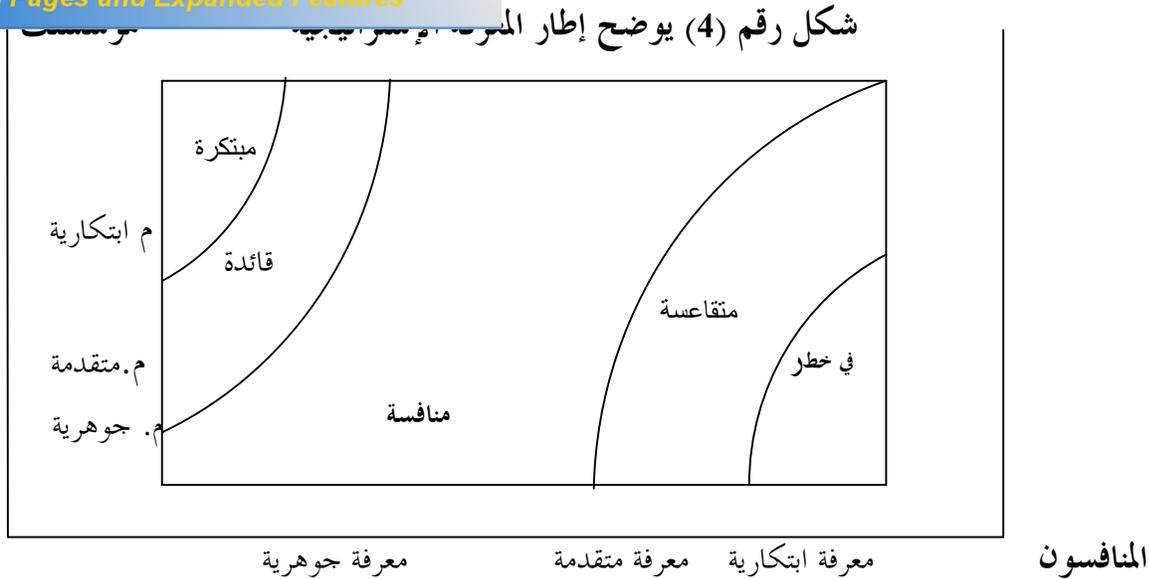
و كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3) يوضح الأشكال المختلفة لخرائط المعرفة



المصدر: المرجع السابق، ص:30.

و تجدر الإشارة إلى وجود عدة نماذج و أشكال توضيحية لخريطة المعرفة، فقد أشار " زاك " (Zack) بأن تقييم الموقف المعرفي الحالي المؤسسة ما يتطلب فهرسة الموارد الفكرية من خلال إنشاء ما يسمى خريطة المعرفة، و أن الفروق الموجودة في تصنيف المعرفة هي مفيدة لرسم الخرائط و إدارة المعرفة، فخريطة المعرفة تبين أنواع المعرفة و علاقاتها و ربط ذلك بالإستراتيجية و العكس، فبغض النظر عن كيفية تصنيف المعرفة يمكن القول أن كل معرفة إستراتيجية للمؤسسة يمكن أن تكون مصنفة حسب قدرتها على دعم الموقع التنافسي للمؤسسة بشكل محدد كما هو مبين في الشكل التالي:

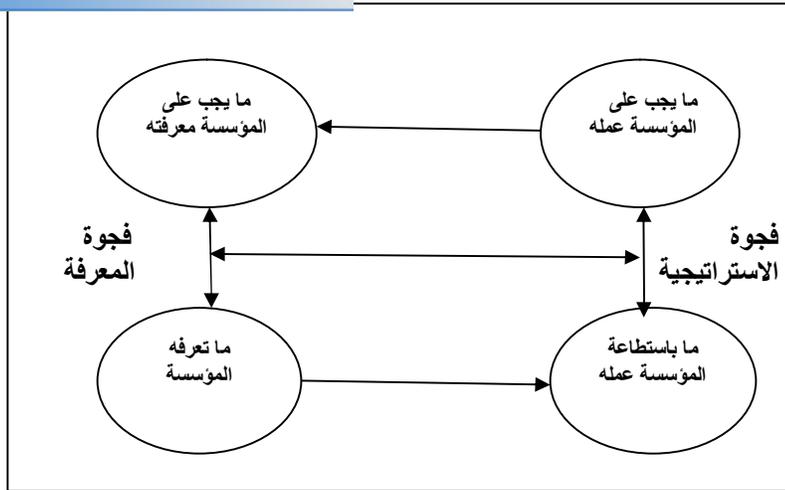


المصدر: المرجع السابق، ص:31.

إن ما يلاحظ على هذا التصنيف للمعرفة (المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة و المعرفة الإبتكارية) عدم الثبات دوماً، فما يصنف اليوم من معرفة إبتكارية قد يكون غداً معرفة جوهرية. إن قدرة المؤسسة على التعلم و اكتساب المعرفة من تجاربها، و إعادة تقديم تلك المعرفة هي في حد ذاتها مهارة أو كفاءة إضافة إلى الكفاءات الأساسية المتصلة مباشرة بتقديم المنتج أو الخدمة يمكن أن يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية.

بعد رسم و تحديد الموقع المعرفي التنافسي للمؤسسة، يمكن تحديد إجراء تحليل الفجوات، حيث تسير الفجوة الإستراتيجية (التي تبين الفرق بين ما يجب على المؤسسة عمله مقابل ما باستطاعتها عمله) بمحاذاة فجوة المعرفة (التي تبين ما يجب على المؤسسة معرفته مقابل ما تعرفه) ، و على ضوء التقييم الاستراتيجي للمعرفة من حيث مصادرها و قدرات المؤسسة يمكن تحديد أي أنواع المعرفة يجب أن تطور أو تكتسب كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (5) يوضح فجوة المعرفة بم

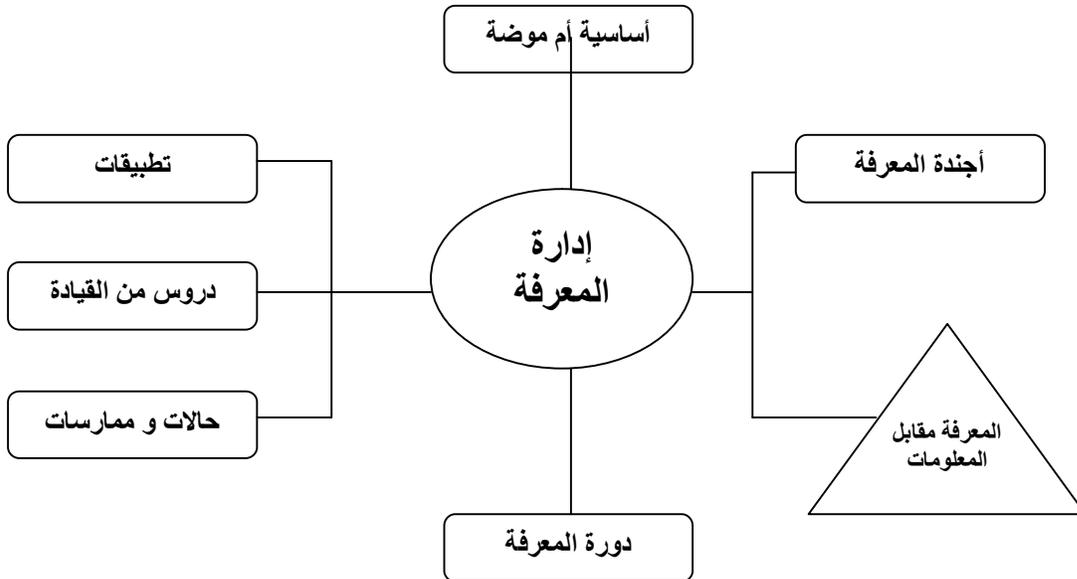


المصدر: المرجع السابق، ص: 32.

و هناك شكلا آخر لخريطة المعرفة يبين من خلاله عناصر إدارة المعرفة على النحو الذي يظهره

الشكل التالي:

شكل (6) يوضح خريطة المعرفة



المصدر: المرجع السابق، ص: 33.

ويمكن شرح باختصار عناصر هذه الخريطة:

1- أساسية أم موضحة: لقد اتفق العديد من المختصين في مجال المعرفة بأن إدارة المعرفة أساسية

و ليست موضوعة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات

2- أجندة المعرفة: تتكون أجندة المعرفة من فرق المعرفة وواجبات من فرق المعرفة وواجبات من فرق المعرفة وواجبات من فرق المعرفة

الاستكشاف الذي يساهم الذكاء الاصطناعي في توضيحها.

3- المعرفة مقابل المعلومات*

4- دورة المعرفة: لقد اختلف الخبراء في تحديد مراحل دورة إدارة المعرفة، ويمكن القول أن دورة إدارة

المعرفة تبدأ بتشخيص المعرفة ثم جمعها ثم تصنيفها ثم تنظيمها و تخزينها ثم المشاركة و النشر ثم

الاستخدام و هكذا تستمر العملية.

5- قيادة المعرفة: يمتاز قادة المعرفة بصفات متعددة لا بد من توفرها منها: أن يملك هؤلاء القادة رؤية

واضحة و موقفا ذا قيمة حول مشاركة الممارسة الأفضل و الابتكار الأسرع و إعادة استخدام المعرفة

و تطوير القدرات...إلخ.

6- التطبيقات: أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق المعرفة في المؤسسة لتعطي ثمارها،

فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة و يمكن من المنافسة ، فاليابانيون أرجعوا سر نجاح إدارتهم من

خلال منظومة أربع كلمات (نتعلم ← نفهم ← نطبق ← ننافس).

7- حالات و ممارسات: طبقت إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات من أشهرها " سكانديا ليف "

(Skandia Life)، كأول مؤسسة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية و الموجودات غير الملموسة،

و التي خلصت إلى معادلة أن (تكنولوجيا المعلومات + رأس المال الفكري + القيم = المنظمة الذكية).

III-3- فجوات المعرفة:

إن تحويل المعرفة إلى منتج يتمتع بأهمية فائقة، يتوقف عليه بصورة رئيسية نجاح المؤسسة أو

إخفاقها، و قد تم تعريف تحويل المورد الفكري غير المادي إلى أصل مادي قابل للتسويق بأنه مشكلة

إدارية عويصة بالنسبة لمعظم المؤسسات و كيف يمكن تطبيق المعرفة على نحو فعال لمصلحة المؤسسة؟

لقد أصبح واضحا اليوم بالنسبة للمؤسسات أنها تعمل بجزء صغير من معرفتها الكلية (المعرفة

الصريحة و الضمنية)، و هذا الجزء الصغير يتمثل في المعرفة الصريحة، كما أنه في المؤسسات غالبا ما

يكون التباين جليا بين علم المرء و أدائه الفعلي، و أيضا بين معرفة المدير بما ينبغي فعله و ما هو

مطلوب بالفعل، و في كلتا الحالتين هناك فجوتين معرفيتين: الأولى تتمثل في فجوة المعرفة الصريحة

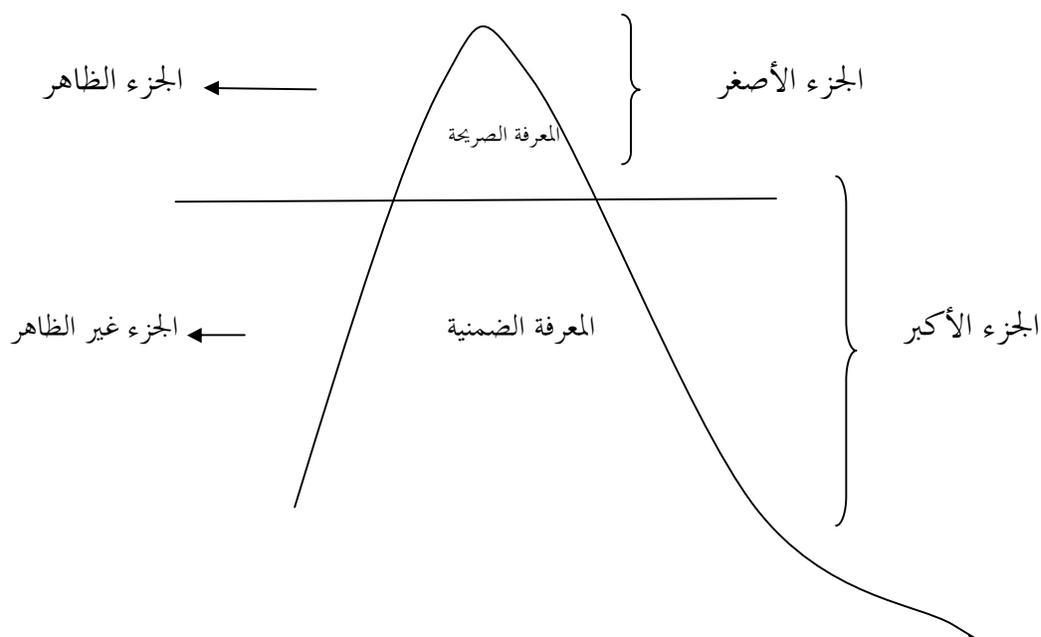
و المعرفة الضمنية و الثانية تتمثل في فجوة المعرفة و العمل.

* ارجع إلى العنصر الخاص بالعلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة.

III-3-1- فجوة المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية:

إن المعرفة الصريحة و كما سبق تعريفها تتمثل في مجموعة إجراءات و قواعد و أنظمة المؤسسة، هي أقل كثيرا عما هو متاح من معرفة لدى الأفراد و فرق العمل و الذاكرة التنظيمية في المؤسسة، و هذا ما يمكن تمثيله بجبل جليد المعرفة الذي ما يظهر منه هو المعرفة الصريحة و ما لا يظهر منه يتمثل في المعرفة الضمنية،⁽¹⁾ و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل (7) يوضح جبل الجليد المعرفي



المصدر: المرجع السابق، ص 62.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الجزء الأكبر من المعرفة هو الجزء الغير ظاهر، و الذي يتمثل في المعرفة الضمنية، بينما الجزء الظاهر هو المعرفة الصريحة، و من أجل التقليل من هذه الفجوة لابد على المؤسسة من استعمال جميع الطرق التي تمكن من الوصول إلى المعرفة الضمنية.

II-3-2- فجوة المعرفة و العمل:

إن دراسة الكيفية التي تحول بها المؤسسات الذكية المعرفة إلى عمل تتصف بالتشويق و كذلك الأمر بالنسبة إلى دراسة ما يعوق المؤسسات الأخرى من عمل الشيء نفسه، فلقد أثبت الواقع أن هناك مديرين و مهندسين أذكياء يعملون بكل طاقتهم، و لكنهم غير قادرين على تحويل أفكارهم عن

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

تحسين الأداء إلى عمل تنظيمي، كما لوحظ مرة إثر أنه كان ينتمي إليها هؤلاء يجعل من الصعب تحويل المعرفة إلى حسن.

هناك سوق ضخمة و فعالة للمعرفة الصحيحة بالأعمال، و يكتب ما يقارب 2000 كتاب عن إدارة الأعمال كل عام، و الكثير من هذه الكتب تقول الشيء نفسه و تكرر الدروس نفسها و لكن هذا لا يعني أن مثل هذا التكرار أن مفكري الإدارة هؤلاء يقدمون نصيحة سيئة، و اللغز الذي يجيرنا هو على الرغم من أن المديرين يسمعون و يعرفون الدروس الصحيحة نفسها مرة إثر أخرى فلماذا لا يحولون هذه المعرفة إلى ممارسات تنظيمية و خدمات و نماذج لإدارة الأعمال؟ إن الكتب لا تعتبر الوسيط الوحيد الذي يتعلم عبره المديرون الدروس الصحيحة التي يفشلون في تحويلها إلى عمل تنظيمي، ففي كل عام تنفق مثلا المؤسسات الأمريكية ما يزيد على 60 مليار دولار أمريكي على التدريب، إلى جانب 45 مليار دولار أمريكي تنفق على استشاري الإدارة و معظم هؤلاء لا يقدمون نصائح غير جيدة، بل إن المشكلة تتلخص في أن مثل هؤلاء الاستشاريين عادة ما يخبرون المسؤولين التنفيذيين بما ينبغي على مؤسساتهم عمله، و لكنهم غالبا لا يبقون للتأكد من أن النصيحة التي قدموها قد تم إتباعها بالفعل.⁽¹⁾

و يرى كل من " بفيفر و سوتون " (Pfeffer and Sutton) أن فجوة المعرفة و العمل تعني مشكلة ذات بعدين:⁽²⁾

1- ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة التي قد لا تستطيع أن تحقق التقاسم الفعال لمعرفة المؤسسة، و كذلك عدم امتلاك خرائط واضحة تتعلق بأين توجد المعرفة من أجل إيصال المعرفة من الذين يمتلكونها إلى الذين لا يمتلكونها في المؤسسة، و عدم توفر آليات و ضعف المحادثة و الحوار بين العاملين فيها، و كل هذه المظاهر تجعل المؤسسة لا تعمل بمعرفتها الكاملة.

2- ضعف الكفاءة في التطبيق: و هذا يعني مرة أخرى أن إدارة المعرفة لم تطور ممارسات أفضل كافية للإرشاد في العمل و التطبيق أو أن علاقاتها مع الأقسام المختلفة لا تتسم بالتقاسم المتبادل للخبرات و المعرفة، مما يجعل إدارة المعرفة في طريق و الإدارات الأخرى في طريق آخر مما ينعكس على التطبيق في أنشطة و عمل المؤسسة.

(1) روبرت ساتون، تجسير الفجوة بين المعرفة و العمل في المؤسسات التنافسية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص ص: 336، 335.
(2) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61، 62.

و من أجل إدارة فجوات المعرفة تم تحديد الخطوات

* تحديد طبيعة الفجوة.

* تحديد أفضل خيارات إدارة الفجوة.

* تنفيذ الخيارات فيما يتعلق بالتدريب، وإعادة تحديد واجبات الأفراد.

IV- المعرفة ورأس المال الفكري:

قديمًا كان العامل أقل أهمية من الآلة التي يعمل عليها، و لم يكن لوجوده مبرر سوى أن يراقب الآلة أو يغذيها بالوقود أو المواد الخام التي كان على الآلة أن تقوم بإنتاج السلع، ففي ذلك العصر البعيد تغلبت الآلة على العامل أمام المستثمرين فكان الاعتماد عليها واضحًا مما نتج عنه تقليل أهمية المعرفة و العنصر البشري.

أما اليوم فالمعلومات و المعرفة تعتبر سلاحًا قويًا للمنافسة، المعرفة تعتبر أكثر قوة و أكثر قيمة من الموارد الطبيعية أو المصانع الكبيرة أو حتى البنوك الضخمة، و في مجال الصناعة يأتي النجاح للمؤسسات التي تمتلك أفضل و أحسن المعلومات أو التي تستخدم هذه المعلومات ببراعة و إتقان، و لم تصبح شركة " تويوتا اليابانية " (Toyota) و " ميكروسوفت " (Microsoft) شركات كبيرة بسبب أنها أغنى من شركات أخرى مثل (IBM) و لكنها تمتلك أشياء معينة ذات قيمة أكبر من الأصول المالية و المادية، إنها تمتلك رأس المال الفكري.

IV-1- مفهوم و أهمية رأس المال الفكري:

إن موضوع رأس المال الفكري حديث العهد و ما زال الغموض و الجدل و النقاش يكتنفه، حيث نجد أن جهود الباحثين و الكتاب تشير إلى هذا المفهوم في إطار المصطلحات المرادفة مثل: رأس المال المعرفي، الأصول المعرفية، الأصول الفكرية و الأصول غير الملموسة، و سيتم التعبير عن كل ذلك التعدد بمصطلح رأس المال الفكري و الذي يمكن تناول مفهومه وفق الأدبيات المتخصصة و منها:

مفهوم " ستيوارت " (Stewart) و الذي مفاده أن رأس المال الفكري يمثل: " المواد الفكرية مثل المعرفة و المعلومات و الملكية الفكرية و الخبرة التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة " (2).

بينما يعرفه " هانسان " (Hansen) و آخرون بأنه: " الأصول غير الملموسة التي يمكن

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

(2) ليت سعد الله حسين، رأس المال المعرفي و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف، كلية الاقتصاد و التسير، يومي 04 و 05 ديسمبر 2007، ص: 08.

استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المؤسسة في عملية

الإبتكار و التجديد الذي يعد الوسيلة لبقاء و استمرار المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة المتسارع⁽¹⁾.

و يعرف أيضا رأس المال الفكري أنه: " القيمة الاقتصادية لصنفين من الموجودات غير الملموسة هما: رأس المال الهيكلي (التنظيمي) و رأس المال البشري " .⁽²⁾

كما يعرف " جاد الرب " رأس المال الفكري أنه: " كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز و التي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة و هي الأكثر تأثيرا و فعالية نحو النمو و التقدم العالي من الجوانب أو الأصول الملموسة الأخرى " .⁽³⁾

و في ضوء ما سبق يمكن تحديد رأس المال الفكري بالآتي:

- يمثل القدرة العقلية القادرة على توليد الابتكارات و المقترحات و الأفكار البناءة و الحلول الإبتكارية للمشكلات الحالية و المتوقعة.

- يمثل أصول غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة قيمة الأصول الملموسة التي تمتلكها المؤسسة.

- يمثل إستراتيجية توجيهية و سلاح تنافسي يعتمد على الابتكار و التجديد لضمان البقاء في بيئة سريعة التغير.

و تتمثل أهمية رأس المال الفكري للمؤسسة في ما يلي:⁽⁴⁾

1- يعد رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة، إذ أن إستراتيجية التميز التي تتبناها المؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية المتمثلة بالإبداع و الأفكار الخلاقة و بالتالي تقديم منتجات جديدة تشكلت من خلال عمليات البحث و التطوير.

2- يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه، و استخراجها للوجود و الممارسة، و تعد عملية نشر المعرفة هي إحدى أساليب استخراجها لتعزيز القدرات العملية التي تبني و تحافظ على العمل.

3- يكون رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمؤسسة و الأفراد و تطويرها من خلال قدرته على

(1) قاسم نايف علوان المحياوي و إبراهيم محمد الزعلوك، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلی بالشلف، كلية الاقتصاد و التسير، يومي 04 و 05 ديسمبر 2007. ص: 13.

(2) عبد الكريم محسن باقر، قياس و إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004، ص: 04.

(3) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، ص: 99.

(4) قاسم نايف علوان المحياوي و إبراهيم محمد الزعلوك، مرجع سبق ذكره. ص: 14.

تسجيل براءات الاختراع.

IV-2- مكونات و أبعاد رأس المال الفكري:

يتناول هذا المطلب مختلف مكونات و أبعاد رأس المال الفكري، التي يمكن توضيحها من

خلال ما يلي:

IV-2-1- مكونات رأس المال الفكري:

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين و المهتمين في تحديد مكونات رأس المال الفكري، إذ حدد " ستيوارت " (Stewart) ثلاث مكونات رئيسية لرأس المال الفكري هي: رأس المال البشري (Human capital) ، و رأس المال الهيكلي (Structure capital) و رأس المال الزبون (Customer capital) ، أما " سفابي " (Sveiby) فقد قسم رأس المال الفكري إلى: (1)

1- كفاءة العاملين (التعلم و الخبرة).

2- الهيكل الداخلي (الشكل القانوني للمؤسسة، الإدارة، النظم و ثقافة المؤسسة).

3- الهيكل الخارجي (العلاقات التجارية، العلاقات مع الزبائن و العلاقات مع الموردين).

و يقدم " بروكينغ " (Brooking) تقسيما آخر لرأس المال الفكري بالمؤسسة على النحو

التالي:

1- أصول السوق: و تشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل الماركات، الزبائن، منافذ التوزيع، الطلبات المتراكمة.

2- الأصول البشرية: و هي الخبرات المتراكمة و قدرات الابتكار و حل المشاكل و مؤشرات عن قدرة الأفراد على الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل و العمل تحت ضغط.

3- أصول الملكية الفكرية: و تشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، براءات الاختراع و حقوق التعليم و المعرفة.

4- أصول البنية التحتية: و تتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المؤسسة مثل: ثقافة المؤسسة، أساليب الإدارة، قوة البيع، الهيكل المالي، قواعد بيانات العملاء و نظم الاتصال.

و من ناحية أخرى قدم " أدفينسون " (Edevinsson) نموذجا يربط بين مكونات رأس المال

(1) رأس المال الفكري، تاريخ النصف: 2008/05/22، الساعة: 12:33،

الفكري و عملية خلق القيمة، و وفقا لهذا النموذج يتك

- 1- رأس المال البشري: و يضم المعرفة، المهارة، براءات الاختراع، الخبرات الفردية للموظفين.
- 2- رأس المال الهيكلي: و يضم الموجودات المعرفية التي تبقى في المنظمة، و تتضمن كل من رأس المال الزبائني و رأس المال التنظيمي.
- 3- رأس المال الزبائني: و الذي يعنى بالأسواق و العلاقات بالزبائن و الموردين
- 4- رأس مال التنظيمي: ويشتمل على القدرات في المنظمة مثل الأدوات المعرفية، الهياكل التنظيمية، العلاقات التجارية.

و مما سبق يمكن تحديد مكونات رأس المال الفكري بالآتي:

- 1- رأس المال البشري (Human capital): و يتمثل بالمعرفة التي يمتلكها و يولدها الأفراد العاملين بالمؤسسة بضمنها المهارات، الخبرات و الابتكارات.
- 2- رأس المال الهيكلي (Structure capital): و يتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها و الاحتفاظ بها في هياكل و أنظمة و إجراءات المؤسسة و في أصولها المادية الملموسة و المعارف الموجودة في السلع و الخدمات.
- 3- رأس المال الزبون (Customer capital): و يتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء، و كذلك الموردين المعول عليهم و في المصادر الخارجية الأخرى للمؤسسة.

IV-2-2- أبعاد رأس المال الفكري:

إن دراسة أبعاد رأس المال الفكري تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة لتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة و اكتساب المكانة المناسبة للمؤسسة، لأن الأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال الفكري، إنما تكمن في الكيفية التي يتم من خلالها تطبيق تلك المعارف، و الأفكار و وضعها موضع التنفيذ مما يتطلب أن يكون هناك إدارة كفوءة تتمكن من ترجمة كل تلك المعارف إلى الواقع العملي لتكون بمثابة مفتاح لنجاح المؤسسة و بقائها في إطار ما تشهد البيئة من تنافسية عالية.⁽²⁾

و يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري التي نالت اهتمام أغلب الباحثين كما

يأتي:⁽³⁾

(1) محمد مرعي، إدارة رأس المال الفكري و كيفية تقييمه، تاريخ التصفح: 2008/06/23، الساعة: 10:19،

<http://www.aljaml.com/node/18641>.

(2) قاسم نايف علوان المحياوي و إبراهيم محمد الزعلوك، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

(3) لبيت سعد اله حسين، مرجع سبق ذكره، ص: 10، 11.

1- استقطاب رأس المال الفكري: و هو النشاط ال

الأفراد المؤهلين بهدف جذبها و اختيار المرشحين الملائمين لتوصيف النشاط في المؤسسة.

2- صناعة رأس المال الفكري: إذ تحتاج المؤسسات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة و المهارة، فهم

بمثابة مخزن واسع من المهارات و المعرفة، و بالتالي يتطلب بناء المؤسسة بالموجودات الفكرية.

3- تنشيط رأس المال الفكري: إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات و الخبرات من الأفراد العاملين

لديها يتوجب عليها العناية و الاهتمام بهذه الكفاءات و المواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشجيع بالمعرفة، لذلك لا بد من استخراج المعلومات و المعارف الموجودة في عقول العاملين أولاً و ذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني و أساليب الفكر الجماعي و أسلوب الاجتماعات المرنة.

4- المحافظة على رأس المال الفكري: إن الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة يحتاج إلى صيانة

تكفل المحافظة على القدرات و المهارات و الخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و هناك نشاطات يمكن الاهتمام بها من قبل المؤسسة لزيادة كفاءتها و فاعليتها كالتدريب و التعويضات و الحوافز المادية و المعنوية...إلخ، و هناك أساليب تتمكن المؤسسة من استخدامها بهدف المحافظة على رأس مالها الفكري منها تنشيط الحافز المادي و المعنوي، التصدي للتقدم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تقليل فرص الاغتراب التنظيمي و تعزيز التميز التنظيمي.

5- الاهتمام بالزبائن: يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المؤسسات إنتاجية كانت أم خدمية، و على

المؤسسة تفهم احتياجاتهم و تلبية رغباتهم و توقعاتهم، و يعد رضا الزبائن من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات و اتجاهاتها المستقبلية.

6- التدريب و التطوير: التعليم و التدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات، إذ من خلاله

يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات و الخبرات و يمتلكون المعرفة، و حتى تعديل سلوكهم و بالتالي إمكانية غرس الأفكار و الانطباعات حول فهم طبيعة العمليات و المهام الموكلة للعاملين و بما يعزز من قدرتهم و مهاراتهم بدقة و وضوح أكثر وصولاً إلى الحقائق.

IV-3- قياس رأس المال الفكري:

لقد أصبح من المؤكد اليوم أن المؤسسات الناجحة باتت تركز على قياس رأس المال الفكري،

و هذه المؤسسات تبحث باستمرار على أفضل المقاييس
و الصحيح لرأس المال الفكري.

IV-3-1- أهمية قياس رأس المال الفكري:

هناك العديد من التساؤلات التي تظهر عند قياس رأس المال الفكري و التي تحتاج إلى إجابات
من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، و من أهم هذه التساؤلات ذلك الذي يتعلق بأفضلية وضع
مقياس أو نموذج واحد لرأس المال الفكري. و قد اختلفت و تنوعت الآراء، فالمؤيدون يرون أن ذلك
يجعل أمام العاملين أهدافا و أساليب بسيطة يمكن من خلالها القياس و المقارنة، أما المعارضون فهم
يتبنون فكرة نظرية من حيث الإجماع على أن المقياس الوحيد يبقى غير مفيد.⁽¹⁾

و يرى المختصون أن هناك أهمية كبيرة لقياس رأس المال الفكري، و هذه الأهمية تتجسد فيما
يأتي:⁽²⁾

1- إمكانية قياس قيمة المؤسسة و أدائها بصورة كاملة، ففي مجتمع المعرفة تشكل المعرفة جزءا كبيرا
من قيمة المنتج و من قيمة المؤسسة.

2- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات
التاريخية على قياس و تقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءا كبيرا من أصول مؤسسات
كثيرة.

3- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة (لا تقيسها الأساليب
المحاسبية التقليدية) مثل قياس رأس المال البشري، قياس رأس المال الابتكاري، قياس رأس مال رضا
الزبون و غيرها، و هذه النماذج تزود المؤسسة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء
المؤسسة و قيمتها، و من جانب آخر، فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على
قيمة المؤسسة اعتمادا على الحاضر و المستقبل بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي
فقط.

4- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط و تركز على الكميات، بينما تركز
مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية و تركز على النوعية.

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 431.

(2) أحمد أبو فارة و جاسر عبد الرزاق النصور، مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد
الرقمي و مساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسينة بن بوعلي بالشلف، كلية الاقتصاد و التسبير، يومي 04 و 05
ديسمبر 2007، ص: 05.

5- إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء الت

استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال الفكري،
و تجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة و الضعف في رأس المال الفكري و في ضوء
عملية المقارنة المرجعية (Benchmarking).

IV-3-2- نماذج قياس رأس المال الفكري:

لقد طرح العديد من الكتاب و الباحثين في أدبيات الإدارة عدة نماذج عبرت عن رأس المال
الفكري و مكوناته وفقا لوجهات نظرهم، و أهم هذه النماذج ما يأتي: (1)

1- نموذج ملاح سكانديا (Skandia Navigator):

اقترح هذا النموذج من طرف " أدفينسون " و " مالون " (Edvinsson and Malone) و يشبه
نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، فهو نموذج تقرير شامل، يقسم رأس المال الفكري للمؤسسة إلى أربعة
أشكال أساسية:

أ- رأس المال البشري: و يتضمن القدرات، الكفاءات المميزة، مهارات، خبرات العاملين
و المدراء، ابتكاراتهم الخلاقة و إبداعاتهم.

ب- رأس المال الهيكلي: و يتضمن العمليات التنظيمية، الإجراءات، التكنولوجيات، مصادر
المعلومات و حقوق الملكية الفكرية.

ج- رأس المال الزبون: يمثل القيمة المتجسدة في علاقات المؤسسة مع الزبائن المجهزون،
و هيئات الصناعة و منافذ التسويق.

د- رأس المال التنظيمي: و يتألف من رأسمال الإبداع و رأس المال الزبون.

إذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز أكبر في

التحليل و القياس، و تغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط و التركيز هي:

أ- التركيز المالي: و يضم (17) مؤشر.

ب- التركيز على الزبون: و يشتمل على (20) مؤشر.

ج- التركيز على العملية: و يشتمل على (19) مؤشر.

د- التركيز على إعادة التجديد و التطوير: و يتألف من (35) مؤشر.

هـ- التركيز على المورد البشري: و يضم (26) مؤشر.

(1) عبد الكريم محسن باقر، مرجع سبق ذكره. ص: 05.

2- نموذج بطاقة النقاط المتوازنة (Balanced Scorecard)

تم اقتراح نموذج بطاقة النقاط المتوازنة من قبل روبرت كوبلان و ديفيد نورتون (Robert Koplman and David Norton) ، و تترجم بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء لإدارة الإستراتيجية و القياس. إن بطاقة النقاط المتوازنة تقيس أداء المؤسسة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر (منظورات) هي:

أ- منظور التعلم و النمو: السؤال الرئيسي الذي يتم التركيز عليه هنا هو: " كيف نجعل قدرتنا على التغيير مستدامة و أن نبقي مؤهلين للمستقبل؟ " ، و يمكن أن تشمل المقاييس هنا على مسح اتجاهات العاملين، و عدد أيام التدريب في السنة و النسبة المئوية للتغير في الدخل الناجم عن المنتجات الجديدة، و التشارك في المعرفة و غير ذلك.

ب- المنظور الداخلي: يركز الانتباه و الاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسية و التي تشتق منها أنشطة المؤسسة، إذ أن التحسين الذي يحصل حاليا في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيسي على النجاح المالي في المستقبل.

ج- منظور الزبون: السؤال الرئيسي الذي يطرح هنا هو: " كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا؟ " ، و ضمن هذا المنظور يستطيع الفرد قياس رضا الزبون، و وقت (مدة) التسليم، و مؤشر رعاية الزبون و الرضا عن خدمات ما بعد البيع و الحصة السوقية، و عدد الشكاوي المقدمة...إلخ.

د- المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة إلى حملة أسهمها، و السؤال الرئيسي الذي يطرح هنا هو: " من أجل تحقيق النجاح على الصعيد المالي، كيف يجب أن نظهر أمام مساهميننا أو أصحاب المصالح لدينا؟ ".

ضمن هذا المنظور تستطيع المؤسسة أن تصوغ مؤشرات الأداء المالي الملائمة لها، فعلى سبيل المثال: قياس العائد من رأس المال المستخدم، نفقات التشغيل، التدفق النقدي، ربحية المشروع و السيولة...إلخ.

3- نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets Monitor):

ابتكر هذا النموذج " كارل إيريك سفابي " (Karl Erik Sveiby) ، و هو استشاري بارز في مجال الموجودات المستندة على المعرفة، و يتشابه هذا النموذج مع النموذجين السابقين (ملاح

الإلكترونية و غيرها، و المصادر الخارجية التي هي المصادر المرجعية أمام المؤسسات الأخرى و استئجار الخبراء و غيرهم.

إن البحث عن المعرفة و جمعها و خزنها و وضعها في المؤسسة لا يحل المشكلة، فالأفراد العاملون لا يعلمون أين توجد هذه المعارف و من يملكونها، لذا كان على المؤسسة أن تضع خريطة توضح فيها أنواع المعارف الموجودة في المؤسسة و من يملكونها (خريطة المعرفة).

لقد ظهرت حديثا عدة مصطلحات ارتبطت بالمعرفة من بينها رأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المؤسسة، و اختلفت آراء الباحثون حول مكونات رأس المال الفكري إلا أن أغلبهم أجمع أن هناك ثلاث مكونات رئيسية لرأس المال الفكري هي : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبون.

فعلى الرغم من الاختلافات الكثيرة بين الباحثين حول مفهوم المعرفة، إلا أنه يوجد قاسم مشترك للنظريات و المفاهيم، وهذا القاسم الذي يشكل الجوهر الأساسي لسعي العديد من المؤسسات و الأفراد للحصول على المعرفة، و هو اعتبار المعرفة موجودا غير ملموسا يقود اكتشافه واكتسابه و تطبيقه إلى الارتقاء بأداء الفرد و المؤسسة، لذا تبرز أهمية إدارة هذا المورد المهم (المعرفة) لضمان استمرارية توليدها و تنظيمها و تقاسمها و حسن تطبيقها من أجل تقدم المؤسسة. فما هي إدارة المعرفة؟

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة

تمهيد

I - مفهوم إدارة المعرفة

II - مجالات و مداخل إدارة المعرفة

III - نماذج إدارة المعرفة

IV - عمليات إدارة المعرفة

خلاصة

الفصل الثاني إدارة المعرفة

تمهيد:

لقد أدى تعاظم قدرات الحاسبات الآلية و تطور تقنية المعلومات واندماجها مع تقنية الاتصالات، و تصاعد حركة البحث العلمي و التطوير التقني على كافة الأصعدة و في مختلف مجالات التخصص، إلى تضخم المصادر المعرفية و تيسر سبل التعرف عليها باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المتمثلة أساسا في شبكة الأنترنت و شبكات الأنترنت و غيرها من وسائل تقنية متطورة تتيح للإدارة الوصول إلى حصيلة الفكر الإنساني و مستجدات العلم بسرعة هائلة و تكلفة تكاد تكون منعدمة، و من ثم تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات و توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، و كذلك تجميعها و خلق مستودعاتها الذاتية للمعرفة الناشئة عن تطبيق تلك المعلومات، و بذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز على معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة، ثم توظيف تلك المعرفة و التعلم من نتائج استخدامها وفق منطق و منهجية موضوعية و هادفة أطلق عليها تعبير " إدارة المعرفة " .

و تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، و التي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال و نشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة و الاهتمام بالنشاطات و الأفراد التي تعمل على خلق المعرفة.

و يتناول هذا الفصل موضوع إدارة المعرفة، حيث سيتم التطرق إلى نشأة و تطور إدارة المعرفة، مفهومها، أهميتها، أهدافها، مجالاتها، بالإضافة إلى مداخلها و نماذجها، و في الأخير يتم التطرق إلى مختلف عمليات إدارة المعرفة.

I- مفهوم إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية التي شهدت تزايداً سريعاً وواسعاً بسبب الاهتمام المتزايد من منظمات الأعمال بها، ذلك لأن إدارتها بكفاءة تساعد المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين.

I-1- تطور إدارة المعرفة:

مر تطور إدارة المعرفة بمراحل عدة، فمن الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة، و تناولها الكثير من الباحثين و مند الثلاثينات من القرن الماضي، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية و الأنشطة العقلية و حل المشكلات.

إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة، على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، و الحداثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، و تحديداً بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، و تزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.⁽¹⁾

و لقد كان وراء تطور إدارة المعرفة مجموعة من العوامل، يمكن تحديدها كما يلي:⁽²⁾

1- العوامل الخارجية: و تتكون من المؤثرات الخارجية التي يصعب التحكم بها أو السيطرة على بيئاتها و تشمل ما يلي:

أ- العولمة: و ظهرت بسبب تطور وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات، و هو ما ساعد في زيادة حدة المنافسة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، و من هنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة بالبقاء و المنافسة.

ب- الزبائن المتميزون: و هم الزبائن الذين يتميزون بالإلحاح في الطلب على المنتجات و الخدمات التي تتوفر فيها أعلى درجات الجودة.

ج- المنافسون المتميزون: و هم المنافسون الذين يبذلون جهوداً متواصلة للاحتفاظ بالسبق أو التميز من خلال إبداعات متجددة في أساليب و إجراءات إدارة المعرفة.

د- الموردون المتميزون: الذين يشكلون حلقات الوصل بين المنتجين و الزبائن، و الذين تتكون لديهم

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص:32.

(2) حميد الطائي و عبد الإله أبو عياش، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية (دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى/حالة عمان)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26،27،28 أبريل 2004، ص:17،18.

معارف و خبرات متجددة عن رغبات الزبائن و احتياجا

2- العوامل الداخلية: و هي مجموعة العوامل المؤثرة في استيعاب خبرات و المعارف التي يتم الحصول عليها من عمليات التطور المستمر لأنواع المنتجات و الخدمات و التي ترتبط بشكل رئيسي بما يلي:

أ- الاختناقات: التي تشكل إعاقات أمام انسيابية المعرفة و تؤدي إلى تباطؤ انجاز الأعمال، و تنعكس بشكل سلبي على كفاءة الأداء و على ضعف السيطرة على عمليات الإنتاج و سهولة انسيابية المعلومات و المعارف مما يؤدي إلى اختناقات محبطة خلال مراحل إنتاج السلع و الخدمات.

ب- تزايد القدرات التكنولوجية: و ما يصاحبها من دوافع و رغبات قوية للتكيف مع معطياتها لاستيعابها و إعادة استخدامها بصورة مثلى في عمليات الإنتاج داخل المؤسسات.

ج- عوامل السلوك الإنساني: بما فيها الإمكانيات و القدرات لفهم دوافع و حوافز هذا السلوك و الطريقة التي يتصرف بها العاملون و يستوعبون بها المعارف و المعلومات التي تقوم عليها كفاءة الأداء في المؤسسات.

و تعود نشأة إدارة المعرفة إلى بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث يرجعها البعض إلى " دون مارشارد " (Don Marchand) حين أشار إلى أن هذه المرحلة هي المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، أما البعض الآخر فيرى أن بدايتها كانت عام 1985م، عندما قامت شركة " هيوليت باكارد " (Hewlet Packard) الأمريكية بتطبيقها.⁽¹⁾

في حين يرى آخرون بأن " كارل وييج " (Karl Wiig) هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة، و ذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة و كان ذلك عام 1986م.⁽²⁾

و لكن في هذه الفترة (الثمانينات) لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة و تأثيرها على الأعمال، حتى أن " وول ستريت " (Waal Street) - أكبر سوق مال في العالم - تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، و إن كان قد اهتم بها بعد ذلك.

و بمجيء عام 1990م، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا

(1) سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، تاريخ التصفح 2008/07/27 الساعة: 18:38، ص: 05.
<http://publications.ksu.edu.sa/...knowledge%20cities%20conference%20Malaysia%202007/Samir%20Abdulwahab.doc>

(2) إبراهيم فلقي، نبذة تاريخية عن إدارة المعرفة، تاريخ التصفح 2008/07/27 الساعة: 19:24
<http://Knol.google.com/k/ibrahim-falqui/-J8qj741yxcF9/2#>

و اليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.

و في منتصف التسعينات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بحسن التصرف، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا - و التي أنشأت في عام 1989م - في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994م)، كما تزايد عدد الندوات و المؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، و في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما أخذ الاهتمام به يتزايد بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة.(1)

و لقد ساعد ظهور العديد من المنشورات و المؤلفات على تعزيز و توضيح و تطوير مفهوم إدارة المعرفة، و من أبرز هذه المنشورات ما يلي:(2)

في سنة 1959م، استعمل " بيتر دروكر " (Peter Drucker) لأول مرة مصطلح " عامل المعرفة " (Knowledge Worker) في كتابه " معالم الغد " (Landmarks of Tomorrow) و اقترح أن تكون الفئة الجديدة من العمال هم العمال الصناعيين، حيث تمتاز هذه الفئة بمستوى عالي من التعليم الرسمي و القدرة على اكتساب و تطبيق المعرفة النظرية.

في سنة 1966م، أوضح " ميشال بولاني " (Michael Polanyi) منطلق المعرفة، و حدد الفروق بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، حيث ركز اهتمامه على المعرفة الضمنية و افترض أنهما مصدر كل أشكال المعرفة، و أنه لا يمكن أن توجد المعرفة ما لم يكن هناك تفاعل مباشر بين الأفراد، و بالتالي فإدارة المعرفة هي أكثر من إدارة المعلومات.

أما في اليابان، فقد بين " ايكاجيرو نوناكا " (Ikujiro Nonaka) في كتابه " الشركات الخلاقة للمعرفة " (The Knowledge Creating Company) الذي نشره سنة 1995م، بأن عملية خلق المعرفة في المؤسسة تعني قدرة المؤسسة ككل على خلق المعرفة الجديدة، و نشرها في جميع أنحاءها، و تجسيد هذه المعرفة في السلع و الخدمات و الأنظمة.

و في سنة 1997م، نشر " توماس ستيوارت " (Thomas Stewart) كتابا بعنوان " رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات " (Intellectual capital: The new wealth of organisation) ، حاول من خلاله إلقاء الضوء على عصر اقتصاد المعرفة و توضيح مفهوم رأس المال الفكري.

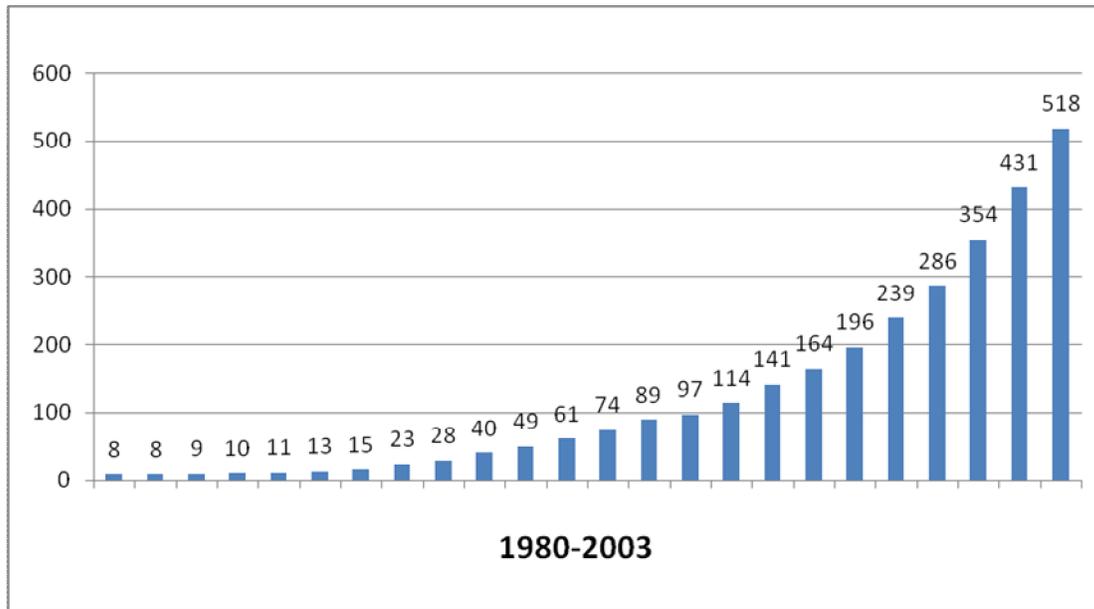
(1) سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص:06.

(2) Carl Frappaolo, Knowledge management, Capstone Publishing, United Kingdom, 2002, pp: 26-28.

و هذه ليست سوى عينة من مجموعة المنشورات بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الباحثين الذين ساهموا في تطور إدارة المعرفة. نذكر من بين هؤلاء بريان كوين " (James brian Quin) ، " توماس دافنبورت " (Thomas Davenport) ، " بول رومر " (Paul Romer) و " كارل اريك سفايبي " (Karl Erik Sveiby).

و الشكل البياني التالي يوضح حجم الكتب المنشورة باللغة الانجليزية و التي تحمل كلمة إدارة المعرفة (Knowledge Management) كعنوان أو موضوع أو كلمة مفتاحية.

شكل رقم (8) يبين حجم الكتب المنشورة باللغة الانجليزية (KM) بين سنتي 1980 و 2003



.Source : Laurent Veybel et Patrick Prieur, Le knowledge management dans tous ses états: la gestion des connaissances au service de la performance, édition d'organisation, Paris, p :04.

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يأتي: (1)

- 1- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من اجل تبادل مفاهيم و أساليب و ممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في " ناديياهو! " (KM yahoo! klub) و " المنتدى الدولي لإدارة المعرفة " (International KM Forum) .
- 2- مؤتمرات إدارة المعرفة و التي أصبحت تتكاثر في كل مكان.
- 3- مجلات إدارة المعرفة: لقد تكاثرت الدوريات النادرة في مجال إدارة المعرفة لتلبية الحاجة المتزايدة إلى

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91-94.

البنية العلمية لإدارة المعرفة، و هذا ما نجده في (KM.Review) ، (Knowledge Magazine) و غيرها.

4- تقارير المنظمات الدولية و الإقليمية حول المعرفة: حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايد نحو المعرفة و إدارة المعرفة، مثل تقارير الأمم المتحدة، تقارير البنك الدولي، تقرير التنمية الإنسانية العربية و غيرهم.

5- الكتب البيضاء و الزرقاء في إدارة المعرفة: حيث أن بعض المؤسسات تصدر مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية و حساسية الموضوع و مثال ذلك مجموعة " دلفي " التي تصدر (white papers).

6- الجمعيات و المنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة: مثل " الإتحاد الدولي لإدارة المعرفة " و " جمعية المعرفة " و هي بمثابة منزل افتراضي لأفراد المعرفة، و " الجمعية المهنية لإدارة المعرفة ".

7- مراكز بحوث و مختبرات و مجموعات استشارية: و هذه أخذت تتزايد لأنها تمتلك سوقا آخذة بالاتساع مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة (KM Group).

8- شهادات في إدارة المعرفة: فقد تأسست مراكز منح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة (Open University of KM) و مراكز تكنولوجيا المعرفة (K.Technology Center).

ويمكن القول مما ورد سابقا أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي، هي مرحلة النشأة و الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة إلا أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات و بالضبط بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة " سكانديا " (Skandia) للتأمين، و في مختبرات " بكمان " (Beckman) و غيرهما، و إن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها.

I-2- تعريف إدارة المعرفة:

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة تبين أنه لا يوجد تعريف عام، شامل و متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، و يمكن إرجاع ذلك إلى سببين الأول اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة و الثاني ديناميكيته أي التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها و العمليات التي يغطيها. و لذلك كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها و لكن الإكثار منها طريقة جيدة لتوسيع الاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة.

فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها:

إدارة المعرفة هي: "مجموعة من المداخل والعمليات الواسعة والعميقة التي تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها و السلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة هي:

أ- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المؤسسة أكثر براعة و ذكاء.

ب- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى.

ج- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف و تحليل مجالات المعرفة الحاسمة.

د- أساليب و مداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص و الاحتياجات و الفرص المرتبطة بعمليات محددة.

و تعرف أيضا:

إدارة المعرفة هي: "الإدارة التي تعمل على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب".⁽²⁾

من خلال هذا التعريف نجد أن الباحث ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة للمعلومات، هدفها الرئيسي هو اتخاذ القرار المناسب، في حين أن المعرفة ليست عبارة عن معلومات فقط بل هي أوسع من ذلك، إذن فالباحث يساوي بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات.
و تعرف:

إدارة المعرفة هي: "تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في تدائية مزج قابلية تكنولوجيا المعلومات على معالجة البيانات و المعلومات و قابلية الإبداع و الابتكار للأشخاص".⁽³⁾

في هذا التعريف فإن الباحث وصف إدارة المعرفة بأنها تطور فكري انتقل من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث تعد الأولى الأنظمة التقنية عناصر رئيسية

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

(2) Jean Paul Barthés, Le management des connaissances, Gérard Balantzián, Les systemes d'information, Art et Pratiques, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p : 106.

(3) Malhotra Yogesh, Deciphering the knowledge management hype, the journal for Quality & Participation, July/August 1998, Published by the Association for Quality & Participation. www.kmnetwork.com

تقود عمليات العمل بينما تتعامل مع الأفراد كمؤيدين البشرية كعناصر أساسية تشتغل بتقويم مستمر للمعلومات كالتقويم البشري. كذلك تعرف أيضا:

إدارة المعرفة هي: " منهجية عمل مقصودة، و إستراتيجية للتحسين تعمل على اختيار، و تخزين، و تنظيم، و جمع، و نقل المعلومات الأساسية لأعمال المؤسسة من أجل تحسين أداء العاملين و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات." (1)

من خلال هذا التعريف يبدو واضحا إن إدارة المعرفة هي في الأساس عبارة عن مدخل منظم لإدارة الموجودات الفكرية في شكل يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية، حيث لم تقتصر إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية لتحسين الأعمال على تكنولوجيا معينة أو على مصدر محدد للمعلومات. و هناك العديد من التعاريف مثل:

إدارة المعرفة هي: " منهج متكامل و منظم لتحديد، تنظيم، و تقاسم جميع المعارف الشكلية في المؤسسة مثل: قواعد البيانات، الوثائق، الإجراءات، القواعد...بالإضافة إلى جميع المعارف غير الشكلية مثل: الخبرة و الدراية التي اكتسبها العاملون." (2)

إدارة المعرفة هي: " نموذج للأعمال متعدد التخصصات يتناول جميع جوانب المعرفة ضمن إطار المنظمة، بما فيها إنشاء المعرفة، التدوين، التبادل، وكيف أن هذه الأنشطة تشجع التعلم و الابتكار." (3)

إدارة المعرفة هي: " مجموعة المناهج و التقنيات و الأدوات التي تسمح بتحديد، تحليل، تنظيم، خزن، نشر و تقاسم المعرفة بين الأعضاء الموجودين داخل المنظمة." (4)

إدارة المعرفة هي : " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها، و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المنظمة و تحقيق تحسين في الأداء و الارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين." (5)

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك تعدد في تعاريف إدارة المعرفة و أنه لا يوجد تعريف شامل

(1) Bryan Bergeron, *Essentials of Knowledge management*, John Wiley & Sons Inc, Canada, 2003, p:08-09.

(2) Jacques Herard, *Manuel d'organisation appliquée*, édition Dunod, Paris, 2003, p :19.

(3) *What is knowledge management*, page consulté le 14/12/2008 a 17:33
http://V2.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/projects/p9/web_site/about_KM.html.

(4) *Gestion des connaissances*, page consulté le 10/12/2008 a 18 :02

http://Fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances

(5) علي السلمي، إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص:208.

و متفق عليه لإدارة المعرفة، إلا أنه توجد بعض العناصر كالاتي:

- تحديد، و جمع، و هيكلية، و تصنيف، و ترتيب المعلومات و المعرفة لبناء هيكل معرفي و ذلك بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات.
- توزيع، و تبادل، و تقاسم المعرفة حيث أن انحصار المعرفة لدى الأفراد أو فئات محددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها.
- استخدام المعرفة في عمليات التخطيط و اتخاذ القرارات و حل المشكلات من أجل الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة و الإنتاجية.

I-3- العلاقة بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات:

بالنسبة للعديد لا يبدو هناك أي اختلاف بين "إدارة المعرفة" و "إدارة المعلومات"، و يبدو ذلك منطقيا حين يخص الموضوع غير المعلوماتيين.

وجدت إدارة المعلومات منذ حوالي أكثر من عقدين من الزمن، مؤلفون عديدون يرجعون بدايتها إلى قانون تخفيض العمل الورقي لسنة 1980م الذي أجبرت بموجبه الوكالات الاتحادية الأمريكية لتقديم إدارة موارد المعلومات، و بغض النظر عن بدايتها، فقد وجد كم هائل من الإنتاج الفكري حول هذا الموضوع منذ بداية الثمانينات (من القرن العشرين)، و في النصف الثاني من تسعينات القرن العشرين، فإن مصطلح إدارة المعرفة أصبح أكثر انتشارا.⁽¹⁾

فغالبا ما يشار إلى إدارة المعرفة كمرادف لإدارة المعلومات باعتباره أكثر شيوعا في البيئة المعلوماتية، و يؤكد أصحاب هذه الواجهة على أن المعلومات هي التي تزود الأساس اللازم للحصول على المعرفة و تداول أنواع معينة منها، و يشير " ستينمارك " (Stenmark) أن إدارة المعلومات تأخذ بعين الاعتبار أن أنظمة المعلومات و التكنولوجيا هي الموجه الرئيسي لإجراءات المؤسسة و عملياتها و لذلك فإنها تنظر للعنصر البشري باعتباره متعاملا مع نظم تكنولوجيا و أدواتها لتحقيق أهداف المؤسسة و في هذا المعنى فإن إدارة المعرفة تعتبر تطبيقا لنظم المعلومات.

كذلك يرى " زاك " (Zack) أنه لا يمكن تجاهل أدوات تكنولوجيا المعلومات و دورها المحوري في برامج إدارة المعرفة و ذلك من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج و نقل المعرفة حيث

(1) كريستين شلوغل، إدارة المعلومات و المعرفة: أبعاد و مداخل، ترجمة مفتاح محمد دياب، مجلة العربية - النادي العربي للمعلومات
<http://www.arabcin.net/arabiaall/3-2006/10.html>

تساعد في جمع و تنظيم معرفة العاملين و توفيرها و ضمان
أن تكنولوجيا المعلومات توفر القاعدة الأساسية للمعرفة. أصحاب
عليها و تخزينها و توثيقها و بالتالي فالباحث يعتقد أن إدارة المعرفة تعني فهم تكنولوجيا المعلومات
و الالتزام بها، و يضيف كذلك أنها تعني التركيز على الجهود المتعلقة بتنظيم المداخل إلى مصادر
المعلومات المتاحة عبر الشبكات مما يجعلها محور اهتمام المختصين في نظم و تكنولوجيا المعلومات
بهدف تسويق ابتكاراتهم إلى مؤسسات الأعمال لمساعدتها في مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية.⁽¹⁾
و هناك وجهة نظر أخرى هي أن إدارة المعرفة ليست مرادف لإدارة المعلومات، حيث يرى
أصحاب وجهة النظر هذه أن إدارة المعلومات هي العملية التي تضمن استخدام أدوات تكنولوجيا
المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية و كفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع أو المنظمة أو
الأفراد في تحقيق أهدافهم، و تتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، و برمجيات الحاسوب،
و المعلومات الصوتية و التصويرية، و ما إلى ذلك ، و يتركز اهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية
المعلومات و حداثتها، و دقتها، و سرعة تجهيزها، و كلفتها، و خزنها و استرجاعها، في حين أن خلق
المعلومات، و دراستها، و تعلمها، و فهمها هي ليست الموضوعات المركزية لإدارة المعلومات.
و في هذا المجال يشير " داهام غراي " (Grey Denham) أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو
المعلومات) هو إدارة المعلومات، و العمل مع البشر هو إدارة معرفة، و كما تمت الإشارة سابقا، فإن
إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق و رسومات التصميم المسند بالحاسوب، و الجداول الالكترونية،
و رموز البرامج، و هي تعني توفير المداخل و الانتقال، و الحزن؛ في حين أن إدارة المعرفة، من الناحية
الأخرى، تميز القيمة في الأصالة، و الابتكار، و القدرة على التكيف، و الذكاء، و التعلم، و هي
تسعى إلى تفعيل إمكانيات المؤسسة في هذه الجوانب؛ و تهتم إدارة المعرفة بالابتكار، و العلاقات،
و المهارات، و التعاون، و المشاركة؛ و هي تدعم و تسند التعلم الفردي و تعلم الجماعة؛ و تقوي
التعاقد بين أفراد الجماعات و تشجع مشاركتهم في الخبرات و النجاحات و حتى الفشل، و قد
تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا لزيادة الاتصال، و تشجيع المحادثة، و المشاركة في المحتوى،
و التفاوض حول المعاني و لكن التكنولوجيا لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة.⁽²⁾
أما " آش " (Ash) فيرى أنه لا يمكن اعتبار إدارة المعرفة كإدارة المعلومات لأنها تعني تغيير

(1) هالة أحمد صبري، مرجع سبق ذكره، ص:08.

(2) عماد الصباغ، إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات، تاريخ النسخ: 2008/12/04 الساعة: 20:03، ص: 14، 13.
<http://doc.abhatoo.net.ma/JMG/doc/nadi2.doc>

الطريقة التي تعمل بها المؤسسة أكثر من التعامل مع المورد الرئيسي لها و هو المورد البشري، و لذلك فهو يعزز نجاح إدارة الموارد في بعض المؤسسات إلى أنها جعلت من إدارة المعرفة فلسفة و رؤيا إستراتيجية لها، أما في المؤسسات التي فشلت فيها إدارة المعرفة فالسبب يعود، حسب رأيه، إلى عدم فهمها ماهية إدارة المعرفة بشكل صحيح، و اعتبارها كإدارة للمعلومات و تركيزها على التكنولوجيا بشكل أكثر من العاملين و إبداعهم مما يؤدي إلى انعدام ثقتهم و مقاومتهم لتغيير الثقافة المؤسسية اللازمة لإنجاحها و لهذا السبب فقد اقترح ضرورة قيامها بتوفير البيئة المؤسسية المناسبة للمعرفة لإنجاحها.(1)

I-4-4- أهمية و أهداف إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبرى بالنسبة للمؤسسات و أهداف عديدة تسعى إلى تحقيقها يمكن تحديدها كالآتي:

I-4-1- أهمية إدارة المعرفة:

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM) و المقارنة المرجعية (Benchmarking) و الإيزو (ISO) و إعادة هندسة الأعمال (Reengineering)، جميعها أسهمت في تطور المعرفة و خلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة و انتشار نظم الاتصالات الحديثة و اتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة و تبادلها.

و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:(2)

1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها لتوليد الإيرادات الجديدة.

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

3- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه.

4- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوفر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.

5- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمائها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى

(1) هالة أحمد صبري، مرجع سبق ذكره، ص: 4 .

(2) صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 43،42.

- المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأفراد الآخرين المحتاجين إليها
- 6- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية، موارد البشرية، على تحفيزها، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.
 - 7- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
 - 8- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.
 - 9- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

I-4-2- أهداف إدارة المعرفة:

تمكن إدارة المعرفة من تنظيم و تبادل المعارف على مستوى المؤسسة، و تكوين معلومات مفيدة في الوقت المناسب دون أن تكون المؤسسة بحاجة إلى إطلاق بحوث مطولة، و تسمح برسالة المعلومات بشكل منظم و بذلك توفر للمؤسسة القدرة على التعامل مع المتغيرات، و تتجاوز ذلك لتصبح أكثر إدراكا و توقعا لمختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر على أدائها، فتستعد لمواجهةها و الاستفادة من الفرص الناشئة عنها و تجنب مخاطرها و تهديدها، كما تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المؤسسة في تحقيق الأهداف التالية:⁽¹⁾

- 1- بناء و تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات، و زيادة درجة استجابتها للتغيير و توقعه في وقت مبكر، يسمح للإدارة بالاستعداد و مواجهة سواء باستثمار التحولات الايجابية و ما ينشأ عنها من فرص، أو تقادي التحولات المعاكسة و ما تفرزه من مخاطر و تهديدات.
- 2- توفير الحجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة و إمكاناتها في بناء و تنمية و تفعيل قدرتها التنافسية، من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفرقة، و ما تنتجه من السلع و الخدمات المتميزة عالية الجودة التي تعرضها المنظمة في السوق.
- 3- إطلاق الطاقات الفكرية و القدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، و من ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات و تحسين الإنتاجية، بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات و ترشيد اتخاذ

(1) زايدي عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال-مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز-، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف و الفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر- باتنة-، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، أيام 25 و 26 ديسمبر 2008، ص ص:07،08.

القرار.

4- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة و تطويرها بمعدلات متناسبة مع قدرات و الفرص المتاحة، و
بتعميق استخدام نتائج العلم و منتجاته التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

5- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جهة، و متطلبات تقنيات
الاتصال و المعلومات من جانب آخر، و بذلك يتحقق للمؤسسة قدرة متزايدة على رصد المعرفة من
مصادرها المختلفة و معالجتها بالتحليل و التحديث، و إتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات
المؤسسة.

6- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري بتحديث القديم من المفاهيم و الأساليب
و اكتساب الجديد منها، أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم و الخبرات
و التقنيات الجديدة، و استيعابها و توظيفها في عمليات المؤسسة و بذلك يتحقق التعلم التنظيمي.

7- توفير مناخ ايجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة و إتاحتها للمؤسسة،
و كذلك دفعهم لتطوير معارفهم و تنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد
مراتبهم الوظيفية و ما يتمتعون به من صلاحيات و امتيازات.

8- مساعدة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها في حال تعرضها لأزمات و مشكلات تهدد استقرارها،
بما تحذره من ارتباك و إهدار للموارد أو تعطيل لطاقت، أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء
بمتطلبات استثمار الفرص، و من ثم يتوجب على المؤسسة البحث عن أساليب جديدة لتتمكن من
استعادة توازنها داخليا و خارجيا، و في هذه الحالات يكون اعتماد المؤسسة في الأساس على الرصيد
المعرفي المتجدد، الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات و يعرض تجارب الآخرين الذين مروا
بمخاطر مماثلة و نتائج محاولاتهم في الخروج منها.

II- مجالات و مداخل إدارة المعرفة:

لقد استخدمت مداخل كثيرة من أجل تطبيق إدارة المعرفة، و هذا ما أدى إلى تعدد المجالات
و الجوانب في المؤسسة التي يمسها هذا التطبيق.

II-1- مجالات إدارة المعرفة:

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، و عليه فإن المعرفة تستخدم لكل شيء،
فمهما كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإن من المهم إدراك أن

القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المؤسسة

إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة، و في المجالات التنسيقي في الشركات و المنظمات الاخرى
أبرز مجالات استخدام المعرفة ما يلي: (1)

1- اتخاذ القرارات: حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة
كافة، لاتخاذ قرار معين و التي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع و أبعاده
و انعكاساته كافة.

2- التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة و خبرة أقدر على التخطيط من
غيره، و بالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع و تطوير الخطط الإستراتيجية.

3- تخطيط العمليات و إعادة هندستها، أي إعادة تصميم العمليات و إجراءات العمل.

4- الاتصالات: حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

5- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.

و يعدد " وييج " (Wiig) المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي: (2)

1- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، و من خلال التعلم، و من خلال البحث و التطوير.

2- اكتساب المعرفة و جمعها و استنباطها من الخبراء و من الذين يملكون المعرفة المناسبة، و من
المصادر الخارجية من خلال التعاقد، و المقارنة المرجعية (Benchmarking) و غير ذلك.

3- استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، و ذلك بهدف العثور على المعرفة
القيمة و اختيارها.

4- تحليل و تنظيم المعرفة بهدف عرضها و تركيبها بفعالية.

5- تثبيت شرعية المعرفة و صلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة، و أنها أفضل ما هو متاح، و أنها
ملائمة.

6- تخزين المعرفة في قواعد المعرفة (Knowledge_base) و مخازن المعرفة الأخرى.

7- تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة و استخدامها من قبل الآخرين.

8- استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، و تحقيق أفضل مصالح المؤسسة.

9- تسهيل استخدام المعرفة، و تحفيز و ترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المؤسسة.

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

(2) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

10- مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخد
الاحتياجات الفعلية للمؤسسة.

11- تعلم كيفية نقل المعرفة، و نشرها، و كيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.
و يشير " وييج " (Wiig) إلى ضرورة مشاركة الإدارة العليا في تطبيق مبادرة إدارة المعرفة،
إذ أن إدارة المعرفة الشاملة تمس العديد من أنحاء المؤسسة، و لذلك فإن الإدارة العليا لا يجب أن لا
تدعم إدارة المعرفة فقط، بل أيضا أن تكون مقتنعة بأن مثل هذه المبادرة مرغوب فيها تماما، و أن
هناك خطوات فاعلة يجب عليها القيام بها بهدف إحداث الأثر الإيجابي الفاعل لإدارة المعرفة و من هذه
الخطوات:(1)

- 1- ترتيب الأولويات و تقديم النظرة الشمولية للمؤسسة.
- 2- توليد و توجيه إستراتيجية المؤسسة لتسهيل توليد المعرفة الفاعلة.
- 3- استغلال و استخدام القدرات المرتبطة بالمعرفة.
- 4- تخصيص الموارد و توزيعها.
- 5- الطلب إلى مديري الدوائر في المؤسسة إدارة المعرفة باعتبارها إحدى موجودات المؤسسة.
- 6- وضع السياسات الخاصة بكيفية إدارة المعرفة.
- 7- مراقبة الكيفية التي تتم بها إدارة المعرفة.
- 8- إيجاد الحوافز التي تكفل تشارك الأفراد جميعهم في المعرفة.
- 9- إيجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم للمعرفة.
- 10- توفير البنى و الهيكليات اللازمة لدعم إدارة المعرفة.

II-2- مداخل إدارة المعرفة:

تنعكس الرؤية المختلفة للمعرفة و طبيعتها على مداخل إدارتها، و رغم تميز هذه المداخل عن بعضها إلا أننا يمكن أن نجد الترابط فيما بينها، و يقدم " نجم عبود نجم " ثلاثة مداخل أساسية تقدم صورة واضحة عن الأبعاد التي تركز عليها إدارة المعرفة و الوظائف التي تنتج عنها في كل مدخل من هذه المداخل:

III-2-1- مدخل مركزية أو لا مركزية المعرفة:

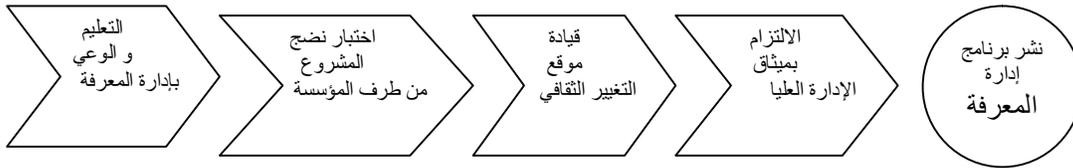
إن مدخل "مركزية المعرفة" هو المدخل " أعلى أسفل " (Top-Down)، و يتميز بالخصائص

(1) المرجع السابق، ص: 27.

التالية: (1)

- جميع إدارات المؤسسة معنية بإدارة المعرفة.
 - ثقافة المؤسسة تلعب دورا مهما في تطبيق إدارة المعرفة.
 - يجب أن تكون التزامات إدارة المعرفة على جميع المستويات.
- في إطار مدخل المركزية في إدارة المعرفة (Top-Down) ، تبنى و تدار المعرفة في القمة (الإدارة العليا)، ليتم بعد ذلك تحويلها إلى قواعد و إجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا و على تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياس أبسط فهما و استخداما من قبل المستويات الأدنى لإنجاز الأعمال، و هذا ما يعطي الأولوية للقواعد و الإجراءات القياسية في إدارة و تنظيم و استخدام المعرفة على حساب الأفراد.
- و يمكن تلخيص مجموعة المهام الأساسية في ظل مدخل المركزية في إدارة المعرفة في الشكل التالي:

شكل رقم (9) يوضح مجموعة المهام الأساسية في ظل مدخل مركزية إدارة المعرفة



Source: , *ibid* , p :65.

- أما مدخل لا مركزية المعرفة و هو المدخل " أدنى-أعلى " (Botton-Up)، فهو يتميز بالخصائص التالية: (2)
- أن يتم تحديد المشروع التجريبي.
 - أن يتم تعيين الممول و مدير المشروع.
 - أن تكزن النتائج متابعة من طرف الإدارة العليا.
 - أن يتم نشر المشروع في كل المؤسسة.

(1) René-Charles Tisseyre, *Knowledge Management Théorie et Pratiques de la gestion des connaissances*, Hermes Sciences Publicaions, Paris, 1999, P :63.

(2) , *ibid* , pp :65,66.

ففي هذا المدخل فإن التركيز يكون على الأفر

مشروعاتهم و وظائفهم و مهامهم في سياق فريد خاص بمرور كل سنة و كل مهنة، و يتم اختيار هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، و على التنظيم المرن و المشروع أكثر مما تركز على التنظيم المحكم و القياسي. و تلخص مجموعة مهام إدارة المعرفة في هذا المدخل في الشكل الموالي:

شكل رقم (10) يوضح مهام إدارة المعرفة في ظل مدخل لا مركزية المعرفة.



Source : ibid, p :67.

II-2-2- مدخل البيانات - إستراتيجية المعرفة:

لقد تمت الإشارة سابقا إلى الهرمية الموجودة في إدارة المعرفة، التي تتمثل في تدرج البيانات، المعلومات، المعرفة... إلخ، فقد اتفق المختصون في إدارة المعرفة بأن هذه الهرمية تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما و قيمة.

و يقدم " كيفن ومارك " (K.Womark) تدرجا أطلق عليه هرم القيمة، يقوم على أن البيانات و المعلومات و المعرفة تعمل على تحسين عملية صنع القرار ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورها إلى تحسين نتائج الأعمال، حيث يرى " كيفن ومارك " أن البيانات هي المادة الخام، و التي يتم تحويلها بعد المعالجة إلى معلومات، والتي تتحول إلى معرفة عن طريق التطبيق الجيد، و تستمر السلسلة في تطورها إلى إستراتيجية المعرفة في بعدها الجوهرين التعلم الفعال و إنشاء المعرفة الجديدة، و تجدر الإشارة هنا بخصوص إستراتيجية المعرفة إلى أن: (1)

- امتلاك الموارد عموما و منها موارد المعرفة يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها و تطبيقها من أجل تحقيق ميزة للمؤسسة في أعمالها، و أن المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة يتمثل في إستراتيجية المعرفة.

- إستراتيجية المعرفة تعمل على تحقيق رافعة معرفة المؤسسة من خلال التعلم و التقاسم، كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء المعرفة الجديدة التي لا يملكها

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115 - 118 .

المنافسون.

- إستراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي - المهتم وحرص على مستند التعاون من البيانات إلى إستراتيجية المعرفة.

- أن إستراتيجية المعرفة هي التي توجه السلسلة كلها نحو تنامي القيمة و إنشائها في المؤسسة التي ستتحول نحو أعمال قائمة على المعرفة و خلاقة لها.

II-2-3- مداخل سلسلة الرافعة - ابتكار:

توجد ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في إطار مداخل سلسلة الرافعة - الابتكار و هي:

II-2-3-1- مدخل الرافعة (Leverage Approach)

و هو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية و يساوي بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، و هذا بسبب الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات المتمثلة بالآتي: (1)

- القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع و تصنيف و معالجة و خزن و استرجاع المعلومات بسرعة الضوء.

- التشبيك الفائق (Superconnectivity) القائم على الحاسوب و التشارك الشبكي، حيث أن التشبيك هو السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل المؤسسة أو خارجها و هو المقياس لكيفية عمل الحواسيب و الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال و التقاسم للمعلومات بين أطرافها.

- برمجيات التطبيق: و هي التي استخدمت في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج و الأعمال الإدارية و المالية و المحاسبية...، و في المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، و على تداول النقد الرقمي، و برمجة إعادة الهندسة و إدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات و حاجات الزبون.

و تجدر الإشارة إلى أنه في مدخل الرافعة فإن حجم المعلومات و البيانات يتزايد بشكل كبير، و إن مجموعة الإجراءات القياسية للاستفادة من هذا الحجم المتزايد، تتزايد أيضا إلا أن المضمون المعرفي لا يتطور كثيرا، فالبنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل تتمثل في الوثائق، قواعد و مستودع البيانات، و شبكة الحاسوب في المؤسسة و برمجيات التطبيق المناسبة.

(1) المرجع السابق، ص: 119، 120.

II-2-3-2- مدخل التوليفة (Combination Approach)

و هو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة الصريحة والضمنية من أجل إيجاد توليفات و خدمات و استشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى، و يعتبر هذا المدخل هو الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق و قواعد و مستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة و بين إدارة المعرفة القائم على الأفراد و مبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، و مدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين و ذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية و القدر المحدود من التنوع.⁽¹⁾

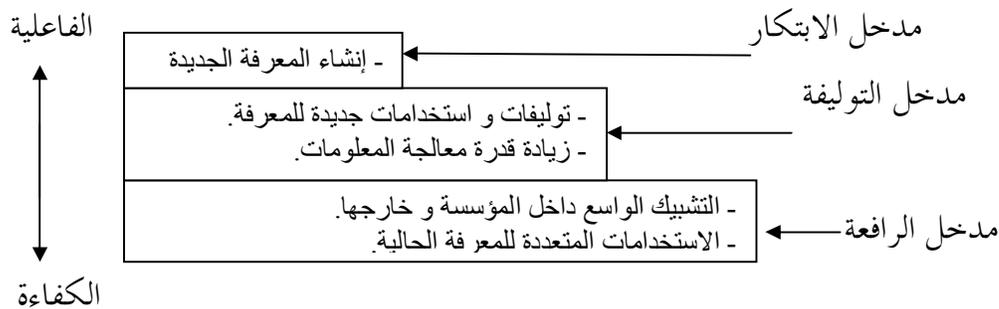
و المثال الذي يوضح أبعاد هذا المدخل يتمثل في توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات أخرى غير تلك التي استخدمت فيها سابقا، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها.

II-2-3-3- المدخل الابتكاري

المدخل الابتكاري هو المدخل القائم على إنشاء وخلق المعرفة ، ففي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة أكبر من تكنولوجيا المعلومات، و هي حسب حلزونية المعرفة ل " نوناكا " (I.Nonaka) أكبر من آلة معالجة المعلومات القياسية وفق آليات الطبيعة المادية للدماغ و روتينات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفيتها في أعمال " هيربن سايمون " (H. Simon) و " نيويل " (A.Newell) و غيرهما، و بالتالي فهي عملية بناء لإنشاء و خلق المعرفة الجديدة.⁽²⁾

و يمكن تلخيص هذه المداخل الثلاثة الأخيرة في الشكل التالي:

شكل رقم (11) يوضح المداخل الأساسية لإدارة المعرفة وفق مدخل سلسلة الرافعة - ابتكار



المصدر: المرجع السابق، ص: 118.

(1) المرجع السابق، ص: 121.

(2) المرجع السابق، ص: 122.

III- نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة منهم و توجيه جهود و استنبط إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء استراتيجياتها و افتراضاتها الأساسية، و قد حاول المختصين و علماء النفس شرح و تفسير كيف يفكر الأفراد، و كيف يعملون، و كذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها، و من أجل إيصال فكرتهم، و شرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الباحثين بتوليد النماذج، و من هذه النماذج:

III-1- نموذج " وييج " (Wiig):

يقدم " وييج " (Wiig) نموذجاً لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: (1)

- بناء المعرفة.

- الاحتفاظ بالمعرفة.

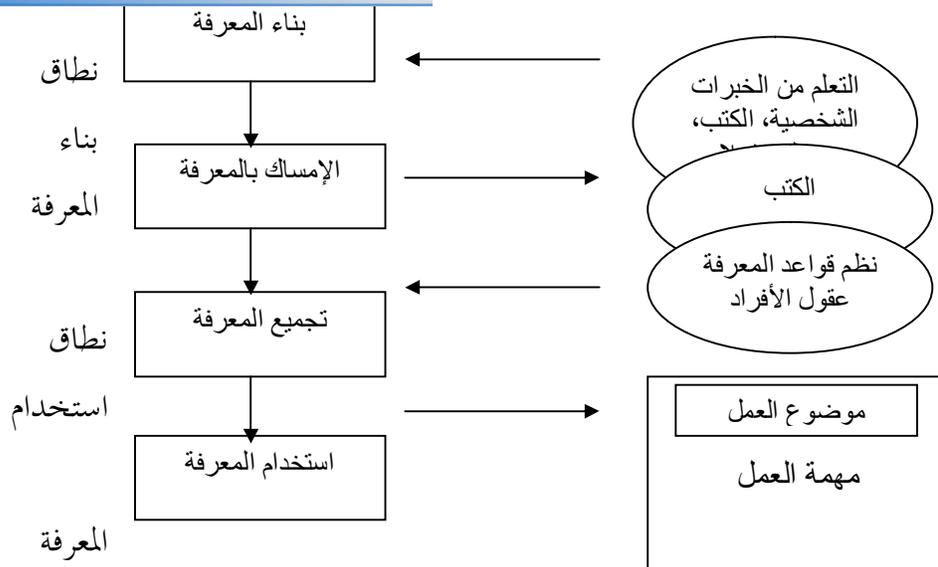
- تجميع المعرفة.

- استخدام المعرفة.

و في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، كما أنه يمكن في هذا النموذج الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، و لكن بتفصيل و تأكيد مختلفين، و كما يتبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، و في الكتب، و في قواعد المعرفة، و في أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، بدأ من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة و إلى فرق العمل. و على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، و ذلك اعتماداً على المواقف، و يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج و توحيد الوظائف الأساسية، و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المؤسسات و الأفراد، و على الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً، و يمكن توضيح نموذج " وييج " بالشكل التالي:

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 39-40.

شكل رقم (12) يوضح نموذج إدار



المصدر: هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أن هذا النموذج يركز على تحديد و ربط الوظائف و النشاطات التي تنهكم بها المؤسسة و الأفراد لإنتاج المنتجات و الخدمات.

III-2- نموذج " ليونارد بارتون " (Leonard.Barton) :

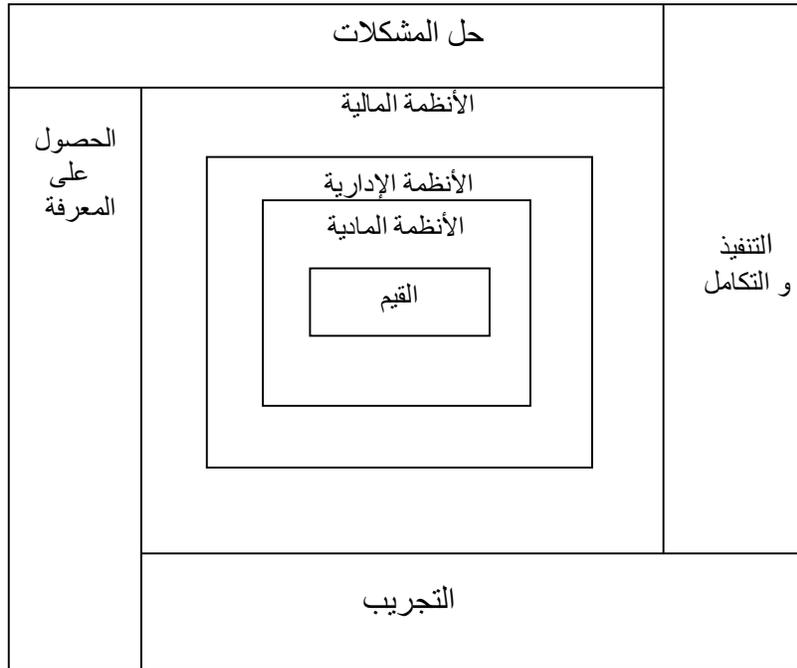
يقدم نموذج " ليونارد بارتون " (L.Barton) على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية (Core Capability) و إن هذه المعرفة - المقدرة الجوهرية - توجد في أربعة أشكال: (1)

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: و هذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها و نلمسها.
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: و هذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
- المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة و الكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه " ليونارد بارتون " القيم الصغيرة (Little Values) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

و يمكن توضيح نموذج " ليونارد بارتون " بالشكل التالي:

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

شكل رقم (13) يوضح نموذج إدارة المعرفة



المصدر: المرجع السابق، ص: 124.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل المنتجات و الخدمات و العمليات (التكنولوجيا) و الأنظمة و الطرق و القواعد و الروتينات التنظيمية وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة الضمنية تتجسد في مهاراتهم و أساليبهم و علاقاتهم و مجالاتهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، و الابتكار كلها محدودة، لهذا فإن على المؤسسة أن تشجع هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.

III-3- نموذج " بيفير " و " سوتن " (Pfeffer & Sutton) :

يعكس هذا النموذج ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المؤسسة إلى تطبيق وهي: (1)

- معرفة السبب قبل الأسلوب: على المؤسسات أن تحدد فلسفتها و أن تعرف سبب إتباعها و فهمها قبل أن تتعلم كيفية استخدام الأساليب و التطبيقات و السلوكيات.
- المعرفة تدرك في العمل و تتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به، حيث إن تكرار العمل

(1) صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص: 170-171.

- و التجربة و الاحتكاك مع العاملين و المشاهدة أموراً ته
- أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط: التطبيق أهم من الحشد النظري، لأن من عجزت المؤسسات على فرص النجاح لأفكارها الجديدة.
- تقبل الخطأ: تهيئة المؤسسة و إدارتها لتقبل فكرة الفشل بدون تعنيف لصاحب الفكرة الفاشلة، و بما يحفز الأفراد للمبادرة بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خشية الفشل.
- إبعاد الخوف: لأنه يؤدي إلى عدم إظهار المعرفة، لأن الخوف يؤدي بصناع المعرفة إلى الاحتفاظ بأفكارهم و التوجس من المبادرة بالمعرفة الجديدة.
- الاحتياط من التشبهات الخاطئة و إشاعة روح التعاون و المشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد، و يكون تحويل المعرفة المتولدة لدى المؤسسة إلى ممارسات أيسر لدى المؤسسات التي تلغي المنافسات الداخلية بين أفرادها.
- قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس، حيث أن تحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة كفيل بضمان النجاح للوصول إلى الهدف.
- تحديد عمل القادة، و كيف يؤدون عملهم، و كيف يخصصون الموارد و يعالجون المشكلات: إن النظم و الممارسات الإدارية اليومية التي تشبع الثقافة المعرفية و أساليب نقلها و المشاركة فيها تعد أكثر أهمية من جلب الأفراد ذوي المعارف العالية، و القادة يجب عليهم أن يضعوا نظماً لتطبيق إدارة المعرفة تسمح بتحويل المعرفة إلى عمل تطبيقي و ترجمتها إلى واقع ملموس.
- إن نموذج (Pfeffer & Sutton) يركز على نقاط معينة تساهم في نجاح برنامج إدارة المعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- أ- أهمية منحى التعلم و منحى الخبرة.
- ب- التأكيد على أولية التطبيق مقابل النظري.
- ج- أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة.
- د- تشجيع المبادرة مقابل الجمود.
- هـ- سلوكيات جديدة للقادة.

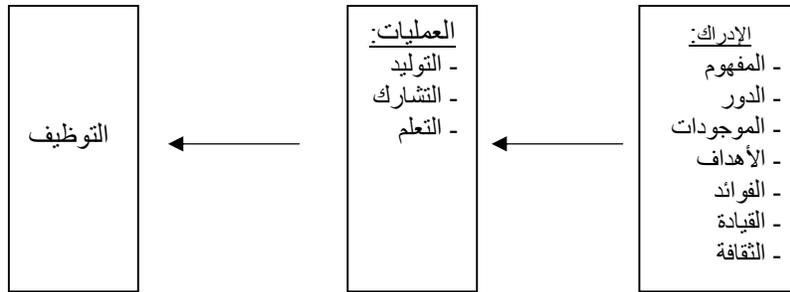
III-4- نموذج " حجازي " :

يقدم " حجازي " نموذجاً لإدارة المعرفة يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والمتبعية و التابعات و التابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة بعد أن يتم تحديد هذه المتغيرات، و يعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة و الخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، و دورها، و موجوداتها، و أهدافها، و فوائدها، و دور قيادة المعرفة، و دور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف إدارة المعرفة سلباً أو إيجاباً، كما يدرس النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، و التشارك فيها، و التعلم المنظمي (المتغير الوسيط) و أثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).(1)

و قد عمل " حجازي " على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: مستقلة (الإدراك) و وسيطية (العمليات) و تابعة (التوظيف)، و حاول تطبيق هذه المتغيرات في البيئة الأردنية.

و يمكن توضيح نموذج " حجازي " بالشكل التالي:

شكل رقم (14) يوضح نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: المرجع السابق، ص: 43.

من خلال هذا النموذج حاول " حجازي " الوصول إلى الأهداف التالية:

- معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية، العامة و الخاصة، على حد سواء، قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها.
- معرفة مجالات العمل التي يمكن أن يتم تطبيق إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية.
- الوقوف على أسباب فشل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية إذا كان هناك فشل.
- قياس درجة نجاح مبادرات إدارة المعرفة التي تم تطبيقها في المنظمات الأردنية.

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

IV- عمليات إدارة المعرفة:

إن المعرفة المشتقة من المعلومات و من مصادرها الداخلية والخارجية لا تبقى سيدة بنوعها بل العمليات التي تغنيها و تمكن من الوصول إليها و المشاركة فيها و خزنها و توزيعها و المحافظة عليها و استرجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

و قد اختلف الخبراء و الباحثين على عدد عمليات إدارة المعرفة و على ترتيبها، إلا أن أغلبهم أشار إلى العمليات الرئيسية و هي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة.

IV-1- تشخيص المعرفة (Knowledge Identification):

يعد تشخيص المعرفة من العمليات الرئيسية في أي برنامج لإدارة المعرفة، فعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات و برامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة الموجودة، و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد فجوة المعرفة، و عملية التشخيص أمر ضروري و حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة ثم يتم بعد ذلك البحث عن مكان وجودها، فهي موجودة في عقول العاملين أم في النظم أم في الإجراءات.

و تستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف و آليات البحث و الوصول، و هناك عدة طرق لتمثيل المعرفة و هي: (1)

1- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء ، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

2- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية (Semantic Nets) : تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات و الأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، و تعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

3- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية (Formal Semantics) و تستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، حيث أن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 65، 64.

IV-2- اكتساب المعرفة (Knowledge Aquisition)

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة، ويعتقد بكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على المعرفة؛⁽¹⁾ و قد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات و الندوات و النقاش و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير الأقدم و الزبائن و العاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية و الاقتصادية و التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى صريحة و العكس و ينتج عن ذلك إبداع المعرفة، و قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات مثل مؤتمرات الفيديو و الشبكة العالمية (الانترنت) و غيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها، و من الأبحاث الصناعية و الأبحاث الأكاديمية و من الخبراء و المختصين في مجال الصناعة، و كذلك الاندماج و الاستحواذ و من المستشارين و من استقطاب العاملين الجدد.⁽²⁾

IV-3- توليد المعرفة (Knowledge Generation) :

نشير في البداية إلى أن عملية توليد المعرفة يقصد بها تلك العمليات التي تعني إبداع المعرفة أو ابتكار المعرفة أو خلق المعرفة، و هي تعني قدرة أي مؤسسة على إيجاد الأفكار النافعة و الجديدة و الحلول الابتكارية، و من خلال إعادة و تصنيف و دمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية و من خلال الأساليب و الطرق المختلفة للتفاعل، فإن المؤسسة يمكنها خلق معاني و حقائق جديدة.⁽³⁾

و طرح كل من " نوناكا " و " تاكيوشي " (Nonaka and Takeuchi) نظرتهما الخاصة بتوليد المعرفة ، فقد أوضحا أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية. و بالتالي فقد ركزت هذه النظرية على مستويات كينونات توليد المعرفة: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة و مستوى ما بين المنظمات (Inter_Organization)⁽⁴⁾ و الشكل التالي يوضح ذلك:

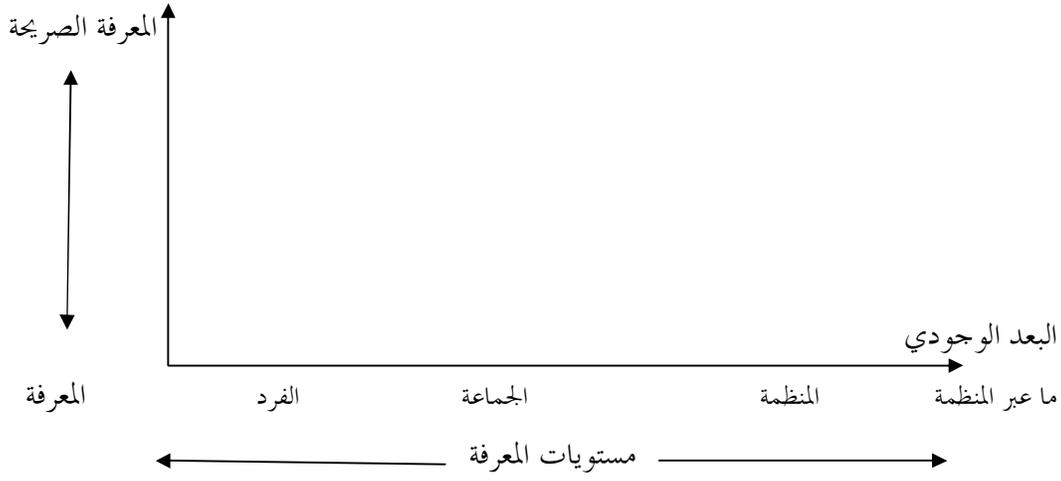
(1) حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة) الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006، ص: 316.

(2) عبد الستار العلي، و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

(3) سيد محمد حاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

(4) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

شكل رقم (15) يوضح مستوي



المصدر: هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

و من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI)، فاستنادا إلى التصنيف الذي قدمه " نوناكا " و " تاكيوشي " للمعرفة في المنظمة و التمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة فقد طورنا نمودجا أطلق عليه دورة إبداع المعرفة (SECI) اختصار لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع في دورة إبداع المعرفة هي: (Socialisation)، (Externalisation)، (Combination)، (Internalisation) .

حسب " نوناكا " و " تاكيوشي " يمكن اعتبار أربع طرق لخلق و نقل المعرفة هي: (1)

1- التشارك (Socialisation): ففي هذا النمط يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعيا بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل و العلاقات مع الزبائن و الموردین، "التشارك" يخلق المعرفة المقسمة (Partagé) .

2- التوضيحية (Explicitation): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، و تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال و الرسوم، "التوضيحية" تخلق المعرفة التصورية (Conceptuel) .

3- الترابطية (Association): و هي من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، و تمثل العملية التي من

(1) Jean Brilman, Les meilleures Pratiques de management au cœur de la performance, troisième édition, édition d'Organisation, paris, 2001, pp : 388-389.

خلالها تجمع و تدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجج العروض الشفوية و وسائل الاتصال و الإعلام، فهي إذن تصبح الحركات الصريحة لتسلي استناد جديدة من المعرفة ، "الترابطية" تخلق المعرفة النظامية (Systemique).

4- الاستبطان (Interiorisation): و هي العملية التي يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها و تعميقها في تصرفات و ذاكرة الفاعلين و المؤسسة ككل و تصبح جزء من ثقافة المؤسسة، "الاستبطان" يخلق المعرفة العملية (Operationnel).

و يلاحظ أن عملية توليد المعرفة تبدأ بمرحلة التشارك ثم تتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة آنفا؛ و يعتبر النمطان الثاني و الرابع (التوضيحية و الاستبطان) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفردي، و لأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية و معتقدات، بالإضافة إلى معرفة الكيف، فإن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به، أي ما هو موجود و ما يجب أن يكون؛ و بالطبع، فإنه إذا تم إدراك هذه الحقيقة فإنه يتم إعادة ابتكار النفس، و المنظمة، و العالم.(1)

و في هذا المجال و ضع " نوناكا " و " تاكيوشي " تتابع هذه الأنماط الأربعة في شكل يعرف ب " لولب المعرفة " (Spirale de la connaissance)، كما يظهر فيما يلي:

شكل رقم (16) يوضح لولب المعرفة.

الحوار

العمليات	Socialisation التشارك المعرفة المقسمة	L'explicitation التوضيحية المعرفة التصورية	الارتباط بين المعارف الصريحة
	L'interiorisation الاستبطان المعرفة العملية	L'association الترابطية المعرفة النظامية	

التعلم بالعمل

المصدر: المرجع السابق، ص: 85.

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

IV-4- خزن المعرفة (The Storage of Knowledge)

قد تبدل المؤسسة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إذ أصبحت تركز على تخزين المعلومات بدلاً من إنتاجها، بالنسيان أو بتعثر الوصول إليها، و من هنا فإن تخزين المعرفة يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة، و يشار إلى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية (Organization memory) و التي يعرفها " ستين " و " زواس " (Stein and Zwass) بأنها " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"، و يمكن تصنيفها إلى نوعين هما " الذاكرة اللفظية " (Semantic) و تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المؤسسة و تقاريرها السنوية ؛ و النوع الثاني هو الذاكرة العرضية (Episodic)، و يقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين و نتائجه في زمان و مكان محددين.⁽¹⁾

و تتكون الذاكرة التنظيمية للمؤسسة من ثلاثة أجزاء داخلية هي:⁽²⁾

1- الأفراد: يحتفظ الأفراد بجزء من الذاكرة التنظيمية من خلال ملاحظاتهم و من خلال تجاربهم في المؤسسة، فالمعلومة المحتفظ بها في ذاكرة كل فرد قد تتعلق بالأفعال أو (الأحداث و نتائج القرارات) أو تترجم أكثر دقة في شكل اعتقادات أو تمثيلات خاصة (مخططات مرجعية، خرائط معرفية... إلخ).

2- الهيكل: تحت هذا المصطلح توجد عدة عناصر مهمة هي :

أ- تحديد الأدوار.

ب- الإجراءات: فالإجراءات العملية (ما يجب عمله في ظرف معين) هي مظهر رئيسي لذاكرة المؤسسة، إذ تحدد قواعد تنفيذ العمل، طريقة جمع و معالجة المعلومات، احترام أهداف المؤسسة... إلخ، بطريقة أكثر دقة حسب المؤسسة (مثلا في المؤسسات البيروقراطية، إجراءات التوظيف مكتوبة بطريقة مفصلة).

ج- الأرشيف الجماعي: أغلب المؤسسات الرسمية تنص في إجراءاتها ضرورة وجود أرشيف نظامي لتسجيل نشاطاتها في شكل تقارير أو محاضر.

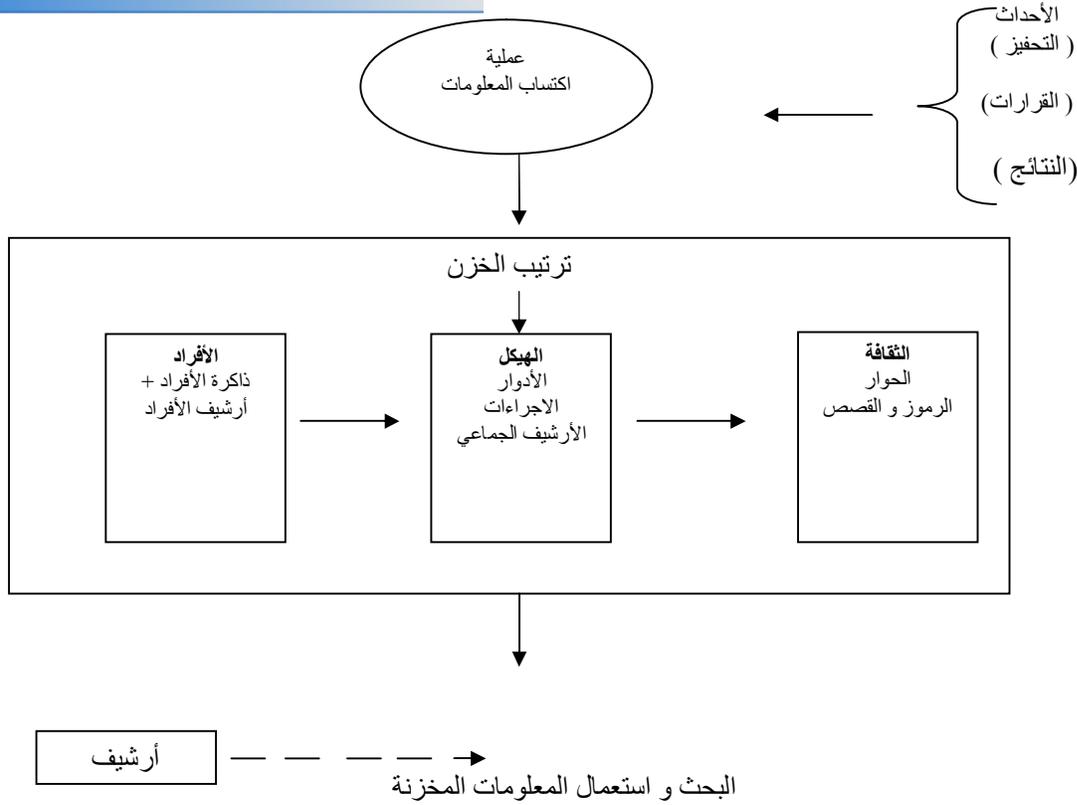
3- الثقافة: مصطلح الثقافة يمكن تعريفه كطريقة تعلم الإدراك، التفكير، الإحساس بالمشاكل، هذه الثقافة تترجم في الحوار، و تكون على شكل رموز أو أسطورات... إلخ.

و يمكن توضيح هيكل الذاكرة التنظيمية في الشكل الموالي:

(1) حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص: 317-318.

(2) Robert Reix, Systemes d'information et management des organisations, editions d'organisations, Paris, 2004, p p : 246-248.

شكل رقم (17) يوضح هيكل



Source : ibid, p :247

IV-5- نقل المعرفة (Knowledge Transfer) :

تعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة " المناسبة " إلى الشخص " المناسب " في الوقت " المناسب " و ضمن الشكل " المناسب " و بالتكلفة " المناسبة ".⁽¹⁾

فالمعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية و ثقافة تنظيمية مساندة لنقلها و تقاسمها في أرجاء المنظمة، و هي ليست مسألة سهلة، حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة و السلطة تجد من الصعب نقل المعرفة، لأن الأسلوب الإداري القائم على الأمر و الإشراف يجد من فرص تشكيل الجماعات و الوحدات الاجتماعية و تفاعلها مع بعضها البعض و هي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية. كما أن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة و تقاسمها و التشارك فيها،

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

فإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً
العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطاً غير رسمي المتسم بالتعاون، سيتم نقل
المعرفة بشكل أسرع و أكثر فعالية، يساعد في ذلك استخدام وسائط تكنولوجية متطورة. (1)
و من الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تكون بعض المؤسسات قد بدأت بتقييم و مكافأة
عاملها الذين يتقاسمون و يستعملون المعرفة، فقسم تطوير " لوتس " في شركة " أي بي أم " (IBM LOTUS Development) يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقييم الأداء
لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن، و أكثر من ذلك فإن " مختبرات بوكمان " (Buckman Laboratories) ترحب في المائة الأولى العليا من متقاسمي المعرفة عندها، و تشرفهم بعقد مؤتمر سنوي
لهم في أحد المنتجعات؛ (2) و بالإضافة إلى تقاسم المعرفة، فإن على المؤسسة توزيعها على العاملين،
فلنشر المعرفة ميزة هائلة في تكوين الميزة التنافسية، و لتأمين نشر المعرفة نشرها سليماً، يلزم توفر عاملين
هما: (3)

– تيسير التواصل.

– إذكاء الثقافة التنظيمية الصحيحة.

و من خلال هذين العاملين يستطيع مديرو المعرفة تيسير التواصل عن طريق تنفيذ عمليات
تكنولوجية و تشغيلية و تحفيز التعاون؛ و عندما تنتشر المعرفة بفاعلية يتمكن الأفراد الموجودون في
المؤسسة من النفاذ إلى أفكار إستراتيجية مهمة، بدلا من المعاناة من احتباس المعرفة، و بذلك تكتسب
المؤسسات القدرة على اتخاذ قرارات ذات فاعلية، تدفع و تحسن قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات
السريعة و تنفيذها عن طريق ممارسات بسيطة جدا مثل إعطاء العاملين حق نفاذ كل منهم إلى الآخر،
بدلا من جعلهم يمرون عبر هيئة إدارية أعلى.

و قد تصادف عملية نقل المعرفة عدة عقبات، يمكن الإشارة إلى أبرزها فيما يأتي: (4)

– الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية: فمن المعروف أن المعرفة الضمنية هي ما لا يمكن نقلها بالتعليم أو
التدريب، كما أنها تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في إجراءات
و أدلة العمل، و بالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله و تقاسمه و يتطلب وقتا

(1) حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

(2) ألاسكوا "اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا"، منهجية إدارة المعرفة "مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول ألاسكوا الأعضاء" الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص: 12.

(3) ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحال للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص: 36-37.

(4) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 110-112.

من أجل تكراره أمام الآخرين و تعلمه ببطء و روية المؤسسة على الأقل في الفترة الأولى لإنشاء المعرفة الجديدة و من لا يملكونها.

– الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة: و هؤلاء قد لا يميلون إلى تقاسم معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدر أساسي من مصادر قوتهم و أهميتهم في المؤسسة.

– عقبة التجاهل: و عقبة التجاهل تظهر بين المرسل و المستلم حيث أن كل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، لهذا تظهر و تتكرر تعليقات مألوفة مثل: أنا لا أعرف أنك تحتاج إلى هذا، أو أنا لا أعرف أنك تعرفها.

– عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم: فالقدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التقاسم الفعال، و هذا لا يرتبط بالقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني و التخصصي و حسب بل أحيانا تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة.

– عقبة نقص العلاقات: إن غياب الرابطة الشخصية الموثوقة و القوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء و الحوار، يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة، و هذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة و تقاسمها.

IV-6- تطبيق المعرفة (Knowledge Application) :

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، فليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة، و لذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، و مع ذلك تعاني بعض المؤسسات من " فجوة بين المعرفة و العمل "، و هذه المؤسسات تعقد العديد من دورات التخطيط و المناقشة و التلخيص، بدلا من القيام بالأعمال و التطبيق، و في ظل ثقافة المؤسسة السلبية هذه، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، و يهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.⁽¹⁾

فعادة تحتاج المعرفة إلى أن توظف في منتجات و عمليات و خدمات المؤسسة، فالمؤسسة التي لا تستطيع أن تجد النوع الصحيح من المعرفة و تستخدمه بالشكل الصحيح فإنها قد تجد صعوبة في

(1) اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سبق ذكره، ص:13.

تحقيق التميز التنافسي، فعندما يكون الابتكار و الإبداع

فالمؤسسة تستطيع أن تجد ببساطة و سهولة النوع الصحيح من الخبرات.

و يمكن التمييز بين ثلاثة آليات لتطبيق المعرفة هي: (2)

- التوجيهات: و يقصد بها مجموعة محددة من القواعد و التعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

- الروتين: و يشير إلى وضع أنماط للأداء و مواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق و دمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.

- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: و يتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة و تتسم بقدر من عدم التأكد و لا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها، و في هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة و التخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل بشيء من التفصيل إلى موضوع إدارة المعرفة، فلقد تم توضيح نشأة و تطور إدارة المعرفة، باعتبار أن بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام و التوجه لإدارة المعرفة ، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لها بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات و بالضبط بعد تنفيذ بعض المبادرات الناجحة لإدارة المعرفة في بعض المؤسسات.

و قد اختلف الباحثون في تناول مفهوم إدارة المعرفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم و خلفياتهم العلمية و العملية، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة، إلا أنه توجد بعض العناصر الرئيسية المشتركة في معظم هذه التعاريف كضرورة توفر بعض العمليات كالجمع و التصنيف و الترتيب للمعلومات و المعرفة لبناء الهيكل المعرفي، و هذا يتطلب الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى ضرورة تقاسم و تبادل المعرفة، و أخير وجود ثقافة مؤسسية تدعم ذلك .

كما تم التطرق إلى أهمية و أهداف إدارة المعرفة، و العلاقة بينها و بين إدارة المعلومات، و نتيجة للأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة فقد اتسعت مجالاتها لتشمل اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي، تخطيط العمليات و غيرها.

و لإدارة المعرفة عدة نماذج و مداخل أوردتها المختصون و الباحثون كنموذج " ويبج " ،

(1) سيد محمد حاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

(2) Robert Reix, op cit, p :251.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

نموذج " ليونارد بارتون " و نموذج " بيفبر " و " سو
عمليات إدارة المعرفة و التي تتكون من ستة (06) عمليات رئيسية هي: الاستيعاب، الاسترجاع،
التوليد، الحزن، النقل و التطبيق.

الفصل الثالث:

المكونات الرئيسية لفعالية إدارة المعرفة

تمهيد

I - إستراتيجية إدارة المعرفة.

II - القيادة الداعمة لإدارة المعرفة.

III - ثقافة إدارة المعرفة.

IV - تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دعمها لإدارة المعرفة.

خلاصة

الفصل الثالث

المكونات الرئيسية لفعالية إداره المعرفة

تمهيد:

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر و مداخل جديدة في دراسة و فهم أعمال المؤسسات، و سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، و قد تعاضم دورها بعد إدراك أن بناء الميزة التنافسية و إدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية و تحديدا على الأصول المعرفية و الاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو على صعيد العملية، و الذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون هذه البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، و بصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر التالية: إستراتيجية ملائمة لإدارة المعرفة تسمح بالاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة في المؤسسة و إعطاء القيمة الحقيقية للمعرفة، قيادة و ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة، حيث تعتبر القيادة عنصرا فعالا في توجيه الأفراد و حفزهم إلى تبادل و نشر المعرفة في المؤسسة، أما الثقافة فهي بمثابة الأداة التي تتحكم في سلوك العاملين، تعمل على خلق و نشر السلوكيات التي تعزز تقاسم المعرفة، و أخيرا لا بد من وجود تكنولوجيا معلومات و اتصالات تدعم و تسهل عمليات إدارة المعرفة مثل قواعد المعرفة، الأنترنت، الأنترنت.... و غيرها.

و في هذا الإطار تم تركيب هذا الفصل في أربعة مباحث تدرجت من إستراتيجية إدارة المعرفة، ثم القيادة الداعمة لإدارة المعرفة، يأتي بعد ذلك الثقافة المشجعة على تقاسم المعرفة، وصولا إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

I- إستراتيجية إدارة المعرفة:

التغير المستمر في الأفكار، التكنولوجيا، الأذونات، المنتجات و الخدمات، ينبع من التغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات، و إذا كان البقاء، الاستمرار و الربحية تمثل أهداف رئيسية لأي مؤسسة، فمواجهة التغيير، مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف؛ و من ثم فليس من الغرابة أن تكون " الإستراتيجية " هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل و التعامل مع التغيرات الداخلية و الخارجية، و كذلك حالات عدم التأكد.

I-1- مفهوم الإستراتيجية:

من أجل الإحاطة نسبيا بمفهوم الإستراتيجية، سيتم التطرق إلى نشأة و تطور الإستراتيجية ثم تعريفها، و أخيرا المفاهيم المرتبطة بها.

I-1-1- نشأة و تطور الإستراتيجية:

يعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة، اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة (Strategia) التي تعني علم الجنرال (Strategos)؛ و تفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة " جنرال " تصف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد: (1)

- 1- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حاسمة.
 - 2- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف و هو يعلم أنه ليس في فراغ و أن قوة أخرى حوله تؤثر و تتأثر بطريقته في التصرف و اتخاذ القرارات.
 - 3- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن، فهو يدرس خططه و تحركاته الإستراتيجية بعمق و ينفذها في أوقاتها المناسبة.
- مما تقدم يتضح أن اليونانيين القدامى فهموا الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير و التصرف و تعني أيضا النظرة الواسعة بعيدة المدى.

إلا أن الاهتمام العملي بها خارج إطار الحروب و الجنرالات الذين يقودونها لم يظهر إلا خلال الأربعين سنة الماضية، فقد أخذ رجال الأعمال و الباحثون بإيلاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ابتداء

(1) أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية - ، دار مجدواي للنشر و التوزيع، عمان، 1996، ص: 14-12.

من خمسينات القرن العشرين، و في هذه الفترة تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية، و أخذ المشهد العالمي يكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف بـ " الإستراتيجية " .

و يعود الفضل في تطور هذا المفهوم و في تطبيقاته اللاحقة في الإدارة إلى الباحثين :

" شستر برنارد " (Chester Barnard): و هو موظف كبير في شركة التلغون و التلغراف الأمريكية .
و " ألفرد تشاندلر " (Alfred Chandler) و هو أستاذ جامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد " الأمريكية .

حيث استطاعا الباحثان دون تنسيق بينهما أن يكملا الدائرة، فالتجربة العملية التي استقاها " برنارد " من العمل تمازجت مع الأسلوب المنهجي للأستاذ الجامعي " تشاندلر " و كانت انطلاقة الإدارة الإستراتيجية .

I-1-2- تعريف الإستراتيجية:

بشكل عام، هناك العديد من التعريفات الإدارية لمفهوم الإستراتيجية، و من أهمها:
يعرف " ألفرد تشاندلر " الإستراتيجية على أنها: " تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية و طويلة الأجل للمنشأة، و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف " (1).

أما " جلويك " و " جاوش " (Glueck and Jauch) فيعرفا الإستراتيجية على أنها: " خطة موحدة، متكاملة و شاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و تحديات البيئة و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة " (2).

و يعرف " منتزبرغ " و " واترس " (Mintzberg and Waters) الإستراتيجية بأنها: " نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، و سواء كان هذا النمط نتاج لاستراتيجيات مقصودة (مخططة) أو نتاج لإستراتيجيات غير مقصودة (غير مخططة أو طارئة) " (3).
و تتفق كل هذه التعريفات بشكل أو بآخر على أن الإستراتيجية هي:

1- خطة ديناميكية من قبل المؤسسة أو نمط من القرارات و التصرفات اللازمة لتحقيق غاية معينة.

2- استجابة أو مبادرة من قبل المؤسسة لتعديل موقفها التنافسي إزاء ردود أفعال المنافسين.

(1) ذبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية - تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس - ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص: 50.

(2) عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص: 53.

(3) ذبيل محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

3- تكيف أو تأقلم لاستغلال موارد المؤسسة (قدرا
الخارجية (الفرص و التحديات).

I-1-3- المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية:

لكي تتولى المؤسسة تنمية إستراتيجيتها فإن عليها أن تراعي كل من رسالتها، أهدافها
و سياساتها.

I-1-3-1- رسالة المؤسسة: تعرف رسالة المؤسسة بأنها مجال النشاط الذي يحدد المجتمع للمؤسسة
و الذي سوف تخصص فيه ، و تعد تلك الرسالة ضرورية حيث تحت مظلتها سوف توجه و تتركز
جهود المؤسسة.(1)

و يندرج تحت رسالة المؤسسة عدة أبعاد من بينها:

1- أن الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا و خصوصيتها عن المنظمات الأخرى.

2- توجه الرسالة كافة الممارسات و التصرفات التي تقوم بها المنظمة.

3- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة و طبيعة أعمالها.

4- تعد الرسالة الركيزة التي تبني عليها الغايات و الأساس في وضع الأهداف.

I-1-3-2- الأهداف: يعرف الهدف بأنه الرغبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و على هذا
الأساس، فإن الهدف يمد المؤسسة بالاتجاه، و يمثل لها الرغبة فيما ترغب في تحقيقه، و على ذلك أيضا
ينبغي تحديد الأهداف بوضوح، و قد يكون التعبير عن الأهداف في شكل نسب أو قيم أفضل وسيلة
لمتابعة إنجاز الأهداف ذاتها، فالأهداف في صورة قيم لا تدع مجالاً للشك فيما إذا كان قد تم
تحقيقها.(2)

I-1-3-3- السياسات: تعرف السياسة بأنها تصريح عام و مرشد للتفكير في مجال إعداد و اتخاذ
القرارات، و قد يعبر عنها في شكل كتابي أو شفوي، فهي تحدد نطاق التصرف و اتخاذ القرار
و تعكس الأهداف، و بالتالي تساهم في تحقيقها.(3)

I-2- المستويات الخاصة بالإستراتيجية:

الإستراتيجية أداة لوضع رسالة المؤسسة موضع التطبيق العملي، و توجد ثلاثة مستويات

(1) سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة - مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة - ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999،
ص: 79.

(2) حلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال - مدخل إتخاذ القرارات و بناء المهارات - ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص: 118.

(3) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص: 207.

للإستراتيجية، تلك التي تقع على نطاق المؤسسة ككل،
و أخيرا الإستراتيجية الوظيفية.

I-2-1- الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل:

تعد هذه الإستراتيجية أكثر أنواع الاستراتيجيات قربا لتحويل رسالة المؤسسة إلى أعمال
و تصرفات فعلية، فعندما تتعدد الميادين الصناعية التي تعمل فيها المؤسسة، و من ثم تتعدد منتجاتها
فلا بد و أن تقوم الإدارة بتوجيه وحدات الأعمال المختلفة الخاصة بالمؤسسة - و التي تخصص في
ميدان صناعي معين أو تقديم مجموعة متشابهة من المنتجات - ، بحيث يترتب على أداء هذه الوحدات
تحقيق الرسالة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ككل.

و بصفة عامة فإن هذا النوع من الإستراتيجيات عادة ما يهتم بالمجالات الآتية:⁽¹⁾

- 1- نطاق العمليات الخاصة بالمؤسسة، أي تحديد طبيعة ميادين الأعمال التي سوف يتم العمل فيها.
- 2- تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة، و هنا يكون هدف التخصيص تركيز الموارد على ميادين
الأعمال التي تمثل المستقبل للمؤسسة، و تقليل الموارد الموجهة إلى ميادين الأعمال التي من المحتمل أن
تتوقف المؤسسة على الاستمرار فيها في المستقبل.
- 3- المشاركة (Synergy): أي كيف يمكن أن تتم خلق عملية التكامل بين أنشطة المؤسسة في
ميادين الأعمال المختلفة لصالح المؤسسة ككل؟
- 4- الأداء المالي: و يعني تقييم ما إذا كان كل ميدان من ميادين الأعمال التي يتم العمل فيها يساهم
في تمويل المؤسسة بالدرجة المتوقعة منه، أو وفقا لقدراته.
- 5- الهيكل الخاص بالمؤسسة: أي هل تتكامل و تتوافق كل أجزاء المؤسسة معا لتعمل كنظام واحد؟
و هل توجد عملية اتصال فعالة فيما بين هذه الأجزاء؟ و هل خطوط السلطة و المسؤولية واضحة؟
و الواقع أن هذه الاستراتيجيات هي إستراتيجيات تخدم قضية اتخاذ القرارات في الأجل
الطويل، و من هنا فإن هذه الإستراتيجيات لا تتغير بصورة دائمة، و تكون مصاغة بصورة عامة
و غير محدودة إذا ما قورنت بالاستراتيجيات التي توجد في المستويات الأخرى.

I-2-2- الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال:

وحدة الأعمال هي مجمع لعدد من الأقسام التي تتولى تقديم بعض المنتجات أو الخدمات
المتشابهة، و تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبل المؤسسة في التنافس و تحقيق مكانة معينة في

(1) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم و حالات تطبيقية - ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص:57.

أحد مجالات الأعمال المحددة، أو قطاع معين، أو سوق

الإستراتيجية أكثر تركيزا و أقل مدى من إستراتيجية المؤسسة، ومن ثم الإستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق، إستراتيجيات خطط المنتجات و الترويج، التمويل، البحوث و التطوير، تصميم نظم العمل، و تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص و المخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة. (1)

I-2-3- الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

تركز هذه الإستراتيجيات على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة (التسويق ، الإنتاج و العمليات، التمويل، إدارة الموارد البشرية، البحوث و التطوير...)، و تهدف إلى تحقيق التكامل و الاستخدام الفعال و الكفاء للموارد داخل كل إدارة، و يمكن وضع إستراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج، أو منطقة جغرافية، أو نوع المستهلك، و تتصف هذه الإستراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني (عادة سنة أو أقل)، و إذا كانت هذه الإستراتيجيات تساند النوع السابق (إستراتيجيات الأعمال) إلا أنها تركز في الأصل على " كيف "، أي الأساليب و الوسائل و آليات التنفيذ و مشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ، و يقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية. (2)

I-3- العلاقة بين إدارة المعرفة و مستويات الإستراتيجية:

يمكن رؤية إدارة المعرفة في كل مستوى من مستويات الإستراتيجية كآليتي: إدارة المعرفة كإستراتيجية عامة للمؤسسة، إدارة المعرفة كإستراتيجية وحدة أعمال و إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية.

I-3-1- إدارة المعرفة كإستراتيجية عامة للمؤسسة:

من خلال الدراسات و الخبرات السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجية، فإن إدارة المعرفة شأنها شأن الإدارات الوظيفية تتبع الإستراتيجية و تخضع لها و تتحدد بها، إلا أن " مارك كيلروي " (M.W.Mc Elroy) يرى أن العكس هو الصحيح أي أن إدارة المعرفة هي التي تحدد إستراتيجية المؤسسة أو بصيغة أخرى إدارة المعرفة كإستراتيجية عامة للمؤسسة، معتمدا في ذلك على ما يأتي: (3)

1- إن من الأخطاء القاتلة للجيل الأول لإدارة المعرفة (الجيل الذي يركز على تقاسم المعرفة أي

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين -، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص: 58.

(2) عبد السلام أبو قحف، سياسات و إستراتيجيات الأعمال، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص: 170.

(3) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

للتغيرات و تشجيع تقاسم المعرفة و العمل على أساس ال

5- اعتبار إدارة المعرفة عمل كل مدير و اعتبار المعرفة و إستراتيجيتها محوراً لجميع العاملين.

I-3-3- إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية:

في رؤية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإن إدارة المعرفة تصبح وسيلة من وسائل إستراتيجية الأعمال، و بسبب الأهمية المتزايدة لهذه الإدارة في المؤسسات المتخصصة و القائمة على المعرفة فإنها يمكن أن تمارس كوظيفة من وظائف المؤسسة، و هذه الرؤية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة و أصولها و رصيدها و بطرق هندسة المعرفة و تحويلها إلى قواعد و إجراءات و نماذج من أجل التقاسم و الاستخدام و إعادة الاستخدام في المؤسسة، و لهذا تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في هذه الرؤية و هذا المستوى.

و في هذه التوجهات الإستراتيجية فإن إدارة المعرفة تعمل على تحقيق أفضل توظيف لمعرفة المؤسسة بما يحقق ميزة تنافسية، و هذا ما يمكن تحقيقه من خلال ما يأتي: (1)

1- وعي (إدارة المعرفة): و يقصد به الفهم الواضح للمصطلحات ضمن مجموعة إدارة المعرفة، فهم الاختلافات بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات، معرفة أهم مكونات إدارة المعرفة...

2- التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (KM Self Assessment): تبدأ مع فهم جوانب برنامج إدارة المعرفة مثل: تطوير معجم المعرفة، خرطنة المعرفة...

3- تدريب (إدارة المعرفة): يمكن أن يفهم من خلال يتم تقديمه في شكل عروض و برامج إدارة المعرفة في الصناعة أو التعليم أو التدريب.

4- تحسين العملية (عملية الأعمال): إن آليات العمل و قواعد الأعمال تتغير لتحسين الأداء، و أن البيانات و المعلومات التي تمثل مكونات المعرفة في عملية التحسين، هي الجانب الحرج في إدارة المعرفة.

5- التكنولوجيا المقتدرة (Enabling.T): المشكلة الرئيسية في إستراتيجية إدارة المعرفة تتمثل في تقاسم المعرفة و استخدامها على نطاق واسع في المؤسسة، و هذا ما يجعل التكنولوجيا و بشكل خاص الانترنت و الانترنت (الشبكة الداخلية) هي مفتاح جهود إدارة المعرفة.

6- الممارسات الأفضل لإدارة المعرفة: و هذه ما يجب أن تحدد بشكل كبير، و الممارسة الأفضل هي واحدة من طرق عديدة لإدخال التحسينات في الأداء و الإنتاجية و التي يمكن نقلها عبر المؤسسة

(1) المرجع السابق، ص: 151-153.

و تبنيها فيها.

I-4-4- إستراتيجيات إدارة المعرفة:

يصنف الباحثون في إدارة المعرفة الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات إتباعها إلى إستراتيجيتين متميزتين هما: إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصية.

I-4-4-1- إستراتيجية الترميز (Strategy Codification):

و هي الإستراتيجية التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية، قابلة للوصف و التحديد و القياس و النقل و التقاسم و سهولة التحويل إلى قواعد بيانات و قاعدة معرفية قياسية، يمكن لجميع العاملين الوصول إليها و توظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة. و من الشركات التي تطبق إستراتيجية الترميز، نجد كل من شركة " أندرسون الاستشارية " (Andersen Consulting) و شركة " إيرست و يونغ " (Erst & Young) حيث قامتا هاتين الأخيرتين بتطوير طرق لترميز و حزن و إعادة استخدام المعرفة، معتمدان في ترميز المعرفة الجديدة (المطورة أو المبتكرة) على مدخل " الأفراد إلى الوثائق "، حيث يتم فصل المعرفة عن الفرد الذي قام بتطويرها أو ابتكارها، ثم جعلها متاحة للجميع بطريقة تكون واضحة، سهلة الفهم و إعادة الاستخدام⁽¹⁾.

I-4-4-2- إستراتيجية الشخصية (Strategy Personnalisation):

و هي تلك الإستراتيجية التي تركز على المعرفة الضمنية، و هي المعرفة الغير قابلة للترميز القياسي، الغير رسمية، الغير قابلة للوصف و النقل و التعليم و التدريب و إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة.

و تبني هذه الإستراتيجية كل من شركة " باين " (Bain) و " مجموعة بوسطن الاستشارية " (Boston Consulting Group) و شركة " ماكينزي " (Mc Kinsey)، حيث نجد أن هذه الشركات تؤكد على أهمية الحوار بين الأفراد و ليس على محاولة ترميز و استخراج المعرفة منهم، ذلك لأن المعارف تظل في عقول الأفراد و لا يتم الحصول عليها إلا من خلال جلسات العصف الذهني و العمل الجماعي و الحوارات.⁽²⁾

(1) Morten T.Hansen et autres , Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le Management du savoir en pratique, préface de Jean- François Ballay, éditions d'organisation, paris, 2003, p :121.

(2) ibid, p :123.

و يمكن توضيح الطريقة التي تدير بها الشركات الـ

في الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز إستراتيجية الشخصية.

إستراتيجية الشخصية	مجال الاختلاف	إستراتيجية الترميز
توافر المشورة التحليلية القوية و الخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	الإستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة و فائقة النوعية و الموثوقة بإعادة استخدام المعرفة المرمزة.
(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربحي عال.	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.
(الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز و يخزن و ينشر و يتيح استخدام المعرفة.
الاستثمار المعتدل في تكنولوجيا المعلومات بقصد تسهيل الحوار و تبادل المعرفة الضمنية.	تكنولوجيا المعلومات	الاستثمار الكثيف في تكنولوجيا المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام ثانية.
- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات و يتحملون الغموض. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.	الموارد البشرية	- استخدام خرجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة و وضع الحلول. - تدريب أفراد المجموعات و التعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد على حسب استخدام و الإسهام في قواعد البيانات المتوفرة.

Source : *ibid*, p p : 126,127.

I-4-3- اختيار الإستراتيجية المناسبة:

إن الإستراتيجية التنافسية هي التي تحدد إستراتيجية إدارة المعرفة، فعلى المدراء أن يفسروا بوضوح الأسباب التي تدفع الزبون إلى شراء سلعتهم أو خدمتهم على حساب منافسيهم، و ما هي الميزة التي ينتظرها الزبون من المؤسسة؟ و كيف تستطيع المعرفة إضافة قيمة بالنسبة للزبون؟ الإجابة الواضحة لهذه الأسئلة هي التي تسمح بوضع إستراتيجية لإدارة المعرفة.

بعد تحقيق هذا الشرط السابق، على المدراء تناقش الإستراتيجية الرئيسية لإدارة المعرفة، و بالرغم من أن نتائج الإستراتيجية الخاصة بالمعرفة، لا يمكن أن تكون من الضروري فهم العلاقة المباشرة بين الإستراتيجية التنافسية و كيفية تعبئة المعارف لدعمها، و تتمثل هذه الأسئلة الثلاثة فيما يلي: (1)

السؤال الأول: هل تقدم المؤسسة منتوجات قياسية (نمطية) أو منتوجات على القياس (حسب الطلب)؟

فالمؤسسات التي تتبع الأسلوب النمطي و التي تقدم منتوجا واحدا، تستخدم إستراتيجية الترميز في إدارة معرفتها، في حين أن المؤسسات التي تقدم منتوجات على القياس، تحاول أن تركز جهودها في تلبية الحاجات الخاصة لكل زبون، و هنا نجد أن المعرفة المرزمة لا تستعمل كثيرا في أعمال هذه المؤسسات، و لذلك فإن على المؤسسات التي توجد في مثل هذه الحالة أن تستخدم إستراتيجية الشخصية.

السؤال الثاني: هل تقدم المؤسسات منتج مبتكر أو منتج ناضج (Mature)؟

عادة الإستراتيجية القائمة على المنتج الناضج تستفيد بشكل أكبر من نموذج إعادة الاستخدام، حيث أن تطوير و تسويق لمنتوج من هذا النوع يعتمد على مهام و معارف مماثلة تكون سهلة الترميز، لذلك يفضل استخدام إستراتيجية الترميز.

و في مقابل ذلك الإستراتيجية القائمة على منتج مبتكر، يجب أن تدعم باستخدام نموذج الشخصية، و في هذه الحالة يجب على الأفراد تقاسم معارفهم عن طريق الحوارات و جلسات العصف الذهني، و إلا فإنها تضيع إذا كانت في شكل وثائق.

السؤال الثالث: هل تقوم المؤسسة باستخدام المعارف الضمنية أو المعارف الصريحة في حل المشكلات التي تواجهها؟

المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن ترميزها كبرنامج أو بيانات حول السوق، ففي الحالات التي يعتمد فيها العاملين على المعرفة الصريحة لأداء أعمالهم و حل مشاكلهم، تستخدم المؤسسة إستراتيجية الترميز.

أما المعرفة الضمنية فهي المعرفة التي يصعب تدوينها على الوثائق، بل يتم اكتسابها من خلال الخبرات الشخصية، كما هو الحال بالنسبة للخبرة العملية، و " معرفة - فعل " العملية، و في هذا

(1), *ibid*, pp : 124,125.

الإطار تستخدم المعرفة الضمنية في حل المشكلات من خ
تطبق المؤسسة إستراتيجية الشخصية.

II- القيادة الداعمة لإدارة المعرفة:

أخذ موضوع القيادة يتطور و يستحوذ على اهتمامات الباحثين و الممارسين في مجال الإدارة
نتيجة الدراسات و الأبحاث التي أجراها رواد المدرسة السلوكية و التي شددت على أهمية عنصر
القيادة و دور القائد في حفز و توجيه و التأثير في الأفراد و الجماعات لتحقيق أهداف و غايات
المؤسسة.

II-1- مفهوم القيادة:

لتوضيح مفهوم القيادة سيتم التطرق إلى العناصر التالية: تعريف القيادة، عناصر القيادة و أخيرا
الفرق بين القائد و المدير.

II-1-1- تعريف القيادة:

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد معنى القيادة، فأصبحت لها معان مختلفة لدى مختلف
الكتاب، و في يلي عرض لبعض التعريفات للقيادة:
القيادة هي: " قدرة التأثير على الآخرين و جعلهم ينفذون الأعمال المناطة بهم و التي تحقق أهداف
المنشأة ". (1)

القيادة هي: " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون
في تحقيقه ". (2)

القيادة هي: " نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير و التي تعمل على توحيد
جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، و التي تتجاوز مصالحهم الآنية ". (3)

القيادة هي: " فن توجيه الناس و حثهم على التعاون طواعية و تحت مسؤوليتهم للقيام بأي عمل
تقرره الجماعة ". (4)

من التعريفات السابقة يتضح إجماع الآراء على أن القيادة هي فن التأثير في الأشخاص
و توجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب الطاعة و الاحترام و الولاء و التعاون، في سبيل

(1) عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص: 107.
(2) حنا نصر الله و آخرون، مبادئ في العلوم الإدارية - الأصول و المفاهيم المعاصرة -، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص: 178.
(3) صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص: 215.
(4) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، سنة النشر مجهولة، ص: 112.

تحقيق هدف مشترك.

II-1-2- عناصر القيادة:

من التعريفات السابق عرضها للقيادة، يتضح أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية، لا بد من توفرها لوجود القيادة و هي: (1)

1- وجود جماعة من الأفراد (شخصين أو أكثر):

المقصود هنا " الجماعة المنظمة " أي الجماعة التي لها تنظيم محدد، و يختلف موقع أعضاؤها طبقا للمسؤوليات المناطة بهم، و يكون للجماعة قائد لديه القدرة على التأثير في الجماعة، توجيهها، و تعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك التي تسعى لتحقيقه، لذا فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.

2- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء:

إن كل التعريفات السابقة للقيادة تصورها على أنها عملية تأثير إيجابي، يقوم به شخص " القائد " نحو أشخاص آخرين " المرؤوسين " بهدف توجيه نشاطهم و جهودهم في اتجاه معين، و لتحقيق عملية التأثير الإيجابي، يجب أن يتحلى القائد بالمهارة في فن القيادة، و يستخدم وسائل التأثير القيادي القائمة على " الرضا " و ليس على " القهر " أو " الإكراه ".

3- تحقيق الأهداف المشتركة:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة، تحقيق الأهداف المشتركة و المرغوبة لدى الجماعة، و تبرز صعوبة تحقيق مثل هذه الأهداف، إذا تعارضت أهداف القائد مع أهداف الجماعة و أفرادها، و تكمن كفاءة القائد في معالجة هذا التعارض، بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة التي تستهدفها عملية التأثير.

II-1-3- الفرق بين القائد و المدير:

إن الفرق بين القادة و المديرين و الأعمال التي يقومون بها، هي موضوع مليء بالأسئلة، فعادة ما يوافق المراقبون على وجود بعض الفروقات البارزة بين المديرين و القادة، و يرجع ذلك في المقام الأول إلى الأدوار التي يلعبونها في المجموعات و المنظمات.

فغالبا ما ينظر إلى الإدارة على أنها موجهة نحو إنجاز " المهام " و هي ترتبط أساسا بضمان

(1) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري " التنظيمي " في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص: 181.

إنجاز العمل بكفاءة و فعالية، في حين توصف القيادة بأ
أو الجانب الإنساني من الإدارة، فالإدارة هي شيء جوهري متعلق بالعمليات والنتائج، و
فإن ما يحافظ على أداء المنظمة على المدى الطويل هي القيادة.

و يقول " كوتر " (Kotter) في هذا المجال أن الإدارة هي " إدارة التعقيدات " بينما القيادة
هي " إدارة التغيير "، فمن الممكن القول أن المديرين يؤثرون في الأفراد على المستوى العقلاني بينما
يكون القادة أكثر فاعلية عندما يؤثرون على الناس على المستوى العاطفي. (1)
فطبقاً لرأي " كوتر " : (2)

القائد هو: 1- من يحدد أهداف المنظمة.

2- من يقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف المنظمة.

3- من يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير.

المدير هو: 1- من يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة.

2- من يمتلك القدرة على التغلب على التعقيدات و التعامل معها.

II-2- أساليب القيادة:

لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية و العربية في مجال الإدارة على أن هناك ثلاثة أساليب
للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم و حفزهم و هي:

II-2-1- القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية:

من خلال هذا النوع من القيادة يحدد المدير القائد السياسة لمرؤوسيه و يقوم باتخاذ القرارات
بنفسه، و يأخذ على عاتقه المسؤولية كاملة، و يطلب من مرؤوسيه إطاعته في إتباع أوامره فقط.
و يقوم هذا النوع من القيادة على أساس الإشراف المقيد الذي يضعف من معنويات العاملين،
و يفقدهم الثقة في أنفسهم، و لا يتيح لهم فرصة المبادرة و التصرف و المشاركة في اتخاذ القرارات،
و بالتالي يفتقدون فرصة التقدم و التنمية الذاتية، كما يؤدي هذا النوع من القيادة إلى إضعاف روح
التعاون و الولاء للمؤسسة و كل ذلك ينعكس على زيادة سخط و استياء العاملين الذي يبرز في
ارتفاع معدلات الغياب، و ارتفاع دوران العمل و البطء في تنفيذ القرارات و ينعكس كل ذلك على

(1) السياق المتغير للقيادة، Virtual Learning Resource Centre، تاريخ التصفح: 2008/12/22، الساعة: 16:13.
<http://www.ashridge.org.uk/ashridge/vircmini.nsf/site/alpplg.10.htm?open document&lang=arabic>
(2) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص: 336، 337.

II-2-2- القيادة الديمقراطية أو المشاركة: (1)

و هو الأسلوب الذي يحرص القائد الإداري من خلاله أن يقوم بالتفاعل مع العاملين، و محاولة مشاركتهم في القرارات التي يقوم باتخاذها، و أخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم و شؤون المؤسسة بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك أن القائد في هذه الحالة يتوسع في تفويض السلطات لمؤوسيه، و لا يحتفظ لنفسه إلا بالسلطة في القضايا الأساسية، و من أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يعمل على خلق جو من الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين، كما يساعد على تشجيع روح المبادرة و الإبداع لدى العاملين. (2)

II-2-3- قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة:

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك و تذبذبه، إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل و التسيب، و زعم حرية العاملين و التساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها، فإن رضا العاملين عن أعماله في ظل هذه القيادة منخفض جداً، بالمقارنة مع القيادة غير الديمقراطية، لأن التساهل و التهاون و عدم الحسم يثبط من همة النشطين، الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم، و قد يكون التساهل كبير إلى درجة يترك فيها القائد سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين، و يصبح في حكم المستشار حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة و يفوض سلطة إصدار القرارات إلى المجموعة التي تكون حرة في التصرف. (3)

و من مزايا هذا الأسلوب القيادي ما يلي: (4)

1- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، و توفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم و المساهمة بالفكر المستقل و تحقيق الإبداع الشخصي و الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل و يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء و نتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

2- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية كما

(1) مصطفى محمود أبو بكر و مرزوق راتب عساف، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص: 423.

(2) عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة - المفاهيم و الاتجاهات الحديثة -، مكتبة المحتسب، عمان، 1994، ص: 218.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص: 188.

(4) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 262.

في مؤسسات الدراسات و الأبحاث.

من خلال ما سبق، يتبين أن هناك أساليب قيادية -رسم صبيح مفهوم إدارة المبرر و أخرى عكس ذلك، و من الأساليب التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة: أسلوب القيادة الديمقراطية و أسلوب قيادة عدم التدخل في حالة التعامل مع عمال ذوي مستوى عالي، أما أساليب القيادة التي لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة فتتمثل في: القيادة الأوتوقراطية و نمط قيادة عدم التدخل إذا كانت تطبق على أفراد ذوي مستوى تعليمي ضعيف.

II-3- نظريات القيادة:

نظرا لأهمية القيادة، ظهرت نظريات عديدة لتفسيرها، و من أهمها:

II-3-1- نظرية الرجل العظيم:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة و امتلاكهم مواهب عظيمة و سمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، و تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية: (1)

- 1- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- 2- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية و المستقبلية من خلال كفاحهم.
- 3- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

II-3-2- نظرية السمات:

السمات تعني خصائص أو مواصفات مميزة للقائد، و قد تم استخدام السمات و الخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الناجحة و الفعالة، لذلك كانت تركز الإدارة على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، و اعتبر هذا المدخل أو الأسلوب فعال كأني أسلوب آخر للاختيار. و من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في القادة ما يلي: (الرشاقة، الطول، المظهر، الثقة بالنفس، الاستقامة، اللباقة، تحمل المسؤولية، الذكاء، المبادأة).

II-3-3- النظرية الموقفية:

تعني هذه النظرية أن كل شيء يتوقف على الموقف أي أنها نظرية شرطية، حيث حاول أصحاب هذه النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة و مقدرة القائد للتكيف مع

(1) المرجع السابق، ص: 263.

الظروف، و التي تشمل العوامل البيئية التي يصعب عليه الشخص الذي يستطيع التكيف في ظل الظروف المتغيرة.

II-3-4- نظرية التفاعل:

تتجه هذه النظرية إلى اتخاذ منهج شامل يجمع بين كافة المتغيرات المؤثرة في القيادة، فتذهب إلى أن القيادة تفاعل اجتماعي لعدة عوامل تتمثل في خصائص القائد، خصائص و حاجات العاملين المرؤوسين، المواقف المرتبطة بالقيادة و طبيعة العمل، و المناخ الذي يحدد المواقف المختلفة، و القائد الناجح هو الذي يقدر على التفاعل مع الجماعة لتحقيق أهداف المؤسسة.(2)

II-3-5- نظرية المسار و الهدف:

و تقوم هذه النظرية على أساس الربط بين السلوك القيادي و دافعية و مشاعر المرؤوسين باعتبارهم المحدد الرئيسي للسلوك القيادي، و بذلك تعتمد فعالية القيادة على:(3)

1- قدرة القائد على فهم مدركات المرؤوسين و دوافعهم و أهداف و مقومات رضاهم و اتجاهاتهم النفسية.... و العمل على التأثير فيها.

2- قدرة القائد على فهم الممارسات التي يستطيع من خلالها تحقيق أهداف و رضا المرؤوسين.

II-3-6- نظرية " ليكرت " في القيادة:

يعتبر " ليكرت " (Likert) أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، و أن فعالية المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه المديرين في قيادة مرؤوسيه، و يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا يكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، و إقامة نظام اتصال فعال معهم، و خلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص إشباع حاجاتهم و الشعور بأهميتهم و تحقيق الرضا الوظيفي لهم.(4)

و قد صنف " ليكرت " أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة:

النظام الأول: تسلطي _ استغلالي.

النظام الثاني: تسلطي _ نفعي.

النظام الثالث: استشاري.

(1) محمد فريد الصحن و سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص: 186.
(2) سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورش الدولية للنشر و التوزيع و مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص: 241.
(3) عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره، ص: 186.
(4) محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 267.

النظام الرابع: جماعي _ مشارك.

من خلال عرض مختلف نظريات القيادة، يتبين أن هناك نظريات مختلفة لتأسيس فريقين لإدارة المعرفة منها: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات و النمطان الأول و الثاني من أنظمة نظرية " ليكرت "، كما أن هناك نظريات ثلاثم إدارة المعرفة مثل نظرية المسار و الهدف و النمط الرابع من أنظمة نظرية " ليكرت ".

II-4- القيادة إدارة المعرفة:

تعتبر قيادة إدارة المعرفة أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، فتطبيق إدارة المعرفة يتطلب الدعم من أعلى المستويات لقدرتهم على إرشاد لعاملين و شحذ هممهم.
و من أجل تعميق الفهم لدور القيادة في إدارة المعرفة فإنه سيتم توضيحها بالآتي:

II-4-1- قادة المعرفة:

يشير الباحثان " بروزاك " و " دافنبورت " (Prusak and Davenport) إلى أنه مع ازدياد اهتمام بحقل إدارة المعرفة، و مع ازدياد أعداد المؤسسات التي بدأت تنحو نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات إدارة المعرفة، و لأهمية الدور الذي تقوم به هذه المبادرات في تحقيق الميزة التنافسية و إدامتها، بدأ العديد من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية و في أوروبا باستخدام ما يسمى " ضابط المعرفة " (Chief Knowledge Officer) أو " قائد المعرفة " (Knowledge Leader) يتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المؤسسات.(1)

و يعتبر دور قائد المعرفة من أدوار الإدارة العليا، حيث يرى الباحث " بالاي " (Ballay) على أنه في المستقبل القريب، سيصبح قائد المعرفة ضمن الإدارة التنفيذية أي يصبح دوره يوازي دور إدارة الموارد البشرية أو إدارة المعلومات بالرغم من أنه في السابق قد يوجد في إدارة الموارد البشرية أو في إدارة أنظمة المعلومات.(2)

إن ممارسة قائد المعرفة لأدواره تتطلب توافر عدد من الصفات الشخصية فيه، يمكن إجمالها بالصفات العشر التالية:(3)

1- يمتلكون رؤية واضحة حول أجنحة المعرفة و إدارة المعرفة، إذ أنهم يفكرون في أعمالهم و بيئاتهم و أهداف المعرفة.

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

(2) Jean-Francois Ballay, Tous managers du savoir, éditions d'organisation, paris, 2002, p:247.

(3) عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 351.

- 2- يدعمون أبطال المعرفة و صناعها و يثيرون الحماس لـ
- 3- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية و التكنولوجية و الإستراتيجية.
- 4- يستعملون العمليات و أطر العمل المنظمة كقوة مرئية.
- 5- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع و الكلفة صعبة.
- 6- يستعملون الاتصالات الفاعلة في التسويق و إعادة هندسة الأعمال.
- 7- في تفاعل مستمر و فعال مع كل المستويات، مع الزبائن و الخبراء العاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقا).
- 8- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات.
- 9- عندهم ثقافة الانفتاح و الفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع و التعلم.
- 10- يطورون برامج الحوافز و تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

II-4-2- أدوار قادة المعرفة:

يمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية: (1)

II-4-2-1- المسح العام للمعرفة الموجودة:

- و تتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان و المقابلة مع العاملين و العملاء داخل المؤسسة و خارجها، و يستطيع القائد هنا تحديد ما يلي:
- 1- ما إذا كانت هناك ممارسات و سياسات موجودة لإدارة المعرفة، و كذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية و كيفية الحصول على المعلومات.
 - 2- مدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل (المعرفة الضمنية) و توثيق طرق التعامل المكتبية و طرق حفظ الملفات الموجودة في المؤسسة (المعرفة الصريحة).
 - 3- مدى وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة، مثل ميزانية خاصة بذلك.
 - 4- أبعاد الثقافة التنظيمية و مدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة.
 - 5- مدى توافر البنية الأساسية اللازمة مثل التكنولوجيا و قنوات تدفق المعرفة و الخبرات و الكفاءات المناسبة.

II-4-2-2- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:

يتولى القائد هنا تخطيط و تصميم الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة المعرفة، حيث يركز على

(1) سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 15-18.

صناعة الأفكار و الرؤية المستقبلية التي تكون الأساس

إستراتيجية إدارة المعرفة جزءا من الإستراتيجية العامة، حيث أنها تتيح للمؤسسة أن تتعلم من خبرات من ضمن المؤسسة، و يمكن أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة، و خلق معرفة جديدة و تحويلها إلى عمليات و خدمات جديدة.

II-4-2-3- تنظيم إدارة المعرفة:

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، و قد قامت شركة "روفر" (Rover) للسيارات بإنشاء وحدة اسمها " وحدة روفر للتعلم " (Rover Learning Business)، كما أنشأت هيكلا تنظيميا مرنا و أفقيا يتناسب مع العمل كفريق و مع عمل كل فرد بمرونة و استقلالية. و يجب على القيادة في هذه المرحلة إنشاء الهيكل التنظيمي المناسب لإدارة المعرفة من خلال تشكيل مجلس استشاري يضم معظم المديرين بالإضافة إلى ممثل للإدارة العليا، و يمكن أن يضم المجلس استشاريا خارجيا لإدارة المعرفة، و يقوم المجلس بوضع خطة تفصيلية لخطوات تطبيق إدارة المعرفة في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف.

II-4-2-4- تنفيذ إدارة المعرفة:

و يكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة و إزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم.

و مما لا شك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية و توفير فرص التدريب و التعلم أمامها، و تستطيع القيادة توفير فرص و أساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية و الفيديو و المحادثات الصوتية و إتاحة فرص التدريب أمام العاملين سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدوران الوظيفي أو فرق العمل. و إلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر و التدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين* و تفويضهم، و توفير الأمان الوظيفي لهم، و تغيير نظام التقييم و المكافآت، و ذلك لإيجاد طرق أكثر فاعلية لمكافأة عمل الفريق، و تشجيع العاملين على الابتكار و القيام بمخاطرات محسوبة، من أجل التنمية المستمرة و التعلم من النجاح و الفشل.

و تتولى القيادة في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمؤسسة، تحديد و توثيق

* يقصد بتمكين العاملين إطلاق العنان للطاقة البشرية و الوثوق بالفرد لاتخاذ القرار، و في المؤسسة التي تحركها المعرفة من المهم جدا أن يتم تمكين العاملين من أجل إعطائهم السلطة لاتخاذ قرارات سريعة و كسب و لانهم و التزامهم و مشاركتهم.

تجارب المؤسسة التي تعد معرفة و أفضل الممارسات،
للمعرفة الموجودة في المؤسسة.

II-4-2-5- تقييم إدارة المعرفة:

الهدف من القيام بعملية التقييم هو تحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينة بالطريقة نفسها، أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف المحددة، و يستطيع القائد أن يقيم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المؤسسة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة، مع معرفة آرائهم و مقترحاتهم للتحسن، و بحث الشكاوي إن وجدت.

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أن مسؤولية إدارة المعرفة تقع على عاتق جميع المديرين في المؤسسة، فمن المعلوم أن إدارة المعرفة هي مهمة ترتبط بكل أقسام المؤسسة، و بالتالي هي ليست وظيفة تناط بقسم ما فيها، إنما هي فلسفة و عمليات و ثقافة و إستراتيجيات شاملة.

و لذلك فعلى كل من الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية (مديري الأقسام خاصة الأقسام الإستراتيجية مثل الموارد البشرية، البحث و التطوير، العمليات...) بالإضافة إلى مدير إدارة المعرفة - إذا كان في المؤسسة قسم مستحدث - أن يعملوا على خلق و إدامة بيئة تنظيمية تسمح بخلق المعرفة و خزنها و إدامتها و نشرها من أجل نجاح برنامج إدارة المعرفة سواء كان هذا البرنامج يستهدف المؤسسة ككل، أو يركز على قسم معين، أو حتى يستهدف نشاط محدد.

III- ثقافة إدارة المعرفة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المؤسسات، لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية و كفاءة و فعالية سلوك العاملين، و تزداد أهميتها أكثر في المؤسسات التي تركز على المعرفة كميزة تنافسية لها أو ما يطلق عليهم " المؤسسات الخالقة للمعرفة "، من خلال مساهمتها الرئيسية في خلق المعرفة الجديدة أو في نشر و تبادل المعرفة الموجودة.

III-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة، و من أجل الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية سيتم التطرق إلى :

III-1-1- تعريف الثقافة التنظيمية:

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي:

" مجموعة القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الافتراضات

بها أعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع التغييرات البيئية و تغييرات سلوكهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ". (1)

" ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المؤسسة ". (2)

" مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها ". (3)

" مجموعة القيم و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المنظمة، و التي تؤثر على سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بها و على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية ". (4)

من خلال ما سبق نلاحظ أن معظم تعريفات الثقافة التنظيمية تشترك في عدة عناصر كالقيم و المعتقدات و العادات و المعارف و الخبرات التي يتحصل عليها الأفراد نتيجة تفاعلاتهم المستمرة مع محيطهم و التي تؤثر على سلوكهم في المؤسسة.

III-1-2- أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمنظمات فيما

يلي: (5)

1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، و كذلك فإن اعتداء على احد البنود الثقافية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، و بناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة كل من يهدف إلى تغيير أوضاع العمل و الأفراد في المؤسسة من وضع إلى آخر.

2- تزود المؤسسة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، و كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود المؤسسة كلما قوي ارتباط العاملين بالمؤسسة.

3- تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك العاملين حول الأحداث التي تحدث في البيئة التي يعملون

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص: 406.

(2) غيات بوفلجة، القيم الثقافية و التسيير، الطبعة الثانية، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2003، ص: 06.

(3) مقدم عبد الحفيظ، الثقافة و التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 1992، ص: 273.

(4) حدادوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 1992، ص: 43.

(5) جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب و ترجمة رفاعي محمد الرفاعي و اسماعيل علي البسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص: 630.

فيها، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطار مرجعيا يقوم الأ
4- تعمل الثقافة على خلق الالتزام برسالة المؤسسة، ذلك أن معايير العاملين عادة ما يتغير حول
يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، و عند
ذلك يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر و أهم من اهتماماتهم الشخصية، و يعني
ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن مؤسستهم هي أهم شيء بالنسبة إليهم.

5- تدعم الثقافة و توضح معايير السلوك بالمؤسسة، و يعتبر هذا الدور ذا أهمية خاصة بالنسبة
للعاملين الجدد، كما انه مهم أيضا بالنسبة للعاملين القدامى فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين، مما
يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الأحوال مما يضمن استقرار سلوك الفرد المتوقع
في الأوقات المختلفة، فعلى سبيل المثال تسيطر ثقافة الاهتمام برضا العملاء لدى مجموعة من العاملين
مما يتوجب عليهم القيام بأي شيء يرضي العميل.

III-1-3- عناصر الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عناصر للثقافة التنظيمية أهمها: (1)

III-1-3-1- القيم التنظيمية:

تعبر القيم عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو
غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم غير مهم... إلخ.
أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه
سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام
بالأداء و احترام الآخرين... إلخ.

III-1-3-2- المعتقدات التنظيمية:

و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل،
و كيفية إنجاز العمل و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع
القرارات... إلخ.

III-1-3-3- الأعراف التنظيمية:

و هي تعبر عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة،

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 312، 313.

و من هذه الأعراف مثلاً التزام المؤسسة بعدم تعيين الأ
تكون هذه الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإلتباع.

III-1-3-4- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب، و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء، و الزملاء من الزملاء الآخرين، و المتمثلة بالتقدير و الاحترام المتبادل.

III-2- خصائص و أبعاد و أنواع الثقافة التنظيمية:

يتناول هذا العنصر مختلف خصائص و أبعاد الثقافة التنظيمية، كما يتطرق كذلك إلى الأنواع المختلفة للثقافة في المؤسسة.

III-2-1- خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك عدة خصائص للثقافة التنظيمية يمكن تحديدها كما يلي: (1)

1- الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار)، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المنظمة، و الآداب و الفنون، و الممارسات العملية المختلفة)، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة و ما إلى ذلك).

2- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها " كل مركب " تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

4- الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: 406.

عليها و لا تنتقل بطريقة آلية، بل إنها في تغير مستمر ملامح قديمة.

5- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكن تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

III-2-2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة و قيامها من خلال بعض الأدوات و النماذج، و يمكن تلخيص أهم هذه الأبعاد كالآتي: (1)

III-2-2-1- البعد الخاص بالقيادة:

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا و ما دورها، و مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية و أساليب توضيح الأهداف و الوصول إليها، و طبيعة و خصائص سلوك العاملين و دافعيتهم داخل المنظمة، و منهجية قيادة التغيير و التطوير و مدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير و تحمل المخاطر التي تترتب عليه، و يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

- 1- إدراك دور الإدارة و اتجاهات العاملين نحوه.
- 2- دور الإدارة و أسلوبها.
- 3- إدراك المسؤولية.
- 4- أسلوب التحول و التطور.
- 5- الدافعية و السلوك الإنساني.
- 6- قيادة التغيير بالمنظمة.
- 7- المشاركة و المخاطرة.

III-2-2-2- البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات الإدارات و الأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات و أنماطها و طريقة عمل الأفراد و قيامهم بأدوارهم في المنظمة،

(1) منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة الرياض و منطقة مكة المكرمة - ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية - ، الرياض، 2006، ص ص: 29-36.

و الثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيه
التالية:

- 1- طبيعة الاتصالات.
- 2- إقبال الأفراد على العمل الجماعي.
- 3- توزيع المهام و الأدوار و معرفتها.
- 4- الإيمان بأهمية التدريب.
- 5- مواصلة التعليم.
- 6- مدى استقرار الأهداف.
- 7- متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ.

III-2-2-3- البعد الخاص بظروف العمل و الرضا عنه:

يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:

- 1- قيمة و عناصر الراتب الشهري و مدى تعرضه للخصم.
- 2- عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين.
- 3- حجم العمل و ملاءمته للقدرات الشخصية للفرد.
- 4- الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي.
- 5- عدد ساعات العمل و مواعيده.
- 6- العدالة و المساواة في معاملة العاملين.
- 7- المشاركة و العلاقات و تحقيق الإنجاز.

III-2-3- أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار الباحثين في الإدارة إلى أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و من قطاع إلى آخر، و من أبرز هذه الأنواع:⁽¹⁾

III-2-3-1- الثقافة البيروقراطية:

و في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات، فالعمل يكون منظماً، و الوحدات يتم بينها تنسيق، و يكون هيكل السلطة بشكل هرمي، و تقوم هذه الثقافة على التحكم

(1) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين - ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية - ، الرياض، 2006، ص ص: 27، 28.

و الالتزام.

III-2-3-2- الثقافة الإبداعية:

و تتميز بتوفر بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات، و مواجهة التحديات.

III-3-3-2- الثقافة المساندة:

تتميز بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المؤسسة الثقة، و المساواة، و التعاون، و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

III-4-3-2- ثقافة العمليات:

و يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، و ليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيلة بين الأفراد، و الذين يعملون على حماية أنفسهم، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيمًا، و يهتم بالتفاصيل في عمله.

III-5-3-2- ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، و إنجاز العمل، و تهتم بالنتائج، و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.

III-6-3-2- ثقافة الدور:

هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، و بالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، و تهتم بالقواعد، و الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي، و الاستمرارية و ثبات الأداء.

III-3- الثقافة الداعمة لإدارة المعرفة:

النجاح في إدارة المعرفة يعتمد بشكل كبير على إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة، حيث أشارت الدراسات أن إحداث هذا التغيير الثقافي يتطلب 70% من جهود تنفيذ إدارة المعرفة، و أن حوالي 50% من مشاريع إدارة المعرفة تفشل في حالة عدم تغيير ثقافة المؤسسة.⁽¹⁾

و تعرف ثقافة إدارة المعرفة بأنها مجموعة القيم و السلوكيات اللازم توافرها من أجل إنجاز برامج و مشاريع إدارة معارف المؤسسة، و يمكن توضيح الدور الذي تلعبه الثقافة من خلال ما يلي:

(1) Dominic Kelleher et Simon Levene, knowledge management “ A Guide to Good Practice “, British Standards Institution, London, 2001, p :38.

III-3-1- أهمية عامل الثقة في تقاسم المعرفة:

يحتل عامل الثقة دورا مهما بالنسبة لمجالات تقاسم المعلومات و المعارف، و يعد عنصر الثقة في إطار الصفات الشخصية التي لا يمكن دعمها على مستوى المؤسسة، حيث يعتمد على العلاقات الشخصية القائمة، و يمكن تقييم عامل الثقة من خلال اعتماد مبدأ معاكس أي بصيغة أخرى تحديد التكلفة الناتجة عن غياب عنصر الثقة المتبادلة، و لا جرم أن تكلفة غياب عنصر الثقة تقوم على الفشل في الوثوق بالاتصالات الحاصلة، و يتمثل النموذج الأصلي لذلك في النكتة أو الفكاهة، فقد يحتفظ صديقين بنكتة معينة يرسلها أحدهما إلى الآخر، و تظل النكتة محتفظة بطبيعتها المثيرة للضحك كلما تم طرحها، لكنه ليس من المستبعد أن تظهر بعض اللحظات التي لا تسفر فيها عن نفس هذا الأثر، و قد يرتدي من يلقيها عباءة الحماسة إذا ما تم طرحها في وقت غير مناسب، ذلك بأن عنصر المزاح المتضمن في هذه النكتة ينطوي على قيمة خاصة في ظل وضع الشخص ضمن المجموعة، بالطريقة نفسها تتحدد قيمة عامل الثقة مع العمل القائم و الكيفية التي يتم بها تضمين المعلومات التي لا بد من وضعها في سياق دور معين. (1)

و يمكن إعطاء مثال توضيحي آخر على هذا الأمر متجسدا في استخدام المؤهلات العلمية الرسمية، إذ تعتبر الشهادة التي يراها المريض عند الطبيب - و التي تثبت أن هذا الطبيب قد قام بالعديد من الاختبارات الخاصة بذلك - هي الأساس التي يقوم عليها عامل الثقة، و من ثم، يمكن بعد ذلك الاعتماد على الاستشارات التي يقدمها في ظل ثقة أكبر و تطبيقها بصورة مباشرة، أما بالنسبة للمؤسسات فليس هناك ثمة ما يعادل شهادات المؤهلات العلمية الرسمية على الرغم من القيمة الكبيرة لوضع أسس نفس هذا المستوى من الثقة المتبادلة.

III-3-2- القيم الداعمة لثقافة إدارة المعرفة:

هناك العديد من القيم التي تساعد على إنجاح برامج إدارة المعرفة في المؤسسات، و من أهمها: (2)

1- النزاهة: و هي قيمة مؤسساتية تظهر في السلوك الفردي الذي لا يسمح بالتلاعب بالمعلومات و المعارف بهدف الكسب الشخصي، مثل بث معلومات غير دقيقة عمدا، أو نشر معلومات لتبرير قرارات معينة أو كتم معلومات و معارف لأغراض معينة، و تتجسد النزاهة في التبادل الفعلي

(1) بول جامبل و جون بلاكويل، مرجع سبق ذكره، ص: 225.
(2) عياد أمينة الزهراء، تسيير المعرفة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية - ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، 2004-2005، ص: 98، 99.

للمعارف و المعلومات.

- 2- الاعتماد الرسمي: يعن درجة استعمال أعضاء المؤسسة الرسمية للتشارك و تبادل منافعهم بها.
- 3- التوجيه: و هو الكشف عن المعلومات و المعارف الواجب توافرها من أجل أداء المهام و الأعمال لكل العاملين للتأثير في الأفراد و توجيههم نحو الطريق الصحيح، و من ثم توجيه أداء المؤسسة.
- 4- التبادل الحر للمعارف و المعلومات: يشمل المعارف الحساسة و غير الحساسة بحيث يحدث التبادل بين أعضاء فريق العمل الواحد، و عبر الحدود الوظيفية (أي مع بعض العملاء، الموردين و الشركاء).
- 5- الشفافية: و هي من سمات المؤسسة التي يثق كل فرد منها بالآخر، بما يكفي للحدوث عن الأخطاء الماضية و الاعتراف بالإخفاقات بطريقة صحيحة و بناءة، دون الخوف من العواقب.
- 6- المبادرة: و هو ما يقوم به أعضاء المؤسسة من نشاط لاستباق التغيرات في المحيط الاقتصادي القائم على المنافسة، و التجاوب معها، و التفكير بكيفية استغلال المعارف المتاحة بغية تحسين المنتجات القائمة و توليد منتجات أو خدمات جديدة، و تشجيع الإبداع و الابتكار.

III-3-3- الطرق و العوامل الثقافية المشجعة على التشارك في المعرفة:

يجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، و التخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة، و التشارك فيها، و استخدامها، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسيات من أجل توليد المعرفة و التشارك فيها، و يجري تسخير ثقافة المؤسسة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية: (1)

- 1- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة و حول المعرفة التي تجب إدارتها.
- 2- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية و بين المعرفة المؤسسية: من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، و من الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، و من الشخص الذي يستطيع تخزينها.
- 3- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف و ظروف معينة.
- 4- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، و التحقق من صحتها، و توزيعها في أنحاء المؤسسة.

و تشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمؤسسات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، و التشارك فيها، و البناء على أفكار الآخرين،

(1) هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 78، 79.

و من هذه العوامل: (1)

- 1- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة و بين أهداف المؤسسة.
 - 2- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمؤسسة.
 - 3- تشجيع الأفراد على التعاون و مساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
 - 4- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
 - 5- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.
 - 6- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.
 - 7- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية و غير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد.
 - 8- استخدام أنظمة المكافأة و التقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة.
- و تجدر الإشارة إلى انه يجب أن تكون ثقافة المؤسسة التي تحركها المعرفة ثقافة تشاركية* من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، و من أجل تسهيل توليد المعرفة، و يجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على ثقافة المؤسسة، و بخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، و بقيم الأفراد و توقعاتهم في المؤسسة لأن ثقافة المؤسسة تؤثر في أداء كل فرد و بالتالي تؤثر في أداء المؤسسة.

IV- تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و دعمها لإدارة المعرفة:

تعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات واحدة من المفاتيح الأساسية للكفاءة و الفاعلية لعمليات الأعمال، و إن حصول المؤسسات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى تكاملها بنجاح مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، و تعتبر الإستراتيجية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من استراتيجيات إدارة المعرفة.

IV-1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:

تحتاج مؤسسات اليوم من أجل الاستجابة السريعة للفرص و التهديدات البيئية أن تقوم باتخاذ خطوات مبتكرة و الاستعانة بأدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتسهيل نشاطاتها و عملياتها.

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 106، 107.
(* الثقافة التشاركية و هي ذلك النمط من الثقافة الذي يستمتع الأفراد بالتشارك في المعلومات و المعارف، و بمساعدة بعضهم البعض.

IV-1-1- تعريف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

تعرف التكنولوجيا بأنها: " الأدوات أو الوسائل التي تستخدم لأغراض عملية تطبيقية والتي يستعين بها الإنسان في عمله لإكمال قواه و قدراته، و تلبية تلك الحاجات التي تظهر في إطار ظروفه الاجتماعية و كذا التاريخية ".⁽¹⁾

أما تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فهي: " مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة و معالجتها و تخزينها و استرجاعها و طباعتها و نقلها في شكل الكتروني، سواء أكانت في شكل نص أو صورة أو فيديو و ذلك باستخدام الحاسوب ".⁽²⁾

و تعرف أيضا بأنها: " الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات و الوسائط الأخرى ".⁽³⁾

من التعريفين السابقين نجد أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعبر عن مجموعة من المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات و الأفراد التي تستخدمها المؤسسة في استقبال البيانات و المعلومات و خزنها و معالجتها و استرجاعها باستخدام برمجيات متعددة الوسائط (السمعية، البصرية و النصية).

IV-1-2- أهمية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في المؤسسات:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات دورا كبيرا في تحديث و تطوير المؤسسات، و تؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف و مجالات عمل و نشاطات متنوعة في بيئة العمل، و يمكن ملاحظة هذا من خلال أهما:⁽⁴⁾

- 1- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- 2- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
- 3- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا و التفرغ لواجبات أكثر أهمية.
- 4- تساعد على توفير قوة عمل فعالية داخل التنظيم.
- 5- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.

(1) قرين علي و هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات - المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات - ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، أيام 12 و 13 نوفمبر 2005، ص: 2.

(2) حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية - مدخل استراتيجي -، دار وائل، عمان، 2005، ص: 17.

(3) سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات - المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات - ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، أيام 12 و 13 نوفمبر 2005، ص: 04.

(4) موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002، ص: 150.

IV-1-3- مكونات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

تتأثر كفاءة و فاعلية نظام المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية المستخدمة و الصدارة على

إدارتها و تشغيلها، و تتكون بشكل عام من خمسة مكونات أساسية هي: (1)

IV-1-3-1- المكونات المادية (The Hardware):

تتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) و المستخدمة في إدخال و معالجة

و إخراج البيانات و المعلومات و تتكون من:

1- وحدات الإدخال: هي حلقة الوصل بين الحاسوب و بين المستخدم و تقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية و تتكون من وسائل الإدخال المباشرة مثل لوحة المفاتيح، الصوت، الفأرة، قارئ الحروف الضوئي و غيرها.

2- وحدة المعالجة المركزية: و تمثل هذه الوحدة الجزء الرئيسي من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة و التي تتكون من وحدة الحساب و المنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية.

3- وحدة الإخراج: تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية إلى الجهات المستفيدة بصيغة يمكن فهمها، و أهم هذه الوسائل: الشاشة المرئية، الطابعة، الأشكال البيانية، الوسائل الممغنطة و غيرها.

4- وحدة الذاكرة الثانوية (المساعدة): و تستخدم لأغراض تخزين مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم إضافة الذاكرة الثانوية، و من أهم الوسائط الشائعة: الأشرطة المغناطيسية و الأقراص المغناطيسية.

IV-1-3-2- البرمجيات (The Software):

هي عبارة عن جميع المجموعات التعليمية الخاصة بمعالجة المعلومات، و التي يمكن تصنيفها إلى:

1- نظام البرمجيات: مثل برامج نظام التشغيل، و الذي يدير و يساند نظام الحاسوب.

2- تطبيقات البرمجيات: و هي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي (بواسطة المستخدم النهائي) مثل برنامج التخزين، برنامج الرواتب و برنامج معالجة الكلمات.

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص ص: 06-08.

IV-1-3-3-الاتصالات:

يرتبط مفهوم الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل الاتصالات الحديثة المتطورة و ظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم، و يتضمن مفهوم الاتصالات شبكات الاتصالات، المحطات، معالجات الاتصالات، بعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة و البنية التحتية للاتصالات، و تشمل الاتصالات الأجهزة و المعدات مثل خطوط الهاتف، الكابلات، الأقمار الاصطناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، أجهزة ربط الشبكات، و تعد الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) إحدى شبكات الاتصال العالمية.

IV-1-3-4-البيانات:

تشير إلى الأشياء، الحوادث، النشاطات و المبادلات التي يتم تسجيلها و تخزينها، و لكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تدل على أي معنى معين، و تخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين بحيث يسهل الحصول عليها و استرجاعها. و يمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال مثل: البيانات العددية الهجائية، البيانات النصية، البيانات الصوتية و غيرها.

IV-1-3-5-الأفراد:

و هم الأفراد الذين يقومون بإدارة و تشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين و متخصصين و مستخدمين نهائيين للنظام...، و يكاد يتفق أغلب المتخصصين في مجال نظام المعلومات على أن أهمية العنصر البشري في إدارة و تشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير، و يمكن تصنيفهم إلى:

- 1- المتخصصون: من محللين و مصممي النظم، المبرمجين، متخصصو تشغيل الأجهزة و صيانتها، و المتخصصون في تكنولوجيا المعلومات و هؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.
- 2- الإداريون: و هم الأفراد الذين يشاركون في إدارة النظام، المسؤولون عن قاعدة المعلومات، المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين،...).

IV-2- أنظمة عمل المعرفة (لابتكار المعرفة):

يقصد بعمل المعرفة ابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلمة جديدة أو طرق عمل

جديدة، و يجرى عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة
عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، و المحافظة على

و هناك العديد من نظم عمل المعرفة الأكثر تخصصا و التي تصمم بشكل خاص لترويج ابتكار
المعرفة، و من هذه الأنظمة:⁽¹⁾

1- نظم التصميم بمساعدة الحاسب (Computer Aided Design Systems):

تعطي هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة،
أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق و الاتصالات، و تحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من
أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة، أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة كالباحثين
العلميين، مصممي المنتجات و المحللين الماليين، و تصمم محطات عمل المعرفة غالبا لمهام متخصصة
في الأداء فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم و قوة كافية للتحميل
الثلاثي الأبعاد و الذي يختلف تماما عن محطات عمل المحلل المالي.

2- أنظمة الواقع الافتراضي (Virtual Reality Systems):

تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا
حاسوب متطورة، و يقصد بالواقع الافتراضي ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على
غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية ذات ثلاثة أبعاد و التخاطب بها و التأثير بها و ذلك بالزمن
الحقيقي، و تستخدم تطبيقات الواقع الافتراضي في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية،
الإظهار العلمي و التحكم عن بعد، الفن و غيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد و التي تتوصل يوميا
إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية.

IV-3- أنظمة الذكاء الاصطناعي (للحصول على المعرفة و ترميزها):

الذكاء الاصطناعي هو احد العلوم الحديثة التي نتجت عن اللقاءات بين الثورة التكنولوجية
المعاصرة في مجال علم النظم، و الحاسوب، و التحكم الآلي من جهة، و علم المنطق و الرياضيات
و اللغات و علم النفس من جهة أخرى، فعلم الذكاء الاصطناعي يهدف إلى فهم طبيعة الذكاء
الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسوب قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتسم بالذكاء، و تعني
قدرة برنامج الحاسوب على حل مسألة ما، أو اتخاذ قرار في موقف ما، بناء على وصف لهذه المسألة
أو لهذا الموقف، و يهتم الذكاء الاصطناعي بالعمليات المعرفية الراقية التي يستخدمها الإنسان في تأدية

(1) المرجع السابق، ص: 16.

أعماله الذكية، فقد تكون فهم نص لغوي، أو حل مسأ
أو بمقارنة عدد من البدائل و اختيار أفضلها.

و قد تبلورت ميادين الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة المعرفة من خلال:

1- النظم الخبيرة (Expert Systems):

النظم الخبيرة - و يطلق عليها أحيانا نظم الدعم الذكية (Intelligence Support Systems)
و أحيانا النظم المعتمدة على المعرفة - هي " شكل متطور للذكاء الاصطناعي المعتمد على النظم
المعتمدة على المعرفة و البرمجيات التي تقلد عمليات التفكير عند الإنسان الخبير و تزود متخذ القرار
بالاستشارة (النصيحة) التي يأمل، عادة، الحصول عليها من المستشار (الخبير) الإنساني " (1).
و تستخدم في عالم اليوم أنواع مختلفة من أجيال النظم الخبيرة ذات التقنيات العالية من أجل
إنتاج الأفكار المبدعة و الحلول العميقة للمشكلات الصعبة و المعقدة، فضلا عن استخدام النظم
الخبيرة في توثيق و تخزين المعرفة (الصريحة و الضمنية) و توظيفها لغايات و أهداف الإدارة، و يمكن
تلخيص المنافع التي تكتسبها الإدارة من وجود النظم الخبيرة بما يلي:

أ- تخزين المعرفة الصريحة و الضمنية.

ب- توثيق المهارات و الخبرات الإنسانية.

ج- ضمان الموضوعية و الدقة في اتخاذ القرارات الإدارية.

د- ضمان العقلانية و الحيادية و التجرد من المشاعر و العواطف و الميول النفسية عند اتخاذ قرارات
مهمة.

ه- حوسبة بعض المهام الروتينية.

و- تقديم الدعم و الإسناد للمديرين و صانعي القرارات.

2- نظام المنطق الضبابي (Fuzzy Logic System):

نظام المنطق الضبابي هو النظام الذي يعتمد على الحاسوب لمعالجة البيانات غير المكتملة، أو
البيانات التي تكون أجزاء منها صحيحة و أجزاء أخرى غير صحيحة، و يطلق عليها بيانات ضبابية،
و يتميز نظام المنطق الضبابي بأنه يحاول مماثلة خصائص الإنسان و النظم الخبيرة، و بالتالي فالنتائج التي
نحصل عليها من هذه العمليات يمكن أن تأخذ تعبيرات ضبابية مثل " من الممكن "، " يجوز أن يكون
"، " يفضل أن "، " من المحتمل "، و هذا بدلا من أن تأخذ تعبيرات دقيقة واضحة مثل " خطأ "،

(1) سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية - إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية - ، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص: 423.

" صحيح "، " سالب "، " موجب " (2).

و تمكن فكرة الحلول الاحتمالية نظام المنطق الضبابي من التعامل مع البيانات المتضاربة وغير المؤكدة، و تزودنا بحلول تقريبية، و لكنها مقبولة للمشكلات الصعبة التي لا يوجد أي طرائق أخرى لحلها، و هذا سيعود حتما بالفائدة على المؤسسة من أن تترك المشكلة دون حل مطلقا.

3- نظم الشبكات العصبية (Neural Networks Systems):

نظم الشبكات العصبية هي نظم معلومات حاسوبية ديناميكية تشكل و تبني و تبرمج طيلة فترة التطوير المخصصة للتدريب و التعلم، أي أنها نظم تتعلم من التجربة و تكتسب خبراتها و معارفها من خلال التدريب و الممارسة العملية، و من خلال الممارسة العملية تقوم الشبكات العصبية بتحسين أدائها و خاصة عندما يعرض عليها العدد الكافي من الأمثلة، و لذلك نجد اليوم أن الشبكات العصبية هي الأفضل في تمييز الأنماط، و تحديد الرموز المكتوبة بخط اليد، و التعرف على الكلمات، و التنبؤ بالمتغيرات إلى غير ذلك من التطبيقات المختلفة و بخاصة في مجالات المال و الأعمال (1).

4- الخوارزميات الجينية (Genetic Algorithms):

تستخدم نظم الخوارزميات الجينية برامج المزج بين المفاهيم " الداروينية " (الانتخاب الطبيعي و البقاء للأصلح) مع وظائف رياضية لمحاكاة العملية التطورية لإيجاد أفضل الحلول للمشكلة موضوع الدراسة، و قد استخدمت هذه التكنولوجيا أول مرة لمحاكاة ملايين السنوات من تطور النظم البيولوجية، الجيولوجية و الإيكولوجية، و يعمل برنامج الخوارزميات الجينية وفق خوارزمية تنافس فيها الحلول أو البدائل الممكنة للقرار مع بعضها البعض، و من خلال الكفاح التطوري فإن البقاء هو لأفضل و أصلح الحلول (2).

و باختصار، وضعت نظم الخوارزميات الجينية لتصميم و اقتراح الحلول للمشكلات التي تتعامل مع عدد كبير من المتغيرات المؤثرة، و لذلك تستخدم الخوارزميات الجينية في مجالات الأعمال المالية و المصرفية، في تطبيقات الاستثمار، حل المشكلات اللوجستية و السيطرة على الموارد، كما تستخدم أيضا هذه النظم في مختلف أنواع التكنولوجيا الحديثة بما في ذلك تكنولوجيا الهندسة الوراثية، هندسة و صناعة الفضاء، صناعة المواد و التكنولوجيا الحيوية.

(2) المرجع السابق، ص: 419.

(1) سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، 2006، ص: 127.

(2) المرجع السابق، ص: 132.

IV-4- أنظمة قاعدة المعرفة (لخزن المعرفة):

قواعد المعرفة هي أوعية إلكترونية، مثلها مثل قواعد البيانات، تحتوي على نطاق واسع من المعلومات في مجال خبرة في موضوع ما، و تحتوي أيضا على القواعد التي سوف يستخدمها النظام الخبير لاتخاذ القرارات المعتمدة على هذه الحقائق.⁽¹⁾

و يجب التمييز بين قاعدة معرفة المؤسسة و قاعدة معرفة النظم الخبيرة، إذ أن قاعدة المعرفة تكون أكثر اتساعا و عمومية، و تحتوي على المعرفة المجمعة و المكثفة لحل مشاكل متعددة، على عكس قاعدة النظم الخبيرة التي تختص بحل مشكلات خاصة بمجال معين.

IV-5- أنظمة المشاركة الجماعية (للتشارك في المعرفة):

تعمل المؤسسات غالبا على دعم أعمال الجماعات الرسمية و الجماعات غير الرسمية العاملة لديها، و التي تكون تجارها مصدر مهم لخبرات المؤسسة و التي يمكن أن يطلق عليها "جماعات الخبرة"، و من أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشاركة الجماعية نجد:

1- التطبيقات الجماعية (Group Ware):

لقد تم استعمال كلمة (Group Ware) لأول مرة سنة 1980 ، من أجل التعبير عن مجموعة تطبيقات الإعلام الآلي الهادفة إلى تسهيل العمل الجماعي خاصة بين جماعات الممارسة* .
و يستحيل الكلام عن مهام (Group Ware) دون ذكر (3C):⁽²⁾

أ- الاتصال (Communication) : حيث يعمل على تسهيل تبادل المعلومات و المعارف بين الأفراد، فلا شك أن الاتصال هو جوهر العمل الجماعي، و يتم ذلك من خلال عدة وسائل مثل: البريد الإلكتروني، منتديات الحوار على الانترنت، الاجتماعات عن طريق الفيديو، الشبكات الداخلية " الأترانت " و الخارجية " إكسترانت " .

ب- التعاون (Cooperation) : بحيث يمكن تقاسم الوثائق الخاصة لمشروع معين بين أعضاء الفريق المكلف بانجاز هذا المشروع، فالتعاون هو أساس تماسك الجماعة أو الفريق، و تدخل و ولاء الجميع، و ذلك باستعمال الأدوات التي تسهل المبادلات مثل المذكرات الإلكترونية المشتركة، الهواتف النقالة، الأترانت...

(1) سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص: 406.
* جماعات الممارسة هي فريق من الأفراد يتقاسمون مشاكلهم أو همومهم أو اهتماماتهم في احد الميادين، و يثيرون معرفتهم و خبرتهم في هذا الميدان عن طريق التفاعل المستمر فيما بينهم، و غالبا عبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.
(2) عياد امينة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص: 113-114.

ج- التنسيق (Coordination): يتمثل في تيسير انتقال و
تعتمد في ذلك على أنظمة " تدفق العمل " ** (Work Flow).

2- الانترنت و بيئات معرفة المؤسسة (The Internet Enterprise Knowledge Environment):

يقدم الانترنت أساسا لبيئات معرفة المؤسسة عن طريق النصوص، الصوت، الفيديو، الشرائح الرقمية، و عرضها عبر واجهة بينية بسيطة، إضافة إلى مساعدة المؤسسة بتقديم خرائط المعرفة. إن بيئات معرفة المؤسسة غنية جدا و واسعة و لذلك تستعمل بعض المؤسسات بوابة شراكة متخصصة (Specialized Corporate Portals) لمساعدة الأفراد للإبحار غير مصادر متنوعة للمعرفة (Enterprise Knowledge Portals) ، توجه الأفراد نحو مواضيع المعرفة الرقمية و تطبيقات نظام المعلومات، و مساعدتهم في الإحساس بحجم المعلومات المتاحة.

IV-6- أنظمة المكتب (لنشر المعرفة و توزيعها):

يأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المؤسسة من خلال قيامه بإدارة و تنسيق عمل عمال المعرفة و ربط عملهم مع كافة مستويات و وظائف المؤسسة و تسهيل ربط المؤسسة بالعالم الخارجي و بضمنهم الزبائن، الموردين،... و غيرهم. و تمتد عبارة (عاملو المكتب) إلى نطاق واسع من المدراء و الكتبة الذين يعملون بمفردهم أو ضمن مجموعات و يمارسون الأنشطة التالية:

- ترتيب عمليات التوثيق من إنشاء الوثائق، خزنها، استرجاعها و تفرغها، و تستخدم في ذلك عدة تقنيات مثل معالجة الكلمات، الناشر المكتبي.

- جدولة عمل الأفراد و الجماعات و يستخدم في ذلك المشاركة الجماعية و الانترنت.

- الاتصالات عن طريق اللقاءات، تنظيم الصوت و الاتصالات المستندة على الوثائق للأفراد و الجماعات و تستخدم في ذلك عدة تقنيات مثل البريد الالكتروني، البريد الصوتي، نظام الرد الصوتي.

- تنظيم البيانات التي تصل من الموظفين، الزبائن، و التجار و تستخدم في ذلك تكنولوجيا قواعد البيانات، تفریق الأوراق... و غيرها

و هناك مجموعة من تطبيقات نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة و هي: (1)

** أنظمة تدفق العمل هي تلك الأنظمة التي تقوم بأتمتة تنفيذ مختلف المهام و العمليات عن طريق تمرير الوثائق أو المعلومات أو المهام من شخص لآخر وفقا لطبيعة النشاط الواجب انجازه.
(1) سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

1- معالج الكلمات (Words Processing) :

يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب و البرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية، و القدرة على عرضها من خلال الشاشة و تصحيحها و خزنها على وسائط التخزين و استرجاعها و تشغيلها و طباعتها...إلخ، و التي تساعد في إعداد التقارير، قوائم الأسعار، الإجراءات، إضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المؤسسات بعدد من النسخ المطبوعة.

2- الناشر المكتبي (Desktop Publishing) :

أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات و وثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم و الصور، و تقدم إمكانات كبيرة للبحث و الاسترجاع و سرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة و توفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات و المعلومات و المعرفة في إرسال و توصيل الوثائق إما عن طريق الشبكات أو الأقراص الممغنطة.

3- التنظيم الالكتروني للمواعيد (Electronic Calendaring) :

و تعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين و استرجاع جدول المواعيد و الارتباطات الخاصة بالمدير و مراجعته و تعديله في أي وقت، و يستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة إضافة إلى كونه منظم للوقت.

4- نظام إدارة الوثائق (Document Management System) :

و يستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية و يستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري و العمل على توفير المعلومات و المعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية، و يفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة و تخزينها و من ثم استرجاعها عند الحاجة إليها.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب تواجد أربعة مكونات رئيسية لا بد منها، و تعد الإستراتيجية إحدى هذه المكونات، لما لها من دور فعال في إعطاء القيمة الحقيقية للمعرفة، و يوجد نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة؛ الأولى إستراتيجية الترميز و هي الإستراتيجية القائمة على المعرفة الصريحة، بوصفها معرفة قياسية، رسمية و سهلة التحويل إلى قواعد بيانات، يمكن لجميع العاملين الوصول إليها و توظيفها في أعمال المؤسسة.

و الثانية إستراتيجية الشخصية و هي الإستراتيج

معرفة غير قابلة للترميز، غير رسمية، غير قابلة للوصف و التي لا يمكن وصفها بسهولة. و للقيادة دوراً بارزاً في دعم مبادرات و برامج إدارة المعرفة، حيث قامت العديد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية و في أوروبا باستخدام ما يسمى " ضابط المعرفة " أو " قائد المعرفة " يتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المؤسسات، فممارسة قائد المعرفة لأدواره تتطلب عدد من الصفات الشخصية كالرؤية الواضحة لإدارة المعرفة، دعم و إثارة الحماس لدى عمال المعرفة، امتلاك النظرة الشمولية و ثقافة الانفتاح.

و يؤدي قائد المعرفة عدة أدوار رئيسية في المؤسسة، كالمسح العام للمعرفة الموجودة في المؤسسة، وضع الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة، تنظيم إدارة المعرفة، تنفيذ إدارة المعرفة... و غيرها، و على الرغم من وجود قائد لإدارة المعرفة في المؤسسة إلا أن المسؤولية لا تقع على عاتقه فقط، بل هي مسؤولية جميع المديرين في المؤسسة بسبب أن إدارة المعرفة هي مهمة ترتبط بكل أقسام المؤسسة. إن تقاسم المعرفة بين العاملين في المؤسسة يتطلب وجود مناخا تنظيميا يسمح بذلك، و تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في توفير ذلك المناخ، إذ أنها تعتبر المحدد الرئيسي لسلوك العاملين في العمل، و من القيم الثقافية الداعمة لتقاسم المعرفة نجد: النزاهة، الشفافية، المبادرة، التبادل الحر للمعارف و المعلومات.

إن ثقافة المؤسسة التي تقودها المعرفة لا بد أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسيات من أجل توليد المعرفة و التشارك فيها، و من العوامل الثقافية المشجعة على ذلك نجد: تشجيع الأفراد على التعاون و مساعدة بعضهم، إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة و بين أهداف المؤسسة.

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة لا يمكن أن يتم بدون وجود تلك التكنولوجيا التي تسهل عمليات إدارة المعرفة، حيث تعمل التكنولوجيا على تسهيل الحصول على المعرفة و ترميزها من خلال أنظمة الذكاء الاصطناعي كالنظم الخبيرة، نظام المنطق الضبابي و نظم الشبكات العصبية، و من أجل تخزين المعرفة تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير قواعد بيانات و قواعد معرفة تخزن فيها المعرفة و المعلومات بحيث تسمح لجميع العاملين من الوصول إليها، أما فيما يخص التشارك في المعرفة فهناك العديد من أنظمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المستخدمة في ذلك مثل التطبيقات الجماعية،



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الأترنتيت و بيئات عمل المؤسسة، و يستخدم من أجل
أنظمة المكتب مثل معالج الكلمات، الناشر الإلكتروني و نظم إدارة المحتوى.
إن وجود و تكامل كل هذه العناصر السابقة (الإستراتيجية، القيادة، الثقافة و التكنولوجيا)
هو الذي يعزز من نجاح مبادرات و برامج إدارة المعرفة.

الفصل الرابع:

تحليل واقع إدارة المعرفة في الشركة الإفريقية للزجاج

- جيجل -

تمهيد

I- تقديم الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

II- الاستبيان و مجال الدراسة

III- اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة

الفصل الرابع

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بإسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل -، وذلك من خلال دراستنا لواقع إدارة المعرفة بالشركة. ولتحقيق هدف هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يمثل المبحث الأول فيه مدخلا ضروريا لدراسة أي مؤسسة حيث تضمن تقديم الشركة محل الدراسة من حيث تعريفها، مراحل تطورها، مجال نشاطها و تصنيف الموارد البشرية بها حسب مختلف الخصائص، و أخيرا تسيير و تنظيم الشركة من خلال دراسة هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فيحمل عنوان الاستبيان و مجال الدراسة حيث سنتعرض من خلاله إلى تصميم و اختبار الاستبيان، تحديد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى عرض و تحليل آراء هذا المجتمع حول مدى تطبيق إدارة المعرفة بالشركة من خلال دراسة جوانبها الرئيسية، ثم المبحث الثالث و الأخير و الذي يحمل عنوان اختبار فرضيات الدراسة، حيث يتم من خلاله إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

I - تقديم الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - :

كما هو معروف فإن القطاع الاقتصادي و الصناعي مجالات مختلفة من النشاط (الخدمات، الصناعات، البنوك... الخ) تتمثل في مؤسسات صناعية يشرف على مراقبتها تسييرها مجلس مساهمات الدولة (CNPE) و هو أعلى هيئة مسيرة و مشكلة من مختلف وزراء الحكومة و ممثل الشركات القابضة، يرأسه رئيس الحكومة، و يمكن عرض تنظيم القطاع الصناعي و الاقتصادي العمومي كما يلي:

شكل رقم (18) يوضح تنظيم القطاع الصناعي و الاقتصادي بالجزائر



المصدر: وثائق خاصة بالشركة، أبريل 2009.

و مثلما هو مبين أعلاه فإن الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل - هي فرع تابع للمجمع الصناعي للزجاج و المواد الكاشطة (GROUP ENEVA) الذي ينتمي بدوره للشركة القابضة كيمياء صيدلة، هذا المجمع الصناعي يتشكل من خمسة فروع هي:

1- الشركة الجزائرية للزجاج ALVER - وهران - : و هي فرع مختص في صناعة الزجاج المقعر (قارورات و أكواب).

2- الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER - جيجل

المطبوع، زجاج السيارات، الزجاج الأمني، سيليكات الصودا.

3- الشركة الجديدة للزجاج NOVER - الشلف -: وهي فرع مختص في صناعة الأواني الزجاجية المنزلية، قارورات الأدوية و المشروبات.

4- شركة الزجاج و المرايا SOMIVER - بومرداس -: وهي فرع مختص في صناعة زجاج المخابر و المزايا.

5- شركة المواد الكاشطة ABRAS - سعيدة -: وهي فرع مختص في إنتاج و صناعة مختلف أنواع المواد الكاشطة من أسطوانات و لفائف...إلخ.

I-1- تعريف الشركة و مراحل تطورها: (1)

الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - هي شركة عمومية اقتصادية، ذات أسهم (EPE-SPA) نشأت بصفقتها الحالية و تسميتها المعروفة سنة 1997 برأس مال قدره 5.000.000.00 دج في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي يسري تطبيقه سنة 1996، و قبل ذلك كانت عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج - جيجل - بالمنطقة الصناعية - أولاد صالح بالطاهير -، حيث تتربع على مساحة قدرها 17 هكتار منها 09 هكتارات مبنية و تقوم الشركة بصناعة و تسويق الزجاج (الزجاج المطبوع، الزجاج الأمني، سيليكات الصودا).

لقد كانت الشركة في الأصل مركبا متعدد الوحدات، و قد مرت منذ نشأتها بثلاثة مراحل منذ سنة 1982 - تاريخ بداية إنجازها في إطار عقد مبرم بين الشركة الجزائرية للصناعات الكيماوية (SNIC) و الشركة الفرنسية (TECHNIP) -، و يمكن تلخيص هذه المراحل فيما يلي:

I-1-1- مرحلة النشأة 1982-1987:

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGYON) في عقد السبعينات و بناء على استنتاجاته، أبرم عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) و الشركة الفرنسية (TECHNIP) سنة 1982 و ذلك لإنتاج وحدة الزجاج المسطح بطاقة إنتاجية قدرها 20.000 طن/سنويا من زجاج البناء الشفاف و 44.000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي، و قد

(1) وثائق خاصة بالشركة، أبريل 2009.

تم إنجاز المشروع بين سنتي 1982 و 1986، و قد عرف انطلاق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987؛ و قد كان تسييرها في إطار المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية، و كان مدير الوحدة بالتسيير الداخلي، و ذلك بالتنسيق مع رؤساء مصالح إدارية و تقنية، و يخضع للتوجيه المركزي للمديرية العامة للمؤسسة التي تضم وحدات أخرى.

و خلال مدة الإنجاز توابت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز و هي:

1- شركة (SNIC) : 1982-1984 إنجاز.

2- شركة (EDIC) : متابعة الأشغال.

3- شركة (ENAVA) : استلمت المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

I-1-2- مرحلة التوسع 1987 - 1996:

تسمى هذه المرحلة بمرحلة التوسع لأنه بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط، و وفقا لسياسة تنمية و تطوير معتمدة آنذاك، تم تخطيط برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته و أنواعه.

I-1-3- المرحلة الثالثة من 1997 إلى وقتنا الحاضر:

كانت في إطار سياسة وطنية اعتمدت لإعادة تنظيم القطاع الاقتصادي و الصناعي بحيث أصبح المركب المشكل من عدد من الوحدات الإنتاجية عبارة عن مؤسسة قائمة بذاتها يشرف على تسييرها رئيس مدير عام يرأس مجلس إدارتها و يسير بالتنسيق مع مديري الوحدات التقنية و الإدارية وفقا لتنظيم جديد يهدف إلى استقلالية في التسيير و التمويل أيضا.

I-2- مجال النشاط و الموارد البشرية في الشركة:

تنتمي الشركة الإفريقية للزجاج إلى القطاع الثاني أي قطاع الصناعة، و هي تقوم بإنتاج المنتجات التالية و تسويقها:

1- **صنف الزجاج السائل:** و يضم الزجاج المطبوع، سيليكات الصودا.

2- **صنف الزجاج الأمني:** و يضم زجاج السيارات (الأمامي، الجانبي و الخلفي)، الزجاج المصفح، الزجاج المصفح و الزجاج المقاوم.

3- **معالجة المواد الأولية:** و تضم الرمل، كربونات، دولمي، كالكير

و لإنتاج المنتجات السابقة تمتلك الشركة ثلاث و

I-2-1- وحدة الزجاج الأمني:

تقوم بإنتاج زجاج السيارات الأمامي، الجانبي و الخلفي، الزجاج المصنف (Feuilleté)، الزجاج المقاوم (Trempé)، الزجاج المصفح (Blindé). و قد انطلقت في الإنتاج سنة 1992 و أنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى (TAMGLASS)، و تقدر طاقة الإنتاج النظرية لهذه الوحدة كما يلي:

1- زجاج السيارات (الأمامي، الجانبي و الخلفي): 200.000 وحدة/سنوات.

2- الزجاج المصنف: 80.000 م/سنوات.

3- الزجاج المقاوم: 150.000 م/سنوات.

إن منتوج الزجاج الأمني و بسبب خاصيته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء و الأمن مثل:

1- الزجاج الأمامي الخاص بالسيارات، الشاحنات و آلات الأشغال العمومية.

2- الزجاج الأمني المصنف الخاص بحماية الأفراد و الممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون...إلخ.

3- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة و الصدمات و تستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية...إلخ.

I-2-2- وحدة الزجاج السائل:

و تضم هذه الوحدة ثلاثة خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الآجر الزجاجي و الأكواب، حيث أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة (BASSE SAMBRE) البلجيكية و انطلق إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994، في حين انطلق مشروع الآجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج سنة 1996، لأسباب تجارية بحثة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة و تكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات و اكتمال المشروع، و لمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات.

و تقدر الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة كما يلي:

(1) وثائق خاصة بالشركة، أبريل 2009.

1- الزجاج المطبوع: 15.000 طن/سنويا.

2- سيليكات الصودا: 12.000 طن/سنويا.

I-2-3- وحدة إنتاج و معالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة القديمة تم إنجاز وحدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس، الدولي... إلخ. و نشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمواد الأولية لوحدة الزجاج السائل، و أنجزت هذه الوحدة المذكورة سنة 1992؛ و تقدر الطاقة الإنتاجية النظرية لمادة السيليس ب 30.000 طن/سنويا.

و يتمثل زبائن الشركة الأساسيين في:

1- الشركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

2- المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMTP بقسنطينة.

3- وزارة الدفاع الوطني MDN.

4- المؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات ENAD.

5- شركة " هنكل " HENKEL.

بالإضافة إلى تجار الجملة و الخواص.

و يقدر عدد عمال الشركة ب 299 عامل، يتوزع هؤلاء حسب الفئات المهنية كما يلي:

1- الإطارات: 48

2- أفراد التحكم: 59

3- عمال التنفيذ: 192

أما توزيع العمال حسب البنية المهنية للشركة فهو كالأتي:

1- عمال الإنتاج:

أ- الإطارات: 14

ب- أفراد التحكم: 26

ج- عمال التنفيذ: 115

2- عمال الصيانة:

أ- الإطارات: 19

ب- أفراد التحكم: 25

ج- عمال التنفيذ: 71

3- عمال الإدارة:

أ- الإطارات: 15

ب- أفراد التحكم: 08

ج- عمال التنفيذ: 06

و يمكن توضيح المجال البشري للشركة الإفريقية للزجاج - جيغل في الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح توزيع العمال حسب البنية المهنية للشركة

المجموع	عمال التنفيذ	أفراد التحكم	الإطارات	الرتب المهنية البنية المهنية
155	115	26	14	عمال الإنتاج
115	71	25	19	عمال الصيانة
29	06	08	15	عمال الإدارة
299	192	59	48	المجموع

المصدر:

وثائق خاصة بالشركة، أبريل 2009.

I-3-3- تسيير و تنظيم الشركة:

ستعرض فيما يلي إلى طريقة التسيير بالشركة الإفريقية للزجاج - جيغل -، بالإضافة إلى

تنظيمها من خلال تحليل هيكلها التنظيمي:

I-3-1- تسيير الشركة: (1)

تسيير الشركة حالياً يتم وفق تسلسل تنظيمي يبدأ ب:

I-3-1-1- الجمعية العامة:

تعقد على الأقل مرة كل سنة، و هي مشكلة من الرئيس المدير العام للمجمع، و أعضاء مجلس

إدارة الشركة، و محافظ الحسابات، حيث تعرض في جلسات الجمعية العامة مخططات النشاط

و حصيلة الشركة السنوية، و في جلساتها يتم تجديد أو تمديد عهدة الأعضاء المشكلين لمجلس الإدارة.

(1) وثائق خاصة بالشركة، أبريل 2009.

I-3-1-2- مجلس الإدارة:

و هو الهيئة المخولة قانونا لتسيير الشركة و الإسراع على تنفيذ إستراتيجيتها في الإنتاج و التمويل و البيع، من خلال اعتماد سياسات محددة تبنى على استنتاجات يقدمها مسؤولو الشركة تضم مختلف التقييمات المرتبطة بالنشاط من كل الجوانب المالية، الموارد البشرية، التمويل، الإنتاج، التسويق...إلخ.

I-3-1-3- مجلس المديرية:

ويتشكل هذا المجلس من مديري الوحدات الإنتاجية والإدارية للشركة، يعقد مرة كل شهر على الأقل وعند الضرورة، لتدارس مختلف القضايا المرتبطة بتنفيذ المخططات السنوية أو التحصيلات، كما يعقد أسبوعيا لتبادل وجهات النظر والتنسيق، ويتكون مجلس المديرية من:

- 1- الرئيس المدير العام.
- 2- نائب المدير العام.
- 3- مساعدي المدير (التسيير، الجودة، التدقيق).
- 4- مدير المالية.
- 5- مدير التجارة.
- 6- مدير الجودة.
- 7- ممثل العمال.

I-3-1-3- التسيير بواسطة اللجان:

و تتمثل هذه اللجان فيما يلي:

- 1- **لجنة السماع:** هي لجنة يتم استدعاؤها عند الضرورة للتحقيق و الاستماع للأطراف التي قد تتنازع داخل الشركة لسبب أو لآخر، و دورها تأديبي يمكن من دراسة حالات عدم الانضباط الذي يمكن ملاحظته على أي عامل و هي مشكلة من ممثلي الإدارة و ممثلي العمال.
- 2- **لجنة فتح العروض:** و هي لجنة تستدعى عند إعلان الشركة عن مزايدات أو مناقصات، دورها يكمن في الإطلاع على محتوى العروض التي تسلم للشركة، و تسجيل أي ملاحظة من شأنها أن ترى مدى مطابقة العروض مع القانون المعمول به.

3- لجنة الصفقات: و يأتي عمل هذه اللجنة المشكلة من

العروض المتمثلة في المزايدات و المناقصات مباشرة بعد عرض المنتج العروض.

4- اللجنة التقنية: و هي لجنة مشكلة من ذوي الاختصاص بالشركة يحدد مجال نشاطها في الحالات الاستثنائية، التي تقتضي دراسة حالة تقنية طارئة أو حالة عاجلة مرتبطة بنشاط التجهيزات و الآلات، قصد إجراء تعديل أو وقف العمل أو معاينة الضرر.

5- لجنة المتلفات: و هي مشكلة من ذوي الاختصاص و من أحد ممثلي العمال، وظيفتها تتمثل في معاينة ميدانية للتجهيزات أو الآلات و المواد التالفة، بما فيها المنتجات قصد التخلص منها عن طريق تدميرها أو بيعها بالمزاد العلني.

I-3-1-4- ممثلو العمال:

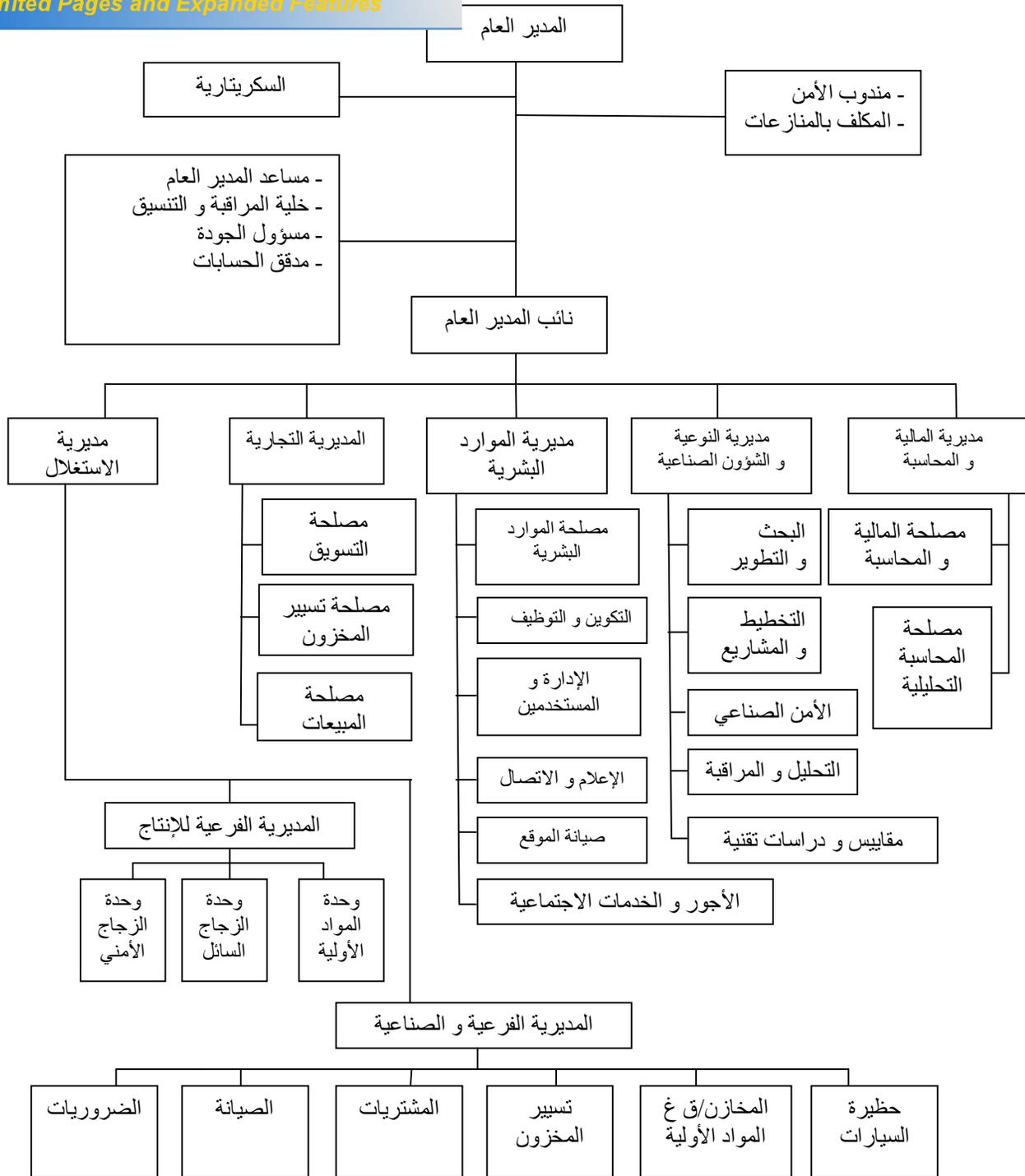
تعطي القوانين و النظم المتبعة في النشاط الاقتصادي حقوقا قانونية للعمال لتنظيم احتياجاتهم و مطالبهم المهنية و الاجتماعية في إطار نظام خاص بالنقابات و لجان المشاركة، و بالشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - يوجد تمثيل نقابي يتولى المطالب المهنية و الاجتماعية للعمال من خلال فرع ينتخب لعهد مدتها ثلاث سنوات، كما يوجد بالشركة أيضا زيادة على هذا النوع، لجنة مشاركة منتظمة من طرف العمال وفقا لنفس المعايير، و لكن مجال نشاطها محدد في تمثيل العمال بمجلس الإدارة بعضوين و بتسيير الخدمات الاجتماعية و حضور نشاط اللجان، فدورها عكس النقابة يتمثل في مشاركة العمال في التسيير عبر ممثليهم في حين يبقى دور النقابة مطلبية و احتجاجية.

I-3-2- تنظيم الشركة:

تتكون الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - من خمسة مديريات هي: مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية و المحاسبة، المديرية التجارية، مديرية الاستغلال، مديرية النوعية و الشؤون الصناعية، و بالنسبة للشركة يقوم بتسييرها مدير عام.

و فيما يلي الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - :-

شكل رقم (19) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: وثائق خاصة بالشركة، أبريل 2009.

I-3-2-1- الرئيس المدير العام:

يرأس مجلس إدارة الشركة و يقوم بالتوجيه و الإشراف على جميع أعمال الشركة و مجلس مدير الشركة، و يراقب كل النشاطات التسييرية بها، و يتخذ القرارات المناسبة بالتنسيق مع باقي مديري الوحدات، التجارية، المالية، الموارد البشرية، كما يطبق إستراتيجية الشركة و سياستها في التسيير، الإنتاج، التسويق، التمويل، بالإضافة إلى ما سبق يمثل المدير الشركة مع الهيئات الرسمية.

I-3-2-2- مدير الموارد البشرية:

يشرف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية و المتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، التقييم و تسيير المستخدمين؛ و يعمل بالتنسيق مع باقي مديريات الشركة و المديرية العامة في وضع البرامج و الخطط الخاصة بنشاطات الشركة المهنية و الاجتماعية، و يعمل مدير الموارد البشرية بالإشراف على رئيس مصلحة المستخدمين الذي يتكفل بتسيير المستخدمين و الإدارة العامة، و يعمل تحت إشرافه مسؤول الإدارة و المستخدمين، مسؤول الأجور و الشؤون الاجتماعية، مسؤول التكوين و التوظيف، مسؤول الإعلام و الاتصال، مسؤول صيانة الموقع.

I-3-2-3- مدير المالية و المحاسبة:

يشرف على تطبيق السياسة المالية للشركة و تسيير مختلف الحركات الخاصة بمداخيل الشركة و تكاليف الإنتاج و مصاريف النشاطات المختلفة، كما يقوم بإعداد المخططات المالية بالتنسيق مع باقي المديريات و المديرية العامة، بالإضافة إلى ذلك يمثل الشركة مع الهيئات المالية الخارجية كالبنوك، الضرائب، التأمينات... إلخ. و يشرف على رئيس مصلحة المحاسبة و المالية الذي يجري المراقبة اليومية للنشاط المالي و المحاسبي للشركة، و متابعة عمليات البيع و الشراء، الاستثمار، الجرد... إلخ، و ذلك من خلال عدد من الموظفين كل فيما يخصه و هم: مسؤول مشروع المحاسبة التحليلية، محاسب الزبائن، محاسب الخزينة، مسؤول المحاسبة المالية، مسير الخزينة، أمين صندوق المبيعات، مسؤول الاستثمار و الميزانية.

I-3-2-4- مدير التجارة:

يشرف على تطبيق سياسة الشركة التجارية، يضع مخططات البيع و التسويق و الإستراتيجية الخاصة بها و ذلك بالتنسيق مع باقي المديريات، كما يمثل الشركة مع المتعاملين التجاريين و الزبائن، و يتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية، و يحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من

الإطارات التي يشرف عليهم و هم:

- 1- رئيس مصلحة المبيعات: يشرف و يسير عمليات بيع المنتج و يستقبل و يوزع المنتج و يرفع التقارير و الوضعيات الخاصة بنشاط البيع إلى مدير التجارة.
- 2- إطار مكلف بتغطية الديون: مهمته إعداد الوضعيات و التقارير الخاصة باسترداد مستحقات الشركة لدى زبائنها.
- 3- إطار تقني تجاري: مهمته تقديم معلومات تقنية و تجارية عن المنتجات لصالح الزبون، و في نفس الوقت تقديم معلومات عن النماذج و الأنواع الواجب إنتاجها للمديرية التجارية.
- 4- مسؤول التسويق: يعد الخطط التسويقية و يقوم بدراسة السوق، المنافسة، الأسعار، الجودة، طرق التوزيع؛ كما يرفع تقارير عن ذلك لمدير التجارة، بالإضافة إلى ذلك يحضر مختلف التظاهرات التجارية كالمعارض و المنتقيات للتعريف بمنتجات الشركة و كسب زبائن جدد، كما يعد تحقيقات عن المنتجات المشابهة و الزبائن.

I-3-2-5- مدير الجودة و الشؤون الصناعية:

مهمة هذا المدير هي تطبيق سياسة الجودة بالشركة و تسهيل عمل مختلف الدوائر و الأقسام، كما يقوم بإعداد الدراسات و الوضعيات الخاصة بتكنولوجيا الإنتاج، و مراقبة النوعية و تخطيط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى التنسيق مع المديريات الأخرى، من خلال مجموعة من الإطارات الذي يرأسهم و هم: مكلف بتخطيط المشاريع، مكلف بالمقاييس و الدراسات التقنية، مكلف بالتحاليل و المراقبة، مكلف بالبحث و التطوير، و مكلف بالشؤون الصناعية.

I-3-2-6- مدير الاستغلال:

يشرف على تسيير الوحدات الإنتاجية الثلاثة: وحدة الزجاج السائل، وحدة الزجاج الأمني، وحدة المواد الأولية، و يطبق البرامج الخاصة بالإنتاج و يعمل بالتنسيق مع باقي المديرين و المديرية العامة من خلال مديرين فرعيين يعملان تحت إشرافه، و هما: رئيس وحدة الإسناد و الصيانة، و رئيس وحدة الإنتاج، و تحت إشرافهما يعمل أيضا مجموعة من المسؤولين و رؤساء المصالح و الأقسام، لضمان التسيير و النشاط العادي للإنتاج ابتداء من إنتاج المواد الأولية و معالجتها، و إنتاج الزجاج و أنواعه، و صيانة المعدات و التجهيزات، و تسيير مخزونات المواد الأولية و قطع الغيار الصناعي.

بالإضافة إلى هذه المديرية و الأقسام السابقة يقومون بمختلف النشاطات الإدارية للمديرية العامة و إعداد التقارير و الوثائق الخاصة بالنشاطات التي تجري معالجتها و دراستها في اجتماعات مجلس الإدارة، و مجلس المديرية، و عمل لجان التسيير الأخرى، حيث يعمل هؤلاء تحت الإشراف المباشر للرئيس المدير العام و هم: نائب المدير العام، مساعد المدير العام المكلف بالتطوير، مدقق التسيير، مكلف بالمنازعات، مساعد مكلف بالأمن و صيانة المحيط، رئيس خلية مراقبة التسيير، مسؤول برنامج الجودة، مكلف بالإعلام الآلي، و مكلف بالاتصال و الإعلام.

II- الاستبيان و مجال الدراسة:

إن جمع المعلومات الإحصائية يتم بطرق مختلفة، و ذلك حسب الهدف من الدراسة و أسلوب التحليل المتبع، و بقدر ما تكون المعلومات الإحصائية التي نحصل عليها دقيقة، كاملة و ممثلة للمجتمع المدروس بقدر ما تكون النتائج المتوصل إليها و المتوقعة صحيحة و ذات دلالة علمية، و يعد جمع المعلومات بواسطة الاستبيان من الطرق المباشرة للجمع، حيث نتحصل من خلالها على معلومات من مصادرها الأولية.

يهدف الاستبيان الموزع على جميع إطارات الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - إلى الوقوف على مدى اهتمام و تطبيق الشركة لإدارة المعرفة من مختلف جوانبها (الإدراك و الأهمية، الثقافة، التنظيم و العمليات و الإجراءات، و أخير التكنولوجيا).
كما اعتمدنا في جمع المعلومات عن الدراسة على أداة المقابلة، حيث تم إجراءها مع بعض مدراء المديرية لمعرفة مدى اهتمامهم بموضوع إدارة المعرفة، و كذلك معرفة الصعوبات و العراقيل التي تواجههم في تطبيقها.

II-1- تصميم و اختبار الاستبيان:

يتم في هذا العنصر شرح الخطوات التي مرت بها عملية تصميم الاستبيان و هي كما يلي:

II-1-1- تصميم الاستبيان:

إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره، فتم ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة و المعلومات المحصل عليها من خلال المقابلات التي تمت، و قد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها الإطارات على التعاون، حسن التجاوب و الصدق في الإجابة؛ لتليها

معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص الس
و المديرية التي ينتمي إليها.

إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان ضم 31 عبارة موزعة على أربعة محاور هي:

1- محور خاص بالإدراك و أهمية إدارة المعرفة: و يضم العبارات من 6 إلى 13.

2- محور خاص بثقافة إدارة المعرفة: و يضم العبارات من 14 إلى 19.

3- محور خاص بالتنظيم و العمليات و الإجراءات: و يضم العبارات من 20 إلى 24.

4- محور خاص بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات: و يشمل العبارات من 25 إلى 31.

هذا و قد تم تدرج هذه العبارات على سلم ذو خمسة درجات (سلم ليكرت) و ذلك كما

هو مبين فيما يلي:

غير موافق جدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا
1	2	3	4	5

كما عمدنا إلى تشتيت العبارات عند توزيع الاستبيان و ذلك لضمان نوع من الموضوعية في

الإجابات.

II-1-2- اختبار الاستبيان:

يتم في هذا العنصر التطرق إلى معامل ثبات الاستبيان و المقاييس الإحصائية المستعملة في

معالجة بيانات مفردات المجتمع المدروس.

II-1-2-1- ثبات الإستبيان:

استخدمنا للتأكد من ثبات الاستبيان معامل الثبات ألفا كرونباخ، و الذي يحسب بالصيغة

التالية:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

بحيث:

k : هو عدد العناصر (الأسئلة).

$\sum S_i^2$: مجموع تباينات العناصر (الأسئلة).

S_T^2 : تباين الدرجة الكلية.

وفق هذا المعامل، إذا كان معامل الثبات أكبر من 0.6، التي تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات عن الممارسين، حيث أن المجتمع المدروس قد أقيمت عليه دراسات سابقة مماثلة، أما في حالة ما إذا كانت الدراسة أقيمت على هذا المجتمع لأول مرة فيكفي معامل ثبات أكبر أو يساوي 0.6.

طبق هذا المعامل على عينة استطلاعية قوامها 10 مفردات تم اختيارها بطريقة عشوائية من أصل مجتمع قوامه 48 إطار، و تم حسابه بواسطة برنامج (SPSS) * و بالرغم من أنه لم تسبق دراستنا دراسات في الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل - تم التعرف فيها على مدى تطبيق إدارة المعرفة، فقد أظهرت نتيجة معامل الثبات ألفا كرونباخ قيمة عالية حيث قدر ب 0.876 و هي درجة ثبات عالية تدل على إمكانية اعتماد هذا الاستبيان في التطبيق الميداني للدراسة.

II-2-1-2- المعالجة الإحصائية:

لمعالجة بيانات مفردات المجتمع المدروس، اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، و الذي يمكن من إجراء التحليلات البسيطة و المعقدة للدراسات الاجتماعية، و قد استخدمنا من مجموع ما يقدمه من مقاييس إحصائية المقاييس التالية:

1- النسب المئوية: تحسب هذه النسب بقسمة عدد التكرارات المقابلة لعبارة ما على مجموعها، فنحصل على نسبة تدل على عدد الأفراد الذين اختاروا بديلا ما من البدائل.

2- الوسط الحسابي: ينتمي الوسط الحسابي إلى مقاييس النزعة المركزية، و هو أكثر المقاييس استخداما و أشهرها، و يعرف بأنه مجموع القيم مقسوما على عددها، و يحسب وفق الصيغة التالية:

$$\mu = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت و هو أقواها حساسية و شيوعا، يحسب من خلال الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي أي:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - X)^2}{N}}$$

(* أنظر الملحق رقم : 205.

4- معامل الاختلاف: يستعمل للمقارنة بين التوزيعات
للمصيغة الآتية:

$$CV = \frac{\sigma}{\mu}$$

II-2- عينة الدراسة:

نظرا للعدد الصغير لمفردات المجتمع المدروس و المقدر عددهم ب 48 إطار، اعتمدنا طريقة العينة الشاملة أو التعداد الكامل في جمع المعلومات بواسطة الاستبيان. و من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي صورة كاملة عن المجتمع المدروس، كما أن نتائجها تتميز بمصداقية عالية، كونها تمت انطلاقا من حصر جميع الوحدات الإحصائية المكونة للمجتمع الإحصائي المدروس. (1)

تم توزيع 48 استمارة على مجتمع الدراسة شملت إطارات جميع المديرات و المصالح (المديرية التجارية، مديرية المالية و المحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الاستغلال، مديرية الجودة والشؤون الصناعية، و أخير المديرية العامة)، و قد تم تحديدهم بتعاون مع مسؤول التوظيف و التكوين بمديرية الموارد البشرية، هذا و تمكنا من استرجاع جميع الاستمارات نظرا للتعاون و المساعدة التي قدمت لنا من طرف معظم الإطارات؛ و فيما يلي تحليل للخلفية الاجتماعية للإطارات الجيبة:

جدول رقم (04) يوضح خصائص أفراد مجتمع الإطارات

عدد سنوات الخبرة			المستوى التعليمي			الجنس			نوع المديرية			السن		
النسب المئوية	التكرارات	الفئات السنوية	النسب المئوية	التكرارات	المستويات	النسب المئوية	التكرارات	الجنس	النسب المئوية	التكرارات	المديرية	النسب المئوية	التكرارات	فئات الأعمار
16.67	8	أقل من 5	66.67	32	جامعي	75	36	ذكر	12.50	6	م. المالية و المحاسبة	20.83	10	30 من أقل
25	12	5-10	33.33	16	ثانوي	25	12	أنثى	8.34	4	م. الموارد البشرية	14.58	7	30-35
4.16	2	11-15	0	0	متوسط				31.25	15	م. الاستغلال	14.58	7	36-40
18.75	9	16-20	0	0	ابتدائي				20.83	10	م. الجودة	16.67	8	41-45
22.92	11	21-25							20.83	10	و الشؤون الصناعية	10.42	5	46-50
12.5	6	أكثر من 25							6.25	3	م. التجارة المديرية العامة	22.92	11	أكثر من 50

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستمارات الموزعة

(1) شريف شطبيبي، محاضرات في الإحصاء الوصفي، منشورات جامعة قسنطينة، 2002، ص: 02.

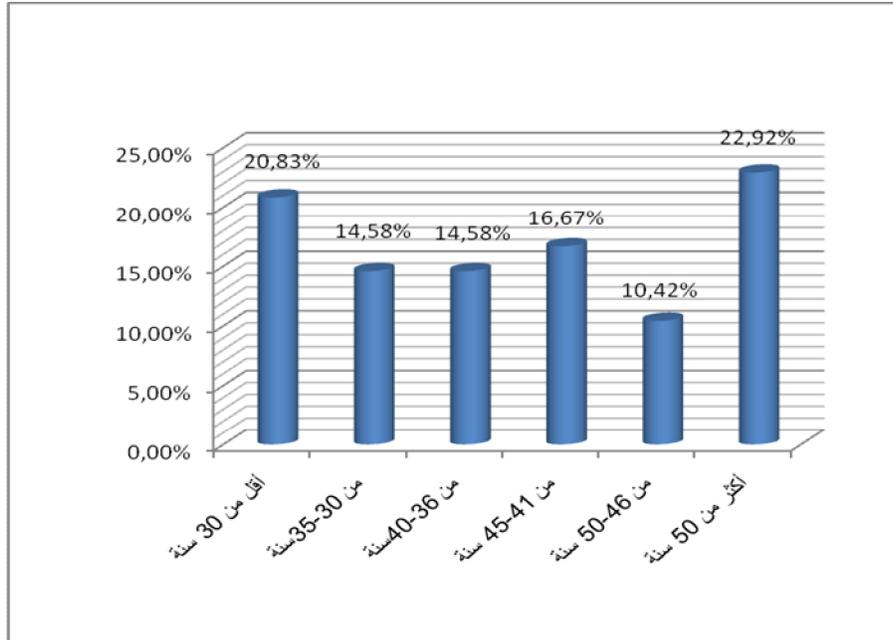
II-2-1- العمر: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب فئات العمر

النسبة المئوية	العدد	فترة العمر
20.83%	10	أقل من 30 سنة
14.58%	7	من 30 - 35 سنة
14.58%	7	من 36 - 40 سنة
16.67%	8	من 41 - 45 سنة
10.42%	5	من 46 - 50 سنة
22.92%	11	أكثر من 50 سنة
100.00%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

الشكل رقم (20): ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب فئات العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

يتضح لنا من الجدول رقم (05) والشكل رقم (20) أن حوالي 50% من الإطارات لا تتعدى أعمارهم 40 سنة، حيث نجد أن نسبة الإطارات التي تقل أعمارهم عن 30 سنة هي 20.83%، في حين أن أعلى نسبة هي للإطارات التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة، والتي تقدر ب 22.92%، إذ يلاحظ أن هناك تقارب بين النسبتين الأخيرتين، و يفسر ذلك ببداية اهتمام الشركة بجلب الإطارات

الشابة من أجل تعويض الإطارات المقبلة على التقاعد.

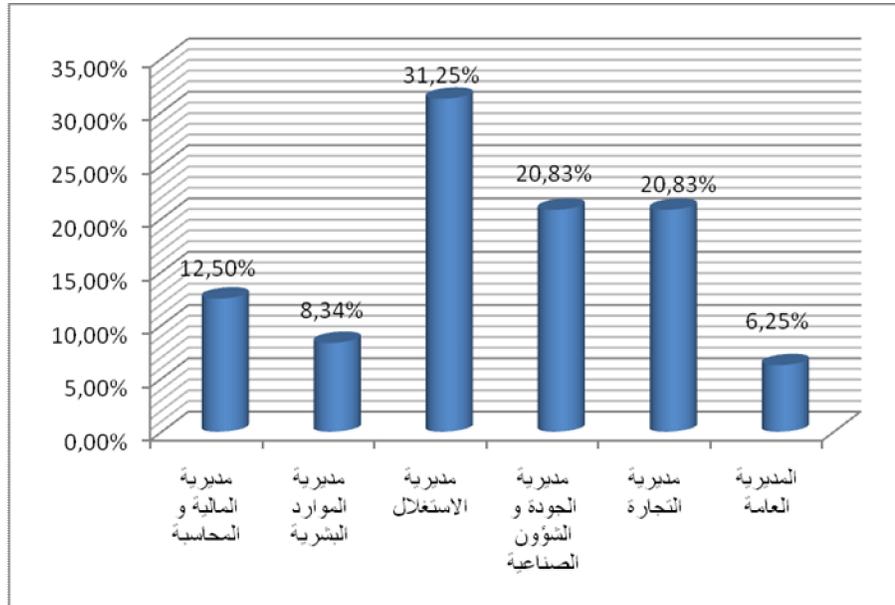
II-2-2- نوع المديرية: وتتضمن عرض توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المديرية التي ينتمون إليها، كما يلي:

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المديرية التي ينتمون إليها

النسبة المئوية	العدد	المديرية التي ينتمي إليها
12.50%	06	مديرية المالية و المحاسبة
8.34%	04	مديرية الموارد البشرية
31.25%	15	مديرية الاستغلال
20.83%	10	مديرية الجودة و الشؤون الصناعية
20.83%	10	مديرية التجارة
6.25%	03	المديرية العامة
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

الشكل رقم (21): ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب المديرية التي ينتمون إليها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

يظهر كل من الجدول رقم (06) و الشكل رقم (21) أن مديرية الاستغلال تمتلك أعلى نسبة من الإطارات و التي تقدر ب 31.25%، تليها مديرية الجودة و الشؤون الصناعية و المديرية التجارية بنفس النسبة (20.83 %)، أما أصغر نسبة فنجدها بالمديرية العامة 6.25%.

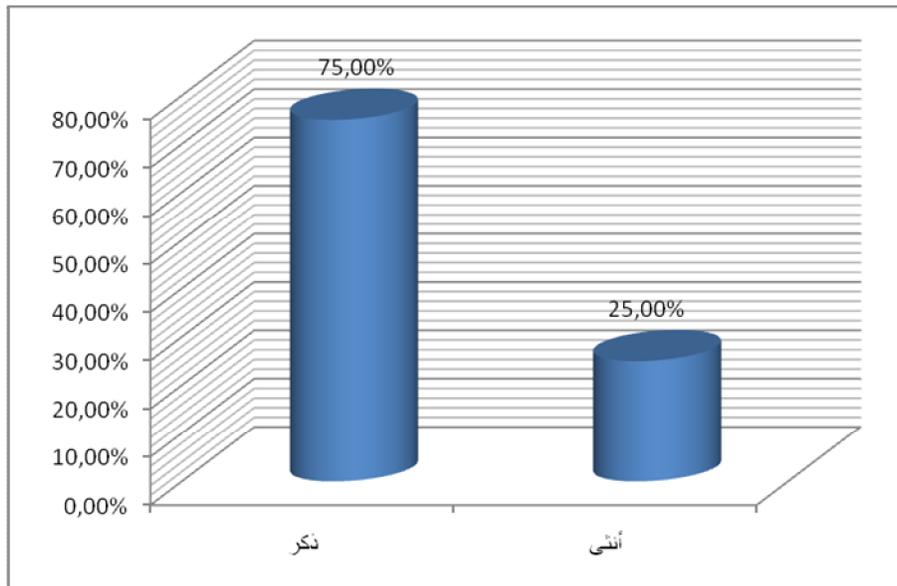
II-2-3- الجنس: فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد مجتمع المتتوية.

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
75%	36	ذكر
25%	12	أنثى
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

الشكل رقم (22): ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

يُظهر كل من الجدول رقم (09) والشكل رقم (13) أن نسبة الذكور تقدر ب 75%، و هي نسبة مرتفعة مقارنة بالإناث التي تقدر ب 25%، و يمكن تفسير ذلك بطبيعة نشاط الشركة الذي يكون تقريبا حكرا على فئة الذكور.

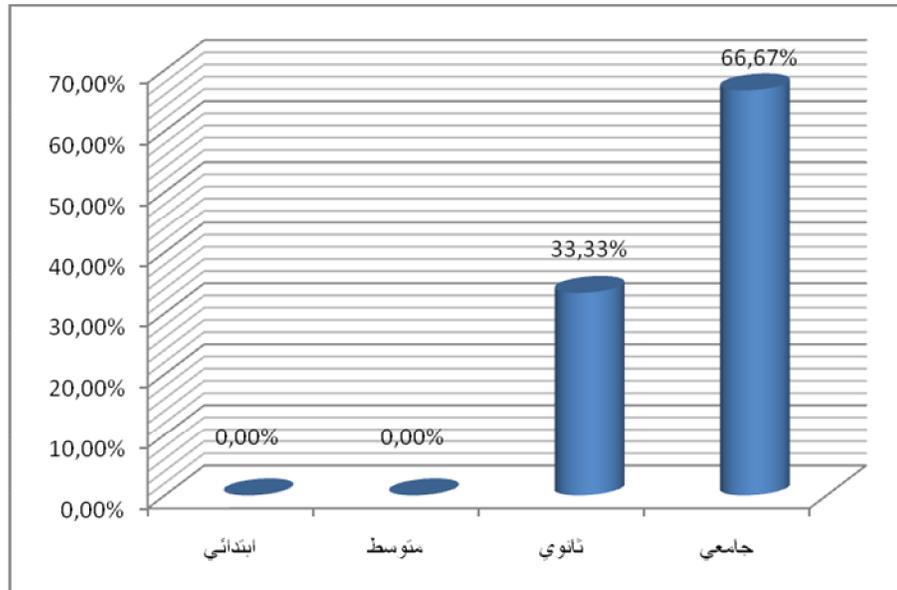
II-2-4- المستوى التعليمي: ويتضمن توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المستوى الدراسي، كما يلي:

جدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد مجتمع الإط

النسبة المئوية	العدد	المستوى الدراسي
%00	00	ابتدائي
%00	00	متوسط
%33.33	16	ثانوي
%66.67	32	جامعي
%100	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

الشكل رقم (23): ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

يبين لنا كل من الجدول رقم (08) و الشكل رقم (23) أن أغلب إطارات الشركة ذو مستوى جامعي، حيث تزيد نسبتهم عن 65%، أما باقي الإطارات فهم ذو مستوى ثانوي، و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة نشاط الشركة و التي يتطلب التأهيل العلمي.

II-2-5- عدد سنوات الخبرة: ويشمل على توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب عدد سنوات الخبرة، كما

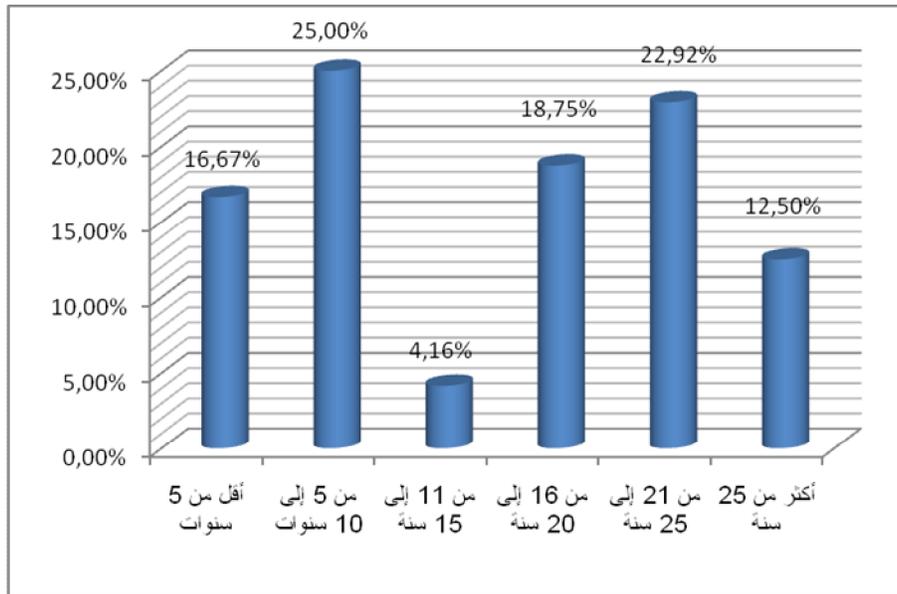
يلي:

جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد مجتمع الإطار

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
16.67%	08	أقل من 05 سنوات
25%	12	من 05 إلى 10 سنوات
4.16%	2	من 11 إلى 15 سنة
18.75%	09	من 16 إلى 20 سنة
22.92%	11	من 21 إلى 25 سنة
12.5%	06	أكثر من 25 سنة
100%	48	الاجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

الشكل رقم (24): ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستمارات الموزعة

يتضح من الجدول رقم (09) و الشكل رقم (24) أن أغلب الإطارات لديهم خبرة كبيرة بالشركة، حيث يلاحظ أن نسبة الإطارات التي تزيد مدة خبرتهم عن 15 سنة تقدر بـ 54%، وهذا يدل على أن أغلب هذه الإطارات تمتلك معارف كثيرة، يجب على الشركة الحفاظ عليها و تخزينها و نشرها قبل مغادرة هذه الإطارات للشركة سواء بالاستقالة أو بالتقاعد، و هو ما يزيد من ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الإفريقية للزجاج.

II-3- عرض و تحليل إجابات مفردات المجتمع على

سنقوم من خلال هذا العنصر بعرض و تحليل آراء المجتمع حول مدى صيغ إدارة المعرفة في الشركة، و ذلك من خلال دراسة أربعة محاور في إدارة المعرفة هي: محور الوعي و الإدراك، محور الثقافة، محور التنظيم و العمليات والإجراءات، و أخير محور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

II-3-1- جانب الوعي و الإدراك لإدارة المعرفة:

من أجل التعرف على مدى وعي و إدراك الإطارات فيما يخص تطبيق إدارة المعرفة، لابد أن تستعلم عن اتجاهات هذه الإطارات من خلال تحليل الإجابات على مجموعة الأسئلة الخاصة بجانب الوعي و الإدراك لإدارة المعرفة.

إذ يلعب الوعي و الإدراك لإدارة المعرفة دورا مهما في تبني إستراتيجية تعمل على الاستغلال الأمثل لمعارف الشركة، حيث أن الإستراتيجية كما تم تبيينه في الفصل الثالث تعتبر إحدى المكونات الرئيسية لإدارة الممتلكات المعرفية.

و يتضمن هذا الجانب العبارات 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13. إذ بعد تفريغ الإجابات و تحليلها نتج لنا الجدول رقم (10). (أنظر الصفحة الموالية)
يلاحظ من خلال هذا الجدول أن جميع إجابات أفراد المجتمع قد حققت تقدما في أوساطها الحسائية، و قد تجاوزت الوسط الفرضي للدراسة البالغ (3).

فبالنسبة للعبارة (6) نجد أن أغلب أفراد المجتمع موافقين بدرجة كبيرة على أن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تساعد الشركات على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها، حيث كان الوسط الحسابي يقدر ب 3.92، كما نجد أن هناك تجانس مقبول في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هذه العبارة إذ قدر معامل الاختلاف ب 17.3%، أما بالنسبة للعبارة (7) فنجد تقريبا نفس النتائج إذ يقدر الوسط الحسابي ب 3.90 و معامل الاختلاف ب 21.9%، و هذا يدل على أن أفراد المجتمع موافقين بدرجة أقل عن سابقتها على أن المعلومات لا تعد معرفة ما لم يتم ممارستها و العمل بها عن طريق العقل البشري.

و بالنسبة للعبارات (8،9،10،11) نجد أن الأوساط الحسائية الخاصة بها كانت على التوالي 3.50 ، 3.71 ، 3.73 ، إذ يلاحظ بالنسبة للعبارة (8) أن أفراد المجتمع موافقين على أن إدارة المعرفة هي تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، و هذا شيء منطقي، إذ أن مجتمعنا ما زال يعيش في عصر



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

المعلومات و لم يرقى بعد إلى عصر المعرفة، و لذلك يُعتبر (إدارة المعرفة و إدارة المعلومات)، كما أنه من الناحية السببية سبب عدم استمرارية المساهمين، و هذا ما أثبتته بعض المقابلات التي تمت مع بعض الإطارات.

و يلاحظ كذلك بالنسبة للعبارة (8) أن هناك تجانس مقبول في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هذه العبارة حيث كان معامل الاختلاف 25%.

أما العبارات (9،10،11) فتفسر لنا أوساطها الحسائية على أن أفراد المجتمع موافقين على أن إدارة المعرفة هي تحويل و معالجة المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها الشركة، و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات بحل المشكلات، التعلم و التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك فأفراد المجتمع موافقين أيضا على أن المعرفة هي ممتلكات قيمة لدى الشركة و أن هناك تفهم من طرف الشركة لتكاليف أنظمة إدارة المعرفة و فوائدها.

كما نجد أن هناك تجانس مقبول في آراء أفراد المجتمع حول مضمون العبارات (9،10،11) حيث كانت معاملات الاختلاف على التوالي: 23.5% ، 23.9% ، 27.9%.

أما بالنسبة للعبارتين (12،13) فنجد أن أفراد المجتمع موافقين بدرجة أقل مما سبق على أن الأفكار الجديدة بشأن مبادرات إدارة المعرفة تأتي من جميع مستويات الشركة " من القاعدة إلى القمة"، و كذلك الشأن بالنسبة لتخصيص الشركة مستوى مناسب من الموارد و التمويل لتعزيز و دعم إدارة المعرفة، و هذا ما يعكسه الوسط الحسابي لهاتين العبارتين و الذي كان أكبر بقليل من الوسط الفرضي حيث كان على التوالي: 3.04 ، 3.27

كما نجد هناك تجانس قليل في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هاتين العبارتين، حيث كان معامل الاختلاف على التوالي: 33.2% ، 32% .

II-3-2- جانب ثقافة إدارة المعرفة:

تضمن هذا المحور 6 عبارات، حيث بعد تفرغ إجابات الإطارات و معالجتها إحصائيا ظهرت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (11). (أنظر الصفحة الموالية)

فبالنسبة للعبارة (14) نلاحظ أن أفراد المجتمع موافقين تقريبا على أنه يوجد التزام و دعم شديد لدى إدارة الشركة بتشجيع و تسهيل تقاسم المعرفة، و هذا ما أثبتته الوسط الحسابي حيث قدر ب 3.06، الذي كان أكبر بقليل من الوسط الفرضي، إلا أنه يلاحظ وجود تباين واضح في إجابات



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

أفراد المجتمع حيث كان معامل الاختلاف يقارب 31.5، أما بالنسبة للعبارتين (15،16) فنجد أن أفراد المجتمع غير موافقين على وجود ثقة في الشركة تشجع العاملين على المبادرة، المخاطرة و التجريب، دون الخوف من اللوم من الأخطاء، و غير موافقين أيضا على وجود نظام للمكافآت في الشركة يشجع على تقاسم المعرفة، حيث كان الوسط الحسابي الخاص بهاتين العبارتين أصغر من الوسط الفرضي إذ كان على التوالي: 2.92 ، 2.88 و نلاحظ كذلك أن هناك تباين كبير في الآراء حول مضمون هاتين العبارتين حيث كان معامل الاختلاف على التوالي: 37.2%، 35.7% .

و بالنسبة للعبارات (17،18) نجد أن أفراد المجتمع موافقين على وجود برنامج تدريب و تكوين مستمر للعاملين، و على أن الشركة جيدة عند استعراض العمل المنجز و التعلم منه، حيث كان الوسط الحسابي الخاص بهاتين العبارتين على التوالي: 3.31 ، 3.17 ، كما نجد أن هناك تباين قليل في الآراء حول مضمون العبارة (17) و تجانس قليل في الآراء حول مضمون العبارة (18)، حيث كان معامل الاختلاف على التوالي: 30.6%، 27% .

أما بالنسبة للعبارة (19) فيلاحظ أن أفراد المجتمع غير موافقين على وجود ثقة عالية بين العاملين في الشركة تشجع على تقاسم المعرفة، إذ قدر الوسط الحسابي الخاص بهذه العبارة ب 2.94، كما نجد تباين في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هذه العبارة، حيث كان معامل الاختلاف 35.3%

II-3-3- جانب التنظيم و العمليات و الإجراءات:

تضمن هذا المحور 5 عبارات، و بعد تفرغ إجابات الباحثين و تحليلها إحصائيا ظهرت النتائج التي يعكسها الجدول رقم (12). (أنظر الصفحة الموالية)

أوضحت معطيات الجدول أن هناك عبارتين حققنا تقدما في أوساطهما الحسابية، في مقابل ذلك نجد ثلاثة عبارات كانت أوساطها الحسابية أصغر من الوسط الفرضي. فبالنسبة للعبارة (20) نجد أن أفراد المجتمع موافقين على أن الهيكل التنظيمي للشركة مرن و مصمم بطريقة تضمن الحصول على المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، و هذا ما يعكسه الوسط الحسابي حيث كان 3.31 ، كما نجد أن هناك تجانس قليل في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هذه العبارة حيث كان معامل الاختلاف 30.4% .

أما بالنسبة للعبارتين (21، 22) فنجد أن أفراد المجتمع غير موافقين على أنه توجد في الشركة



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

آليات تدعم تدفق المعرفة عبر حدود الأقسام و الوظائف
لاكتشاف المعارف الجيدة خارج الشركة تلبية الحاجات الحاسوبية، و هذا ما يعكسه
الحسابية التي كانت أصغر بقليل من الوسط الفرضي، حيث كانت على التوالي: 2.98 ، 2.90 .
و نلاحظ أن هناك تجانس مقبول في آراء أفراد المجتمع حول مضمون العبارتين (21، 22).
و بالنسبة للعبارة (23) فنجد أن أفراد المجتمع موافقين على أنه تتم مراجعة المحتوى المعرفي
لأنظمة حواسبنا بانتظام للتأكد من أنه مناسب لاحتياجات الشركة، إذ قدر الوسط الحسابي لها
ب 3.04 ، كما نجد أن هناك تجانس مقبول في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هذه العبارة.
أما بالنسبة للعبارة (24) فنجد أن أفراد المجتمع غير موافقين على أن الشركة طورت عملية
لنقل أفضل الممارسات، بما فيها التوثيق و استخلاص الدروس من الأخطاء الماضية، و هذا ما يعكسه
الوسط الحسابي حيث كان يقارب 2.85 ، كما نجد تجانس قليل في آراء أفراد المجتمع حول مضمون
هذه العبارة إذ قدر ب 34.7% .

II-3-4- جانب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:

تضمن هذا المحور 7 عبارات، و بعد تفرغ إجابات الإطارات و تحليلها إحصائيا ظهرت
النتائج التي يعكسها الجدول رقم (13). (أنظر الصفحة الموالية)
يلاحظ من خلال هذا الجدول أن تقريبا جميع إجابات أفراد المجتمع كانت أوساطها الحسابية
أقل من الوسط الفرضي ما عدا العبارة (25) التي تجاوز وسطها الحسابي الوسط الفرضي للدراسة،
فبالنسبة للعبارة (25) نجد أن أفراد المجتمع موافقين على أنه توجد في الشركة شبكة " أنترانت "
متطورة و يستطيع جميع العاملين النفاذ إليها، حيث كان الوسط الحسابي يقدر ب 3.08 ، كما نجد
تجانس قليل في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هذه العبارة، إذ قدر معامل الاختلاف ب 39.5%،
و هذا ما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية، إذ أن جميع مكاتب الإطارات تحتوي على
حاسوب آلي موصول بشبكة داخلية " أنترانت " تربط بين جميع حاسوبات الإطارات.
و بالنسبة للعبارة (26) فنجد أن أفراد المجتمع غير موافقين على أن لدى الشركة ارتباط
بشبكة " الأنترنت " العالمية يستطيع جميع العاملين النفاذ إليها، حيث قدر الوسط الحسابي ب 2.90 ،
أما بخصوص درجة تجانس آراء المجتمع فنجد أن هناك تجانس قليل حيث كان معامل الاختلاف
39.1%، و يمكن تفسير ذلك بأنه على الرغم من امتلاك الشركة لارتباط مع شبكة " الأنترنت "



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

العالمية إلا أن الإطارات لا يرون هذا الارتباط نظرا بالولوج إليها إلا في أيام محددة و في أوقات محددة، و هذا الارتباط الذي تمت مع بعض الإطارات.

أما بالنسبة للعبارة (27) فنجد أن أفراد المجتمع غير موافقين على امتلاك الشركة لشبكة خارجية " اكسترنات " تساعد الإطارات في الحصول على المعلومات من زبائنها و مورديها، حيث كان الوسط الحسابي يقارب 2.46 ، كما نجد اختلافا معتبرا في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هذه العبارة، إذ قدر معامل الاختلاف ب 44.3%، و يمكن تفسير ذلك - من خلال المقابلات التي تمت مع بعض الإطارات المختصة في مجال الإعلام الآلي في الشركة - على أنه لا يوجد لدى الشركة ارتباط بشبكة خارجية " اكسترنات " تساعد في الحصول على المعلومات من زبائنها و مورديها، أما عن سبب عدم تجانس آراء الإطارات فيرجع إلى عدم معرفة بعض الإطارات لمعنى الشبكة الخارجية " اكسترنات " .

و بالنسبة للعبارتين (28،29) فنجد أن أوساطهما الحسابية الخاصة بهما كانت على التوالي 2.90 ، 2.83 ، و يمكن تفسيرهما بأن أفراد المجتمع غير موافقين على أن الأنظمة و الشبكات الحاسوبية للشركة تقوم بتسهيل الحصول على المعرفة و تدفقها بين العاملين، و غير موافقين أيضا على وجود تعاون بين الإطارات يتم الكترونيا و أنه يتم استخدام الحواسيب من أجل العمل الجماعي و العمل عن بعد، كما يلاحظ كذلك وجود تجانس قليل في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هاتين العبارتين، إذ كان معامل الاختلاف على التوالي: 39.7%، 31.2%.

أما بالنسبة للعبارتين (30،31) فنجد أن أفراد المجتمع غير موافقين على أن الأنظمة الحاسوبية الموجودة حاليا في الشركة تمكنهم من التعرف على الخبراء بمختلف الأقسام الوظيفية و الاتصال بهم، كما أنهم غير موافقين على أنه يجري باستمرار تحسين نظام إدارة المعرفة لكي يلي حاجتهم من المعرفة، و هذا ما يعكسه الوسط الحسابي لهاتين العبارتين، إذ كانا على التوالي: 2.85، 2.77 ، كما يلاحظ كذلك أن هناك تجانس قليل في آراء أفراد المجتمع حول مضمون هاتين العبارتين، حيث كان معامل الاختلاف على التوالي: 36.1% ، 33.5%.

III- اختبار فرضيات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة أربعة فرضيات فرعية، انطلاقا من أن تطبيق إدارة المعرفة يمس أربعة

جوانب رئيسية (الوعي و الإدراك، الثقافة، التنظيم و الاتصالات)، و تتمثل هذه الفرضيات في:

- 1- يوجد إدراك و وعي لدى إطارات الشركة لمفهوم إدارة المعرفة.
 - 2- توجد ثقافة في الشركة تشجع على تقاسم المعرفة.
 - 3- يوجد تنظيم و عمليات و إجراءات مناسبة في الشركة لتطبيق إدارة المعرفة.
 - 4- توجد تكنولوجيا معلومات و اتصالات في الشركة تدعم تطبيق إدارة المعرفة.
- و فيما يلي اختبار للفرضيات الفرعية الأربعة:

III-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فحوى الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد إدراك و وعي لدى إطارات الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل - لمفهوم إدارة المعرفة.

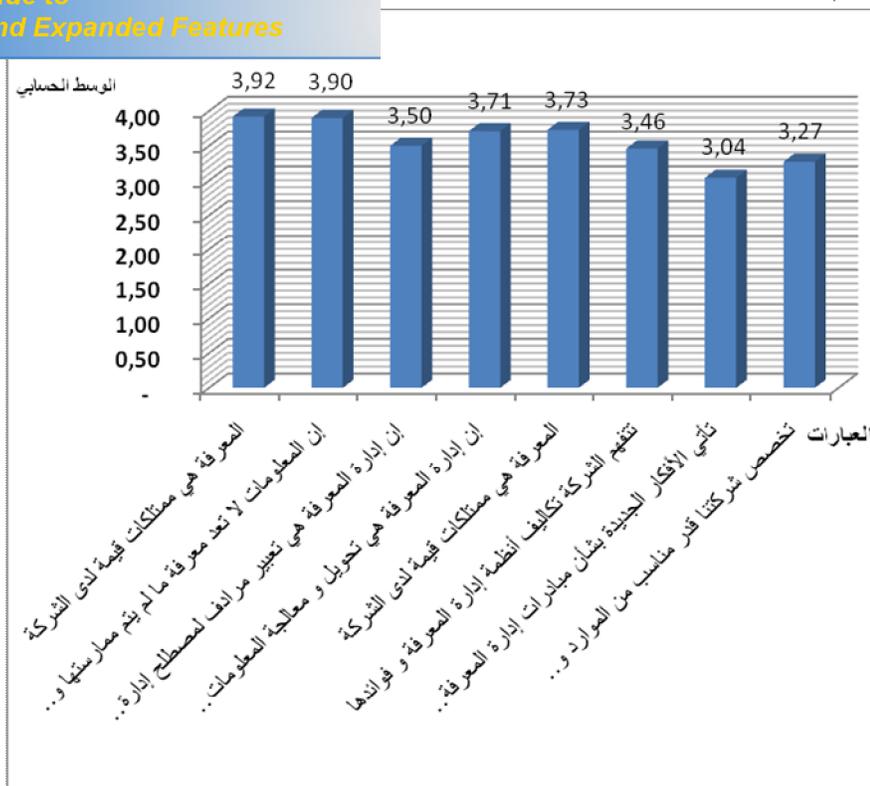
من خلال الجدول رقم (10) الذي يعرض إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المحور الخاص بالوعي و الإدراك لإدارة المعرفة، نجد أن جميع العبارات الدالة على هذا المحور كانت أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الفرضي للدراسة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (14) يوضح الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالوعي و الإدراك لمفهوم إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي
06	إن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تساعد الشركات على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها.	3.92
07	إن المعلومات لا تعد معرفة ما لم يتم ممارستها و العمل بها عن طريق العقل البشري.	3.90
08	إن إدارة المعرفة هي تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات	3.50
09	إن إدارة المعرفة هي تحويل و معالجة المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها الشركة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات بحل المشكلات و التعلم و التخطيط الاستراتيجي.	3.71
10	المعرفة هي ممتلكات قيمة لدى الشركة	3.73
11	تفهم الشركة تكاليف أنظمة إدارة المعرفة و فوائدها	3.46
12	تأتي الأفكار الجديدة بشأن مبادرات إدارة المعرفة من جميع مستويات شركتنا " من القاعدة إلى القمة "	3.04
13	تخصص شركتنا قدر من مناسب من الموارد و التمويل لتعزيز و دعم إدارة المعرفة.	3.27

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات المجمعة بالاستبيان.

الشكل رقم (25): ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات المجمعة بالاستبيان.

و بعد تقدير الوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية لعبارات هذا المحور - و الذي كان يقارب 3.56 - يمكن القول أن هناك إدراك و وعي لدى إطارات الشركة لمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه ما يلاحظ في الشركة - رغم وجود هذا الوعي و الإدراك - غياب إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة، سواء أن تكون هذه الإستراتيجية كإستراتيجية جزئية من الإستراتيجية العامة للشركة، أو كإستراتيجية وظيفية أو كإستراتيجية أعمال.

من خلال ما سبق يمكننا قبول جزئيا الفرضية الفرعية الأولى.

III-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فحوى الفرضية الفرعية الثانية أن هناك ثقافة في الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل - تشجع تقاسم المعرفة.

من خلال الجدول رقم (11) الذي يعرض إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المحور الخاص بثقافة إدارة المعرفة، نجد أن هناك ثلاثة عبارات كانت أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الفرضي في

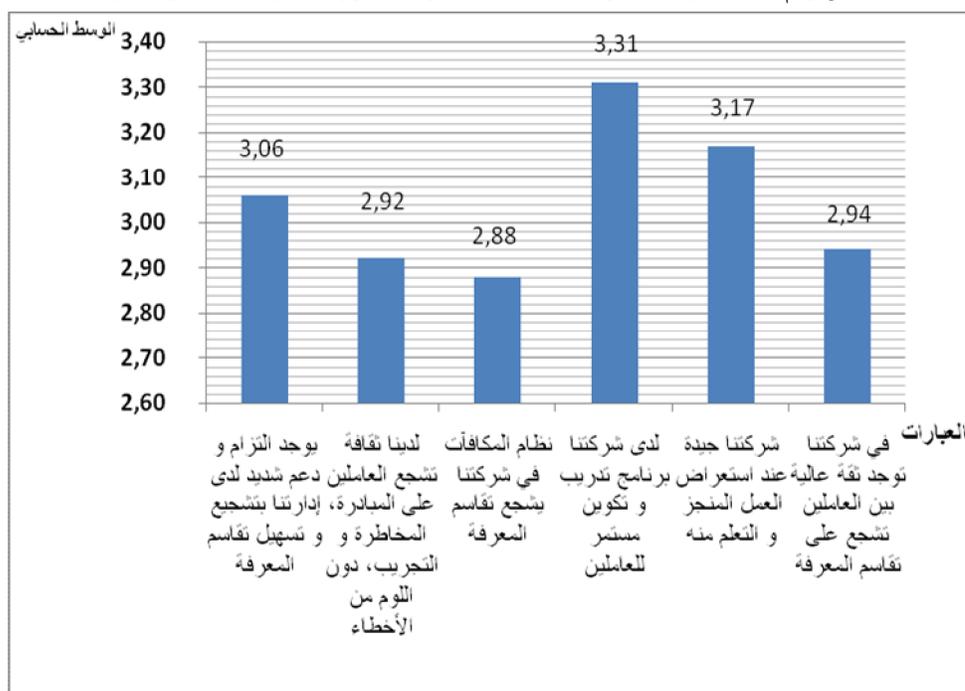
مقابل ذلك نجد ثلاثة عبارات أواساطها الحسابية أصغ
التالي:

جدول رقم (15) يوضح الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بثقافة إدارة المعرفة

الوساط الحسابي	العبارة	الرقم
3.06	يوجد التزام و دعم شديد لدى إدارتنا بتشجيع و تسهيل تقاسم المعرفة.	14
2.92	لدينا ثقافة تشجع العاملين على المبادرة، المخاطرة و التجريب، دون اللوم من الأخطاء.	15
2.88	نظام المكافآت في شركتنا يشجع تقاسم المعرفة.	16
3.31	لدى شركتنا برنامج تدريب و تكوين مستمر للعاملين.	17
3.17	شركتنا جيدة عند استعراض العمل المنجز و التعلم منه	18
2.94	في شركتنا توجد ثقة عالية بين العاملين تشجع على تقاسم المعرفة	19

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات المجمعة بالاستبيان.

الشكل رقم (26): ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بثقافة إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات المجمعة بالاستبيان.

و بعد تقدير الوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية لعبارات هذا المحور - و الذي يقارب 3.05 - يمكن القول أنه على العموم توجد ثقافة في الشركة الإفريقية للزجاج تشجع على تقاسم المعلومات و المعرفة، أي أنه يمكن قبول جزئيا الفرضية الفرعية الثانية.

III-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتضمن هذه الفرضية أنه يوجد في الشركة تنظيم وعمليات وإجراءات مناسبة لتنظيم الإدارة المعرفة.

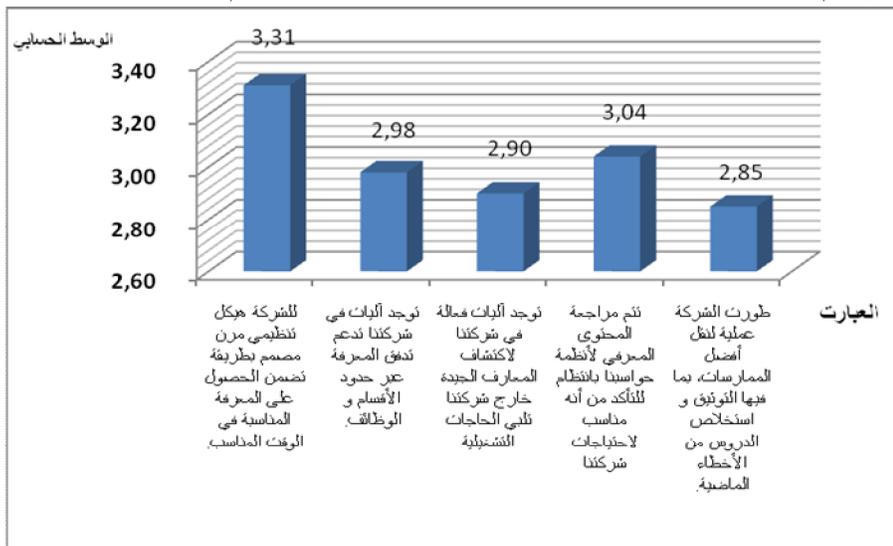
من خلال الجدول رقم (12) الذي يعرض إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المحور الخاص بالتنظيم والعمليات والإجراءات، نجد أن هناك عبارتين كانت أوساطهما الحسابية أكبر من الوسط الفرضي في مقابل ذلك نجد ثلاثة عبارات كانت أوساطها الحسابية أصغر من الوسط الفرضي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالتنظيم والعمليات والإجراءات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي
20	للشركة هيكل تنظيمي مرن مصمم بطريقة تضمن الحصول على المعرفة المناسبة في الوقت المناسب.	3.31
21	توجد آليات في شركتنا تدعم تدفق المعرفة عبر حدود الأقسام والوظائف.	2.98
22	توجد آليات فعالة في شركتنا لاكتشاف المعارف الجيدة خارج شركتنا تلي الاحتياجات التشغيلية	2.90
23	تتم مراجعة المحتوى المعرفي لأنظمة حواسبننا بانتظام للتأكد من أنه مناسب لاحتياجات شركتنا	3.04
24	طورت الشركة عملية لنقل أفضل الممارسات، بما فيها التوثيق و استخلاص الدروس من الأخطاء الماضية.	2.85

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات المجمعة بالاستبيان.

الشكل رقم (27): ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالتنظيم والعمليات والإجراءات



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات المجمعة بالاستبيان.

و بعد تقدير الوسط الحسابي العام لهذه الأوساط يقارب 3.01 - يمكن القول بأنه نسبيا يوجد تنظيم و عمليات و إجراءات مناسبة لتسهيل إدارة المعرفة، إلا أن تأثيرها في فعالية إدارة المعرفة يبقى محدود، و ذلك بسبب عدم مساندة هذه الإجراءات و العمليات للتغيرات التي تحدث أثناء تطبيق إدارة المعرفة؛ و عليه يمكننا قبول جزئيا الفرضية الفرعية الثالثة.

III-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

فحوى هذه الفرضية أنه توجد في الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل - تكنولوجيا معلومات و اتصالات تدعم تطبيق إدارة المعرفة.

من خلال الجدول رقم (13) الذي يعرض إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المحور الخاص بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، نجد أن هناك عبارة واحدة فقط وسطها الحسابي أكبر من الوسط الفرضي، أما باقي العبارات (ستة عبارات) أوساطها الحسابية أصغر من الوسط الفرضي، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (17) يوضح الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي
25	لدينا شبكة " أنترانت " متطورة و يستطيع جميع العاملين النفاذ إليها	3.08
26	لدى شركتنا ارتباط بشبكة " الأنترنت " العالمية يستطيع جميع العاملين النفاذ إليها	2.90
27	لدى شركتنا ارتباط بشبكة خارجية " اكسترنات " تساعدنا في الحصول على المعلومات من زبائننا و موردينا	2.46
28	تقوم أنظمتنا و شبكاتنا الحاسوبية بتسهيل الحصول على المعرفة، و تدفقها بين العاملين	2.90
29	في شركتنا يتم تعاون كل منا مع الآخر الكترونيا و يتم استخدام الحواسيب من أجل العمل الجماعي و العمل عن بعد	2.83
30	الأنظمة الحاسوبية الموجودة حاليا في شركتنا تمكننا من التعرف على الخبراء بفروعنا و أقسامنا الوظيفية	2.85
31	يجري باستمرار تحسين نظام إدارة المعرفة عندنا لكي يلي حاجتنا من المعرفة.	2.77

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات المجمعة بالاستبيان.

الشكل رقم (28): ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على البيانات المجمع بالاستبيان.

و بعد تقدير الوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية لعبارات هذا المحور - و الذي يقارب حوالي 2.83 - يمكن القول على العموم بأنه لا توجد تكنولوجيا معلومات و اتصالات تدعم تطبيق إدارة المعرفة في الشركة الإفريقية للزجاج ، و عليه يمكن نفي الفرضية الفرعية الرابعة.

خلاصة:

هدفت الدراسة الميدانية التي تمت في الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل - إلى الإطلاع على واقع إدارة المعرفة من خلال دراسة مختلف جوانبها الرئيسية.

إن استخدام وسيلتي المقابلة و الاستبيان في جمع المعلومات سمح لنا بتشخيص هذا الواقع، و بعد معالجة إجابات المجتمع على عبارات الاستبيان تمكنا من معرفة مدى اهتمام الشركة بكل جانب من جوانب إدارة المعرفة.

بالنسبة لجانب الوعي و الإدراك لمفهوم إدارة المعرفة نجد أن هناك وعي حقيقي و متنامي لدى الإطارات بأهمية المعرفة في الشركة بشكليها الصريح و الضمني، لكن رغم ذلك علينا أن نسلم بأن هناك غياب إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة في الشركة، و كذلك عدم إدراج هذه الإستراتيجية ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

و بالنسبة لجانب ثقافة إدارة المعرفة يمكننا القو

تشجع العاملين على تقاسم المعرفة و إن كانت هذه المراسم ترقى بنا إلى المستوى المطلوب، إذ
يجب على الشركة تدعيم تلك الثقافة بمزيد من القيم المشجعة على تقاسم المعرفة حتى يصبح عامل
الثقافة في الشركة هو الجانب الرئيسي و الفعال في تطبيق إدارة المعرفة.

بالنسبة لجانب التنظيم و العمليات و الإجراءات نلاحظ أن الشركة الإفريقية للزجاج
لديها هيكل تنظيمي و إجراءات يسمحان بتطبيق إدارة المعرفة، إلا أنه يجب على الشركة إعادة
تصميم هيكلها التنظيمي بطريقة توفر مرونة و استقلالية أكثر في العمل، كما انه يجب أيضا على
الشركة إعادة النظر في بعض إجراءاتها بسبب عدم مسيرتها للتطورات التي تحدث أثناء تطبيق إدارة
المعرفة.

و بالنسبة لجانب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فنجد أن الشركة لا تمتلك التكنولوجيا
التي تساعد و تزيد من فاعلية تطبيق إدارة المعرفة، فعلى الرغم من امتلاك الشركة لشبكة " أنترنت "
و " أنترانت " ، و أن جميع مكاتب الإطارات تحتوي على جهاز كمبيوتر على الأقل، إلا أنه لا يوجد
استغلال حقيقي و أمثل لتلك التكنولوجيا سواء بسبب القيود الموضوعه عليها أو بسبب غياب ثقافة
استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في العمل.

أما بالنسبة لاختبار الفرضيات، وجدنا أن الفرضيات الثلاثة الأولى كانت مقبولة، في حين تم
نفي الفرضية الأخيرة، و عليه يمكن القول بأنه يوجد في الشركة الإفريقية للزجاج تطبيق جزئي لإدارة
المعرفة، و أن هذا التطبيق لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب أين تصبح المعرفة هي المورد الرئيسي في
الشركة و ميزة تنافسية لها، و بذلك تمت الإجابة على الإشكالية الأساسية للدراسة و أجزائها
الفرعية.

من خلال دراستنا لإدارة المعرفة و الإحاطة بتصميم جوانبها في المؤسسة بالنسبة للجانب النظري، و من خلال دراستنا الميدانية لواقع إدارة المعرفة في الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل-، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات كالاتي:

1- النتائج:

يمكن أن نقسم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، نتائج خاصة بالجانب النظري و نتائج خاصة بالجانب التطبيقي، فالنتائج الخاصة بالجانب النظري يمكن حصرها فيما يلي:

- المعرفة هي مورد مهم و لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه.
- أن المعرفة تختلف عن المعلومات، فالمعلومات هي بيانات خضعت للمعالجة و التحليل و التفسير بهدف استخراج المقارنات، المؤشرات و العلاقات التي تربط الحقائق و الأفكار و الظواهر مع بعضها البعض، بينما المعرفة هي تجميع للمعلومات ذات المعنى و وضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، حيث إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام و التطبيق فإنها لن تكون معرفة.
- هناك نوعين من المعرفة هما: المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، فالمعرفة الصريحة تشير إلى أفكار واضحة و محددة يمكن نقلها و ترميزها و يتعامل معها الجميع، أما المعرفة الضمنية فهي معرفة شخصية خاصة بسياق ما، صعبة التلفظ و النطق بلغة رسمية، و من الصعوبة جدا نقلها و تقاسمها مع الآخرين.
- يحتل رأس المال الفكري مكانة مهمة في المؤسسة ، إذ أن قيمته أكبر من قيمة الأصول المالية و المادية الأخرى، حيث يمثل كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز و التي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة.
- أن وظيفة إدارة المعرفة لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، باعتبارها الوظيفة التي تعمل على تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، نقل و تطبيق المعرفة في المؤسسة.
- أن إدارة المعلومات تختلف عن إدارة المعرفة، فإدارة المعلومات هي تلك العملية التي تضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية و كفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أما إدارة المعرفة فهي كما سبق تعريفها أشمل من إدارة المعلومات، فهي تتعدى التعامل مع التكنولوجيا أو البرامج لتصل إلى التعامل مع المورد الرئيسي في المؤسسة و هو المورد البشري.

- أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يمس عدة مجالات أ
تخطيط العمليات و إجراءات العمل، الاتصالات...

- أنه رغم اختلاف الباحثين على عدد عمليات إدارة المعرفة و على ترتيبها، إلا أن أغلبهم أشار إلى
العمليات الرئيسية و هي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نقل المعرفة
و أخيرا تطبيق المعرفة.

- أن التطبيق الفعال لإدارة المعرفة في المؤسسة يمس أربعة جوانب رئيسية هي: جانب
الإستراتيجية، جانب القيادة، جانب الثقافة، و أخيرا جانب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

- أن هناك نوعين من إستراتيجية إدارة المعرفة: إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصية،
فإستراتيجية الترميز هي تلك الإستراتيجية التي تعتمد على المعرفة الصريحة، في حين أن إستراتيجية
الشخصية هي تلك الإستراتيجية التي تركز على المعرفة الضمنية.

- أن ثقافة إدارة المعرفة تلعب دورا بارزا في تشجيع تقاسم و نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة،
و من القيم التي تساعد على إنجاح برامج إدارة المعرفة في المؤسسات نجد: النزاهة، الاعتماد الرسمي،
التوجيه، الشفافية ...

- أن قيادة إدارة المعرفة هي أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، فتطبيق إدارة المعرفة
يتطلب الدعم من أعلى المستويات لقدرتهم على إرشاد العاملين و شحذ هممهم، و تتمثل أدوار قادة
المعرفة في: المسح العام للمعرفة الموجودة، وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة، تنظيم إدارة المعرفة، تنفيذ
إدارة المعرفة و أخيرا تقييم إدارة المعرفة.

- أن عامل الثقة يحتل دورا مهما بالنسبة لمجالات تقاسم المعلومات و المعرفة، إذ يدخل عنصر الثقة في
إطار الصفات الشخصية التي لا يمكن دعمها على مستوى المؤسسة.

- أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تلعب دورا رئيسيا في فعالية تطبيق إدارة المعرفة خاصة إذا
كانت الإستراتيجية المتبعة في تطبيق إدارة المعرفة هي إستراتيجية الترميز، بينما تلعب دورا مساعدا إذا
كانت إستراتيجية إدارة المعرفة هي إستراتيجية الشخصية.

أما النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي فيمكن حصرها فيما يلي:

- أن المعرفة هي مصدر قوة في الشركة، و أن امتلاك العامل لمعرفة ما و قيامه بنشرها يعتبر بمثابة
تنازل عن تلك القوة، و بالتالي يفقد مكانته في الشركة.

- أن تقاسم المعرفة في الشركة يتم عن طريق الحوار الم
العمال.

- أنه يوجد وعي و إدراك متنامي لدى معظم إطارات الشركة حول مفهوم إدارة المعرفة.
- أنه توجد ثقافة في الشركة تعمل على تشجيع تقاسم المعلومات و المعرفة.
- أن للشركة هيكل تنظيمي و إجراءات تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.
- أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المستعملة في الشركة لا تسهل تطبيق إدارة المعرفة.

2- الاقتراحات:

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في الشركة الإفريقية للزجاج - جيغل - ، تمكنا من إعداد قائمة من الاقتراحات تساعد في التطبيق الفعال لإدارة المعرفة.

أ- جانب الوعي و الإدراك:

- العمل على ضبط المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة كمفهوم المعرفة، مفهوم المعلومات، مفهوم إدارة المعرفة، مفهوم إدارة المعلومات...
- أن تعتبر الإدارة العليا المعرفة هي المورد الرئيسي في الشركة.
- تبني إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة، و أن تدمجها ضمن الرؤيا الإستراتيجية للشركة " الخطط، البرامج و الأهداف...
- العمل على تخصيص جزء من موارد الشركة (المالية، المادية و البشرية) من أجل تحسين و تطوير برامج إدارة المعرفة.
- فتح المجال أمام العمال في المستويات الدنيا من أجل المشاركة في وضع إستراتيجية خاصة بإدارة المعرفة تكون أكثر دقة و أقرب إلى الواقع.

ب- جانب ثقافة إدارة المعرفة:

- العمل على فرض ثقافة انفتاح و تجاوب داخل الشركة، و أن تنشر روح التعاون و المؤازرة بالإضافة إلى المبادئ الأخلاقية ضمن مديريتها.
- نشر ثقافة تشجع العاملين على المبادرة، المخاطرة و التجريب، و ذلك من خلال عدم تأنيب و معاقبة العاملين الذين ارتكبوا الأخطاء أثناء العمل.
- وضع نظام للمكافآت يحفز العاملين على تقاسم المعلومات و المعرفة.

- الاستثمار في الإعداد الفاعل للعاملين، و تبني وسائل و
و إيجاد البدائل و استغلالها.

- إعطاء أهمية بالغة لعامل الثقة بسبب الدور الذي يلعبه في تقاسم المعرفة، و يمكن ذلك من خلال
إقامة نادي خاص بعمال الشركة أو قيام الشركة بتقديم رحلات جماعية.

ج- جانب التنظيم و العمليات و الإجراءات:

- وضع الآليات الملائمة من أجل تدعيم تدفق المعرفة عبر حدود الأقسام و الوظائف.
- وضع آليات تمكن من رصد أفضل الممارسات في مختلف المديریات و المصالح، و تساعد على
نشرها.

- وضع الآليات الملائمة من أجل اكتشاف المعارف و المعلومات الجيدة من المحيط الخارجي، و التي
تلي الحاجات التشغيلية.

- إعادة النظر في بعض إجراءات الشركة و إعادة تصميمها بطريقة توفر مرونة و استقلالية أكبر في
العمل.

د- جانب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات:

- العمل على مواكبة تطورات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات باستمرار، و ذلك عن طريق
استغلال أفضل الوسائل الداعمة لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تعميم استخدام الأنترنت و البريد
الإلكتروني و غيرها من الأدوات و الوسائل المتاحة لتسهيل الاتصال داخل الشركة (العمل الجماعي،
التعلم الإلكتروني...).

- العمل على تطوير و تحديث البنية التحتية للاتصالات في جميع مديريات الشركة ، و ذلك من أجل
تسهيل معرفة مواقع الخبراء و نشر أفضل الممارسات.

- استخدام القدرات التي توفرها التكنولوجيات الجديدة لدعم عمليات خلق و توليد المعرفة، و دعم
نشاطات البحث و التطوير داخلها.

و نأمل أن تأخذ الشركة هذه الاقتراحات بعين الاعتبار و ذلك لتحقيق أهداف إدارة المعرفة
و بالتالي تحقيق أهدافها، كما يبقى بحثنا هذا مجرد محاولة توصلنا من خلالها إلى نتائج و اقتراحات
معينة و هي بدون شك قابلة للمناقشة، و نتمنى أن يفتح هذا البحث المجال أمام بحوث أخرى قادمة



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

حول موضوع إدارة المعرفة لتدعم النتائج التي توصلنا إليها
من اجل خدمة البحث العلمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- القرآن الكريم
- 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة " الممارسات و المفاهيم "، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 3- أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية "، دار مجداوي للنشر و التوزيع، عمان، 1996.
- 4- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و حالات تطبيقية "، المكتب العربي الحديث، القاهرة، سنة النشر مجهولة.
- 5- بول جامبل و جون بلا كويل، إدارة المعلومات، إعداد و ترجمة تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، دار فاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
- 6- جيرالد جرينيج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب و ترجمة رفاعي محمد الرفاعي و اسماعيل علي البسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- 7- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل استراتيجي "، دار وائل، عمان، 2002.
- 8- حلال إبراهيم العيد، إدارة الأعمال "مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- 9- حنا نصر الله و آخرون، مبادئ في العلوم الإدارية و المفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
- 10- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 11- رفيق محمد الطيب، مدخل للتسيير "أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 1995.
- 12- سامي جمال الدين، الإدارة و التنظيم الإداري، مؤسسة حورش الدولية للنشر و التوزيع و مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004.

- 13- سعاد نايف برنوطي، الخصائص و الوظائف، عمان، 2000.
- 14- سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، عمان، 2006.
- 15- سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 16- سلطان كرماللي، إدارة المعرفة "مدخل تطبيقي"، ترجمة بتصرف هيثم علي حجازي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 17- سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية - إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية -، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 18- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفة في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.
- 19- شريف شطبي، محاضرات في الإحصاء الوصفي، منشورات جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2002.
- 20- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 21- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 22- صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 23- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 1992.
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين -، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 25- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006.
- 26- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الاسكندرية، سنة النشر مجهولة.
- 27- عبد السلام أبو قحف، سياسات و استراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

28- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المك
مجهولة.

29- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة، دار زهران،
عمان، 1999.

30- عبد المعطي محمد عساف، مبادئ الإدارة "المفاهيم و الاتجاهات الحديثة"، مكتبة المحتسب،
عمان، 1994.

31- العجيلي عصمان سرکز و عياد سعيد أمطير، البحث العلمي "أساليبه و تقنياته"، الجامعة
المفتوحة، طرابلس، 2002.

32- علي السلمي، إدارة التميز "نماذج و تقنيات الغدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة
و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.

33- عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان،
2003.

34- غيات بوفلجة، القيم الثقافية و التسيير، الطبعة الثانية، دار الغرب لنشر و التوزيع، وهران،
2003.

35- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

36- فليح حسن خلق، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث، عمان، 2007.

37- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية،
2002.

38- محمد فريد الصحن و سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية،
1999.

39- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في
المنظمات المختلفة"، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

40- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل
للنشر، عمان، 2004.

41- مصطفى محمود أبو بكر و مرزوق راتب عساف، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة
العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

42- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظ
2002.

43- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، سنة
النشر مجهولة.

44- موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002.

45- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر العاصمة،
1998.

46- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية "تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة
الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.

47- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.

48- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، 1992.

49- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاح للنشر و التوزيع، القاهرة،
2007.

ب- الرسائل و الأطروحات الجامعية:

50- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على
مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين - ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية
للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية - ، المملكة العربية السعودية، 2006.

51- عياد أمينة الزهراء، تسيير المعرفة في المؤسسات الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات
الجزائرية - ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم
التسيير، الجزائر، 2005.

52- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك
القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة
الرياض و منطقة مكة المكرمة - ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية
الدراسات العليا - قسم العلوم الإدارية - ، المملكة العربية السعودية، 2006.

ج-المقالات و المداخلات:

- 53- ألا سكوا "اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا"، منهجية إدارة المعرفة - إدارة المعرفة - بحوث في صحت
مركزية في دول ألا سكوا الأعضاء "الأمم المتحدة"، نيويورك، 2004.
- 54- حسن العلواني، إدارة المعرفة "المفهوم و المداخل النظرية"، التحديات المعاصرة للإدارة العربية
(القيادة) الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 55- حميد الطائي و عبد الإله أبو عياش، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية "دراسة ميدانية
لفنادق الدرجة الأولى/حالة عمان"، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم
العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004.
- 56- روبرت ساتون، تجسير الفجوة بين المعرفة و العمل في المؤسسات التنافسية، تنمية الموارد
البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي،
2004.
- 57- زايد عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال "مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء
التميز"، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف و الفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر (باتنة)، كلية
العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، يومي 25 و 26 ديسمبر 2008.
- 58- سناء عبد الكريم، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى
الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات - المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات
و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005.
- 59- عبد الكريم محسن باقر، قياس و إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة
المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل
2004.
- 60- عماد أبو ديه، إطار مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، المؤتمر العلمي السنوي
الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أيام
26، 27 و 28 أبريل 2004.
- 61- غسان العمري و عبد الستار العلي، مفهوم خريطة المعرفة "دراسة استعراضية تحليلية"، المؤتمر
العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004.

62- قاسم نايف علوان المحيوي و إبراهيم الزعلوك، دور راس المال المعرفي في تعزيز تنافس الأعمال في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي (الشلف)، كلية الاقتصاد و التسيير، يومي 04 و 05 ديسمبر 2007.

63- قرين علي و هبال عبد المالك، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات - المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005.

64- ليت سعد الله حسين، رأس المال المعرفي و تأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي (الشلف)، كلية الاقتصاد و التسيير، يومي 04 و 05 ديسمبر 2007.

65- هالة احمد صبري، العرب و المعرفة و المستقبل، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004.

66- يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، أيام 26، 27 و 28 أبريل 2004.

ج- المواقع الإلكترونية:

67- إبراهيم فلقي، نبذة تاريخية عن إدارة المعرفة، تاريخ التصفح 2008/07/27، الساعة: 19:24
<http://Knol.google.com/k/ibrahim-falqui/-J8qj741yxCF9/2#>

68- سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، تاريخ التصفح: 2008/05/29، الساعة: 14:52
http://www.khayma.com/madina/m3_files/marefa.html

69- سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد و العلوم

السياسية، تاريخ التصفح 2008/07/27، الساعة: 18:38.

- 70- صاحب الربيعي، ما هي المعرفة، تاريخ التصفح: 2008/04/13
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=42613>
- 71- عماد الصباغ، إدارة المعرفة و دورها في إرساء مجتمع المعلومات، تاريخ التصفح: 2008/12/04
الساعة: 20:03
<http://doc.abhato.net.ma/JMG/doc/nadi2.doc>
- 72- كريستين شلوغل، إدارة المعلومات و المعرفة: أبعاد و مداخل، ترجمة مفتاح محمد دياب، مجلة العربية - النادي العربي للمعلومات
<http://www.arabcin.net/arabiaall/3-2006/10.html>
- 73- محمد مرعي، إدارة رأس المال الفكري و كيفية تقييمه، تاريخ التصفح: 2008/06/23،
الساعة: 10:19،
<http://www.aljamal.com/node/18641>.
- 74- إدارة المعرفة، تاريخ التصفح: 2008/04/13، الساعة: 18:31،
<http://www.sst5.org/forum/archive/index.php?t-3446.htm>
- 75- رأس المال الفكري، تاريخ التصفح: 2008/05/22، الساعة: 12:33،
<http://islambin.go-forum.net/montada-f33/topic-t970.htm>
- 76- السياق المتغير للقيادة، Virtual Learning Resource Centre، تاريخ التصفح: 2008/12/22، الساعة:
16:13،
[http://www.ashridge.org.uk/ashridge/vircmini.nsf/site/alpplg.10.htm?open document&lang=arabic](http://www.ashridge.org.uk/ashridge/vircmini.nsf/site/alpplg.10.htm?open%20document&lang=arabic)

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Ouvrages :

- 77- Bryan Bergeron, Essentials of Knowledge management, John Wiley & Sons Inc, Hoboken New Jersey, 2003.
- 78- Carl Frappaolo, Knowledge management, Capstone Publishing, Oxford, 2002.
- 79- Jacques Herard, Manuel d'organisation appliquée, édition Dunod, Paris, 2003.
- 80- Dominic Kelleher et Simon Levene, knowledge management " A Guide to Good Praticce ", British Standards Istitution, London, 2001.
- 81- Jean Brilman, Les meilleures Pratiques de management au cœur de la performance, troisième édition, édition d'Organisation, paris, 2001.
- 82- Jean-François Ballay, Tous managers du savoir, éditions d'organisation, paris, 2002.
- 83- Laurent Veybel et Patrick Prieur, Le knowledge management dans tous ses états « la gestion des connaissances au service de la performance », édition d'organisation, Paris, 2002.
- 84- René-Charles Tisseyre, Knowledge Management « Théorie et Pratiques de la gestion des connaissances », Hermes Sciences Publications, Paris, 1999.
- 85- Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 5^{eme} édition, édition



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

86- Jean Paul Barthés, Le management des connaissances, Gérard Balantzian, Les systemes d'information, Art et Pratiques, Editions d'Organisation, Paris, 2002.

87- Morten T.Hansen et autres , Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le Management du savoir en pratique, préface de Jean- François Ballay, éditions d'organisation, paris, 2003.

- Internet :

88- Françoise Rossion, Introduction a la gestion des connaissances : comment développer et soutenir des attitudes de partage des connaissances au sein de votre équipes ?, page consultée le 15/05/2008, heure :15 :47,

<http://fr.documentatwork.org/downloads/introductionalagestiondesconnaissances.pdf>

89- Mohamed Bayad, Le management des connaissances : états des lieux et perspectives. Page consultée le 13/05/2008, heure : 18 :23,

http://www.strategie-aims.com/tunis/resumes/RSP_4c.pdf

90- Malhotra Yogesh, Deciphering the knowledge management hype, the journal for Quality & Participation, July/August 1998, Published by the Association for Quality & Participation. www.kmnetwork.com

91- Gestion des connaissances, page consulté le 10/12/2008 a 18 :02

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion des connaissances](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances)

92- What is knowledge management, page consulté le 14/12/2008 a 17:33

http://V2.sims.berkeley.edu/courses/is213/s99/projects/p9/web_site/about_KM.html.

قائمة الأشك

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	01
15	الترتيب الهرمي للمعرفة	02
25	الأشكال المختلفة لخرائط المعرفة	03
26	إطار المعرفة الإستراتيجية	04
27	فجوة المعرفة بمحاذاة الفجوة الإستراتيجية	05
27	خريطة المعرفة	06
29	جبل الجليد المعرفي	07
46	حجم الكتب المنشورة باللغة الإنجليزية (km) بين سنتي 1980 و 2003	08
57	مجموعة المهام الأساسية في ظل مدخل "مركزية المعرفة"	09
58	مهام إدارة المعرفة في ظل مدخل لا "مركزية المعرفة"	10
60	المدخل الأساسية لإدارة المعرفة وفق مدخل "سلسلة الرافعة - ابتكار"	11
62	نموذج إدارة المعرفة عند (Wiig)	12
63	نموذج إدارة المعرفة عند (Leonard Barton)	13
65	نموذج "حجازي" لتوظيف إدارة المعرفة	14
68	مستويات توليد المعرفة	15
69	لولب المعرفة	16
71	هيكل الذاكرة التنظيمية	17
120	تنظيم القطاع الصناعي و الاقتصادي بالجزائر	18
128	الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج - جيغل -	19
135	ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب فئات العمر	20
136	ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب المديرية التي ينتمون إليها	21

	ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس	22
	ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب المستوى التعليمي	23
139	ترتيب أفراد مجتمع الإطارات حسب عدد سنوات الخبرة	24
150	ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالوعي و الإدراك لمفهوم إدارة المعرفة	25
151	ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بثقافة إدارة المعرفة	26
152	ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالتنظيم و العمليات و الإجراءات	27
154	ترتيب الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	28

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	الأنواع الأربعة للبيانات	01
86	أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز و إستراتيجية الشخصية	02
125	توزيع العمال حسب البنية المهنية للشركة الإفريقية للزجاج - جيغل -	03
134	خصائص أفراد مجتمع الإطارات	04
135	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب فئات العمر	05
136	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المديرية التي ينتمون إليها	06
137	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب الجنس	07
138	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب المستوى الدراسي	08
139	توزيع أفراد مجتمع الإطارات حسب عدد سنوات الخبرة	09
141	عرض إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المحور الخاص بالوعي و الإدراك لإدارة المعرفة	10
143	عرض إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المحور الخاص بثقافة إدارة المعرفة	11
145	عرض إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المحور الخاص بالتنظيم و العمليات و الإجراءات	12
147	عرض إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المحور بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	13
149	الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالوعي و الإدراك لإدارة المعرفة	14
151	الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بثقافة إدارة المعرفة	15
152	الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بالتنظيم و العمليات و الإجراءات	16
153	الأوساط الحسابية لعبارات المحور الخاص بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	17

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
174	الاستبيان	01
181	اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرامباخ	02
182	عرض نتائج الاستبيان بالدوائر النسبية	03

الملاحق

ملحق رقم (1):

جامعة جيغل

كلية علوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: موارد بشرية

عنوان البحث:

تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للبحث الذي أقوم بإعداده استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، ولهذا الغرض نأمل منك أخي الموظف التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان ، ونعدك بأن هذه المعلومات ستبقى سرية، والغرض منها هو خدمة البحث العلمي والمساهمة في ترشيد دور المؤسسة.

شكرا على حسن تعاونك

ملاحظة عامة للملء الاستمارة:

أخي الموظف أرجو مراعاة الآتي:

التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة وأن تحدد رأيك بصراحة بالإجابة عن جميع الأسئلة.

إسم الطالب:

حمودة نسيم

بيانات شخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 - 35 سنة
من 36 - 40 سنة من 41 - 45 سنة
من 46 - 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

جامعي ثانوي متوسط ابتدائي

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 - 10 سنوات
من 11 - 15 سنة من 16 - 20 سنة
من 21 - 25 سنة أكثر من 25 سنة

5- المديرية التي تنتمي إليها:

مديرية المالية والمحاسبة مديرية الجودة والشؤون الصناعية
مديرية الموارد البشرية المديرية التجارية
مديرية الاستغلال

الجزء الأول: إدراك و أهمية إدارة المعرفة

6- إن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تساعد الشركات على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيميها و استخدامها و نشرها.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا
<input type="checkbox"/>				

7- إن المعلومات لا تعد معرفة ما لم يتم ممارستها و العدم

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

8- إن إدارة المعرفة هي تعبير مرادف لمصطلح إدارة المعلومات.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

9- إن إدارة المعرفة هي تحويل و معالجة المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها الشركة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات، التعلم و التخطيط الاستراتيجي.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

10- المعرفة هي ممتلكات قيمة لدى الشركة.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

10- تتفهم الشركة أنظمة تكاليف إدارة المعرفة و فوائدها.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

11- تأتي الأفكار الجديدة بشأن مبادرات إدارة المعرفة من جميع مستويات شركتنا " من القاعدة إلى القمة ".

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

12- تخصص شركتنا مستوى مناسب من الموارد و التمه

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

الجزء الثاني: ثقافة إدارة المعرفة

13- يوجد التزام و دعم شديد لدى إدارتنا بتشجيع و تسهيل تقاسم المعرفة.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

14- لدينا ثقافة تشجع العاملين على المبادرة، المخاطرة و التجريب، دون الخوف من اللوم من الأخطاء.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

15- نظام المكافآت في شركتنا يشجع تقاسم المعرفة.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

16- لدى شركتنا برنامج تدريب و تكوين مستمر للعاملين.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

17- شركتنا جيدة عند استعراض العمل المنجز و التعلم منه.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

18- في شركتنا توجد ثقة عالية بين العاملين تشجع على

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

الجزء الثالث: التنظيم و العمليات و الإجراءات

19- للشركة هيكل تنظيمي مرن مصمم بطريقة تضمن الحصول على المعرفة المناسبة في الوقت المناسب.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

20- توجد آليات في شركتنا تدعم تدفق المعرفة عبر حدود الأقسام و الوظائف.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

21- توجد آليات فعالة في شركتنا لاكتشاف المعارف الجيدة خارج شركتنا تلبي الحاجات التشغيلية.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

22- تتم مراجعة المحتوى المعرفي لأنظمة حواسبنا بانتظام، للتأكد من أنه مناسب لاحتياجات شركتنا.

غير موافق أبدا	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق جدا

23- طورت الشركة عملية لنقل أفضل الممارسات، بما
الأخطاء الماضية.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا

الجزء الرابع: تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

24- لدينا شبكة " أنترانت " متطورة و يستطيع جميع العاملين النفاذ إليها.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا

25- لدى شركتنا ارتباط بشبكة " الأنترنت " العالمية يستطيع جميع العاملين النفاذ إليها.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا

26- لدى شركتنا ارتباط بشبكة خارجية " إكسترنات " تساعدنا في الحصول على المعلومات من
زبائننا و مورديننا.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا

27- تقوم أنظمتنا و شبكاتنا الحاسوبية بتسهيل الحصول على المعرفة، و تدفقها بين العاملين.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا

28- في شركتنا يتم تعاون كل منا مع الآخر الكترونيا، و يتم استخدام الحواسيب من أجل العمل
الجماعي و العمل عن بعد.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا

29- الأنظمة الحاسوبية الموجودة حاليا في شركتنا تمكننا من العمل على إجراء المهام بسرعة
و أقسامنا الوظيفية و الاتصال بهم بسرعة.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا

30- يجري باستمرار تحسين نظام إدارة المعرفة عندنا لكي يلي حاجتنا من المعرفة.

موافق جدا	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق أبدا

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

—

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

1.	A1	stratégie
2.	A2	stratégie
3.	A3	stratégie
4.	A4	stratégie
5.	A5	stratégie
6.	A6	stratégie
7.	A7	stratégie
8.	A8	stratégie
9.	B9	CULTURE
10.	B10	CULTURE
11.	B11	CULTURE
12.	B12	CULTURE
13.	B13	CULTURE
14.	B14	CULTURE
15.	C15	STRUCTURE
16.	C16	STRUCTURE
17.	C17	STRUCTURE
18.	C18	STRUCTURE
19.	C19	STRUCTURE
20.	D20	TECHNOLOGIE
21.	D21	TECHNOLOGIE
22.	D22	TECHNOLOGIE
23.	D23	TECHNOLOGIE
24.	D24	TECHNOLOGIE
25.	D25	TECHNOLOGIE
26.	D26	TECHNOLOGIE

Reliability Coefficients

N of Cases = 48,0

N of Items = 26

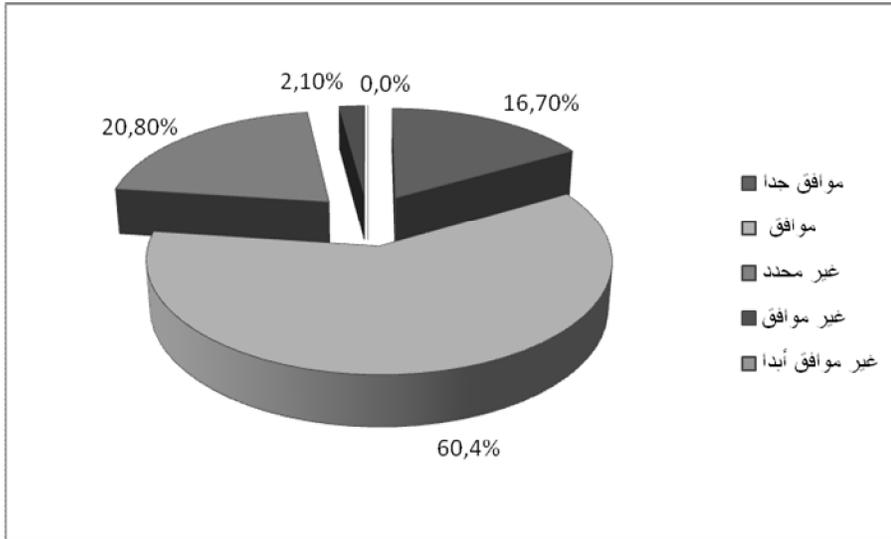
Alpha = ,8760

المصدر: برنامج spss

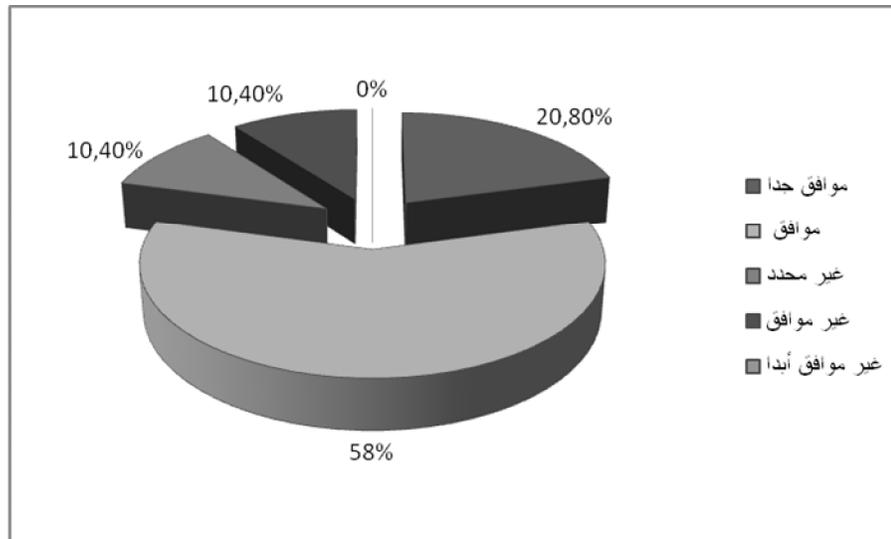
ملحق رقم (03): عرض نتائج الاستطلاع

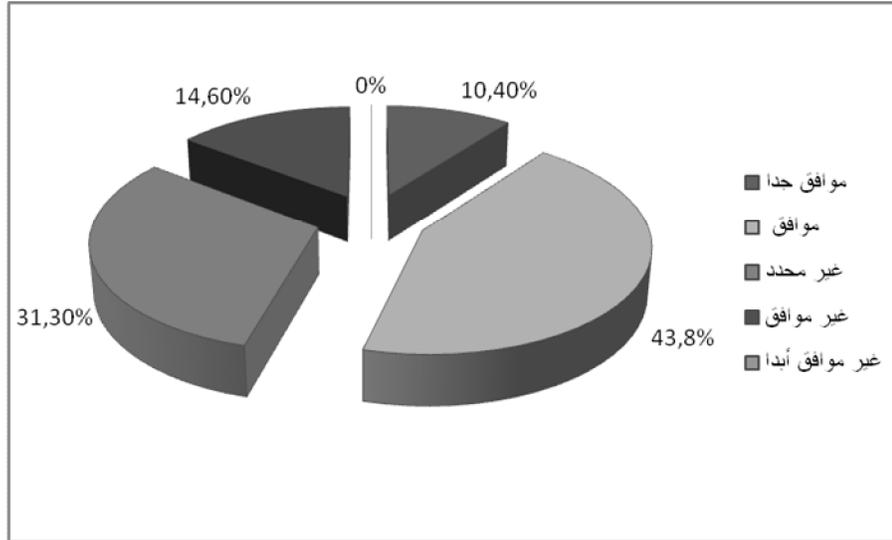
المحور الخاص بالوعي والإدارة في إدارة المعرفة

01 إن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تساعد الشركات على توليد المعرفة و اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها.

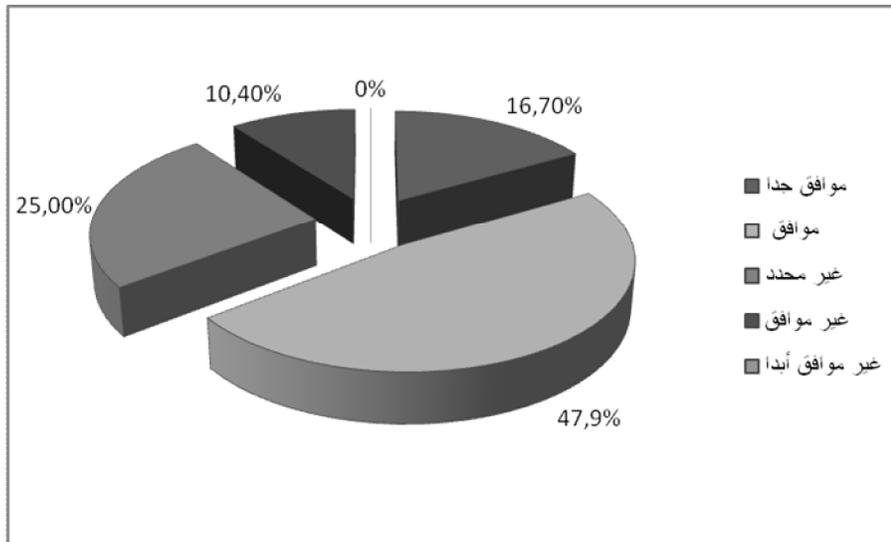


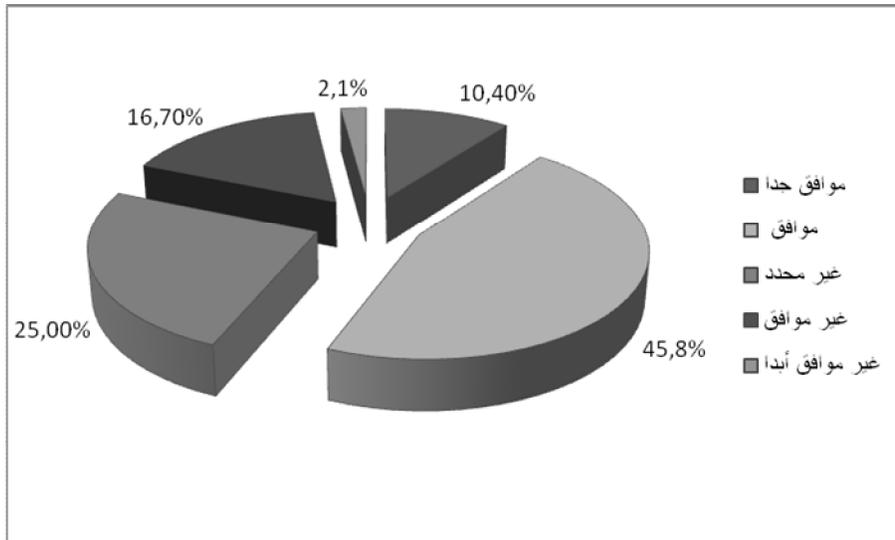
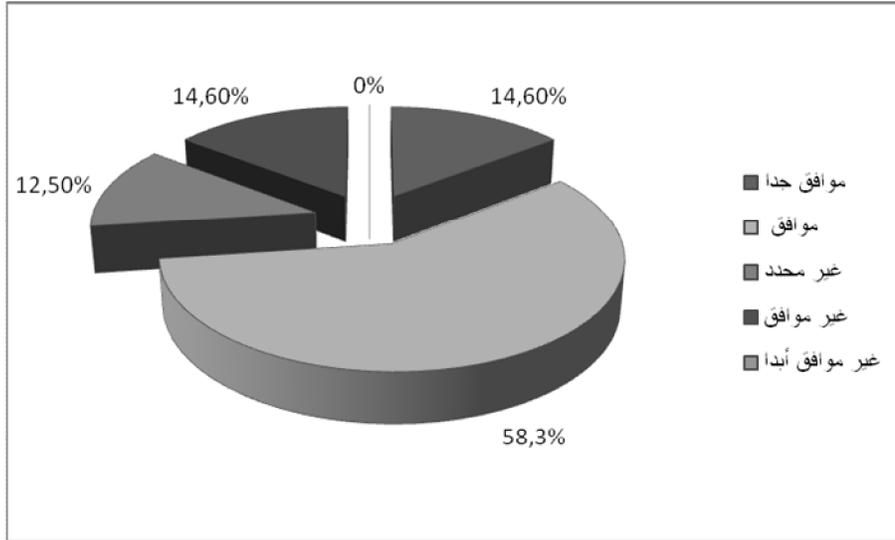
02 إن المعلومات لا تعد معرفة ما لم يتم ممارستها و العمل بها عن طريق العقل البشري

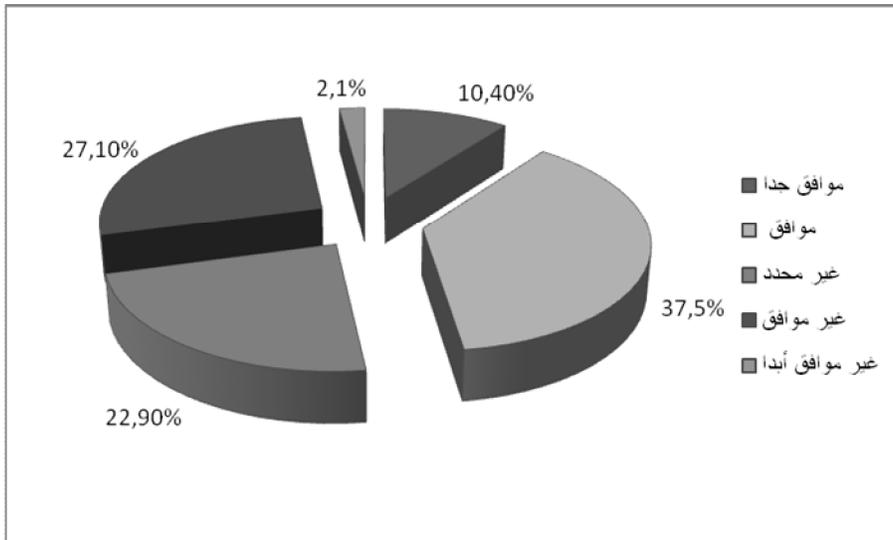
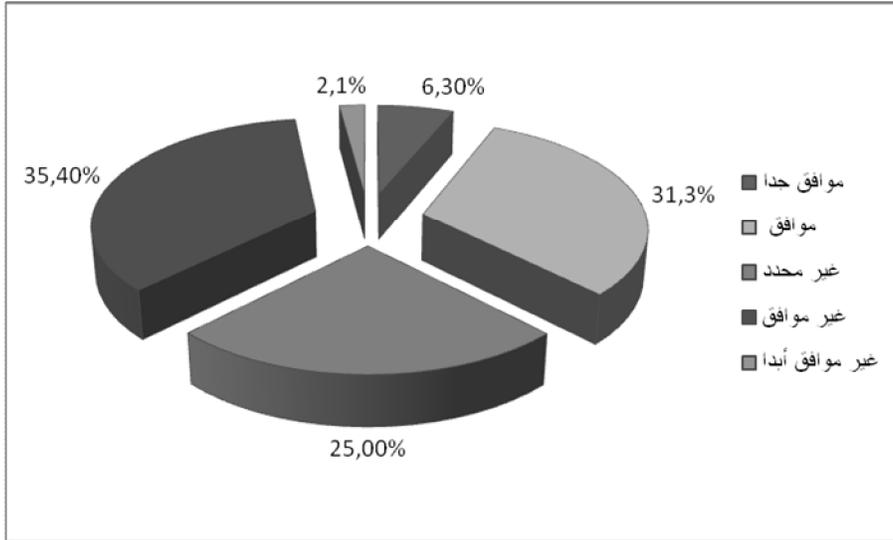




إن إدارة المعرفة هي تحويل و معالجة المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها الشركة و التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات بحل المشكلات و التعلم و التخطيط الاستراتيجي 04



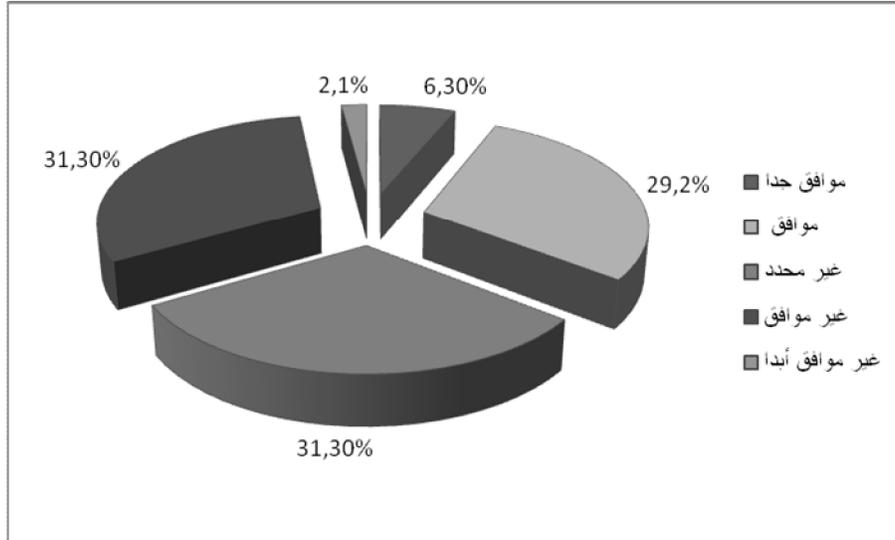




المحور الخاص بثقافة إدارتنا

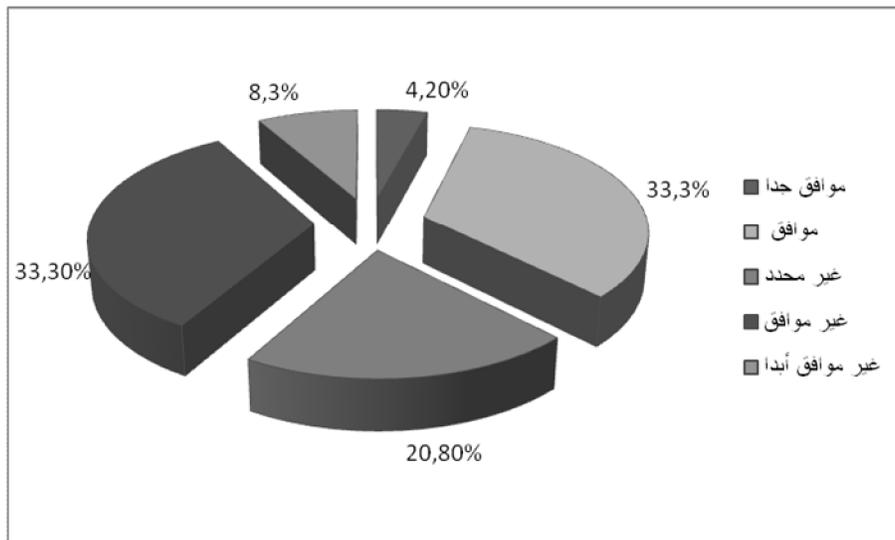
09

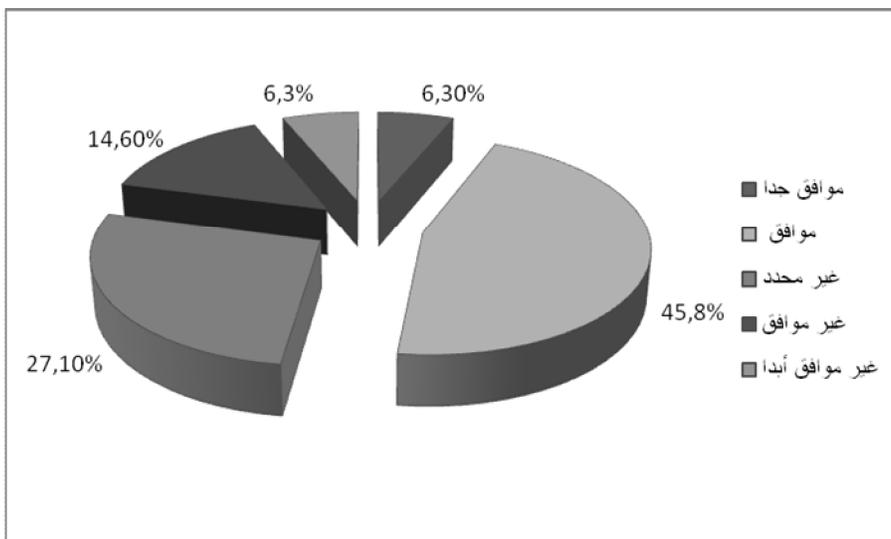
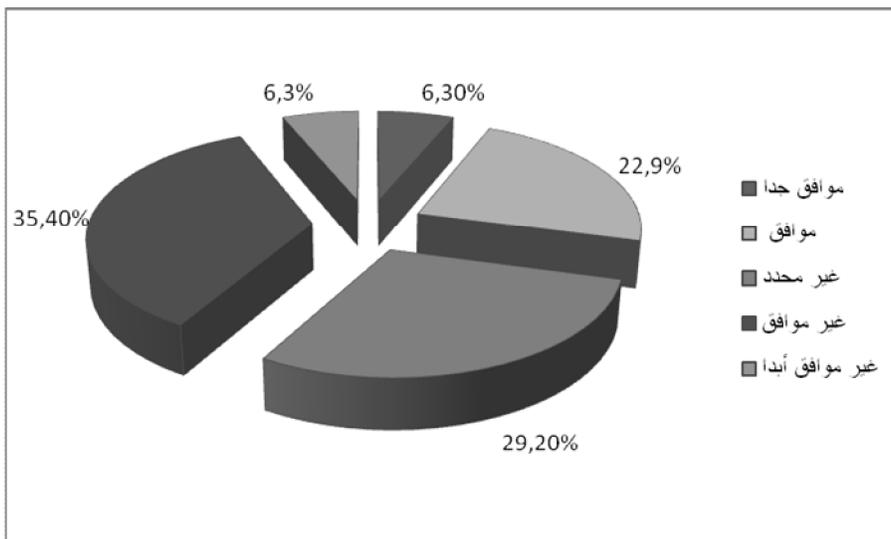
يوجد التزام و دعم شديد لدى إدارتنا بتشجيع و تسهيل

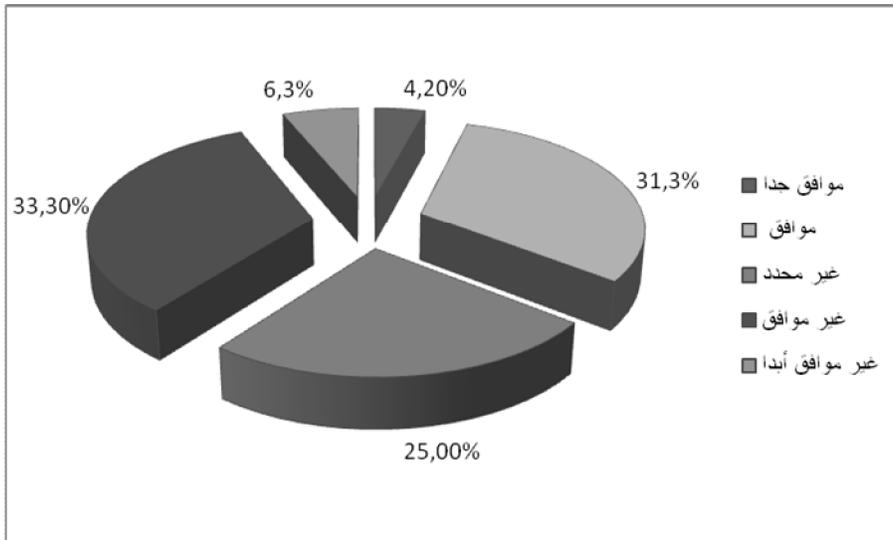
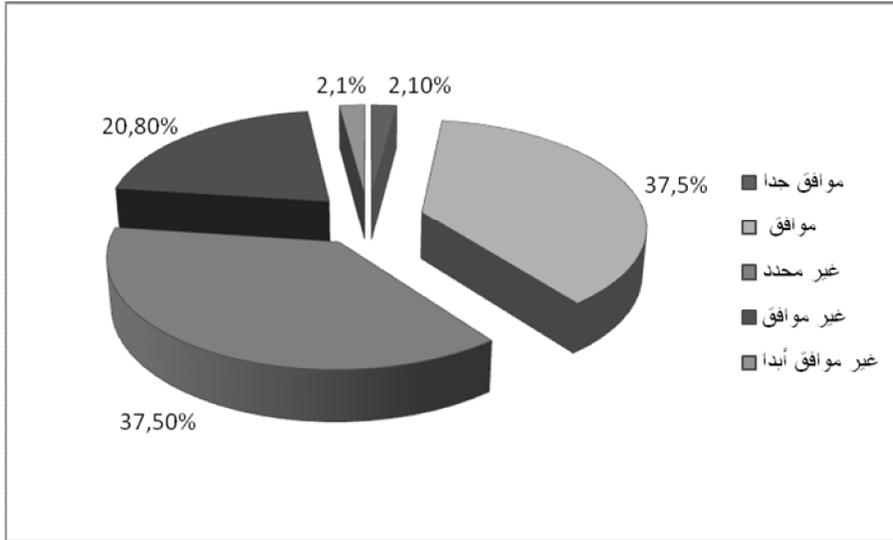


لدينا ثقافة تشجع العاملين على المبادرة، المخاطرة و التجريب، دون اللوم من الأخطاء

10



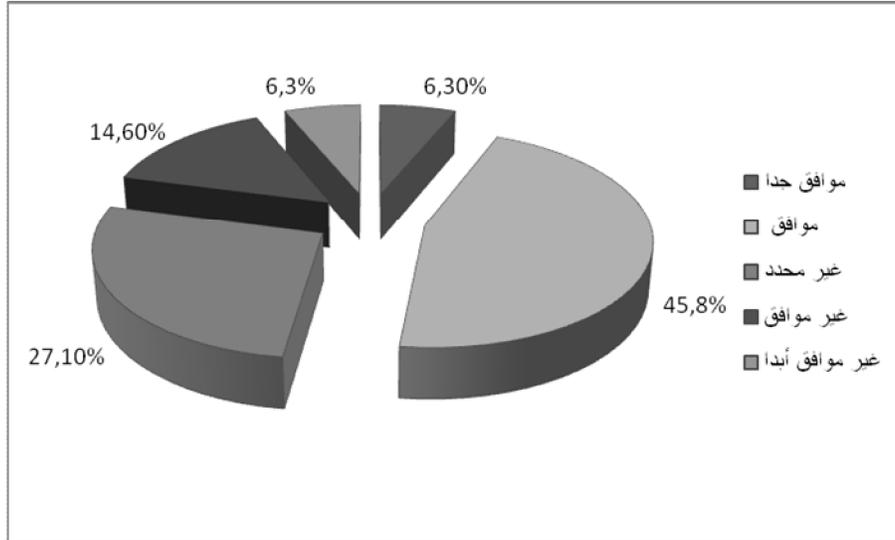




المحور الخاص بالتنظيم و العمل

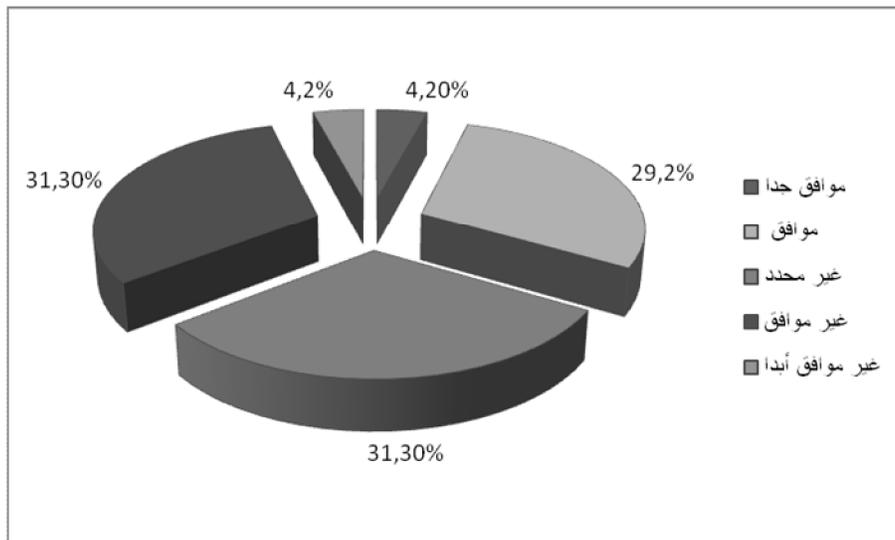
15

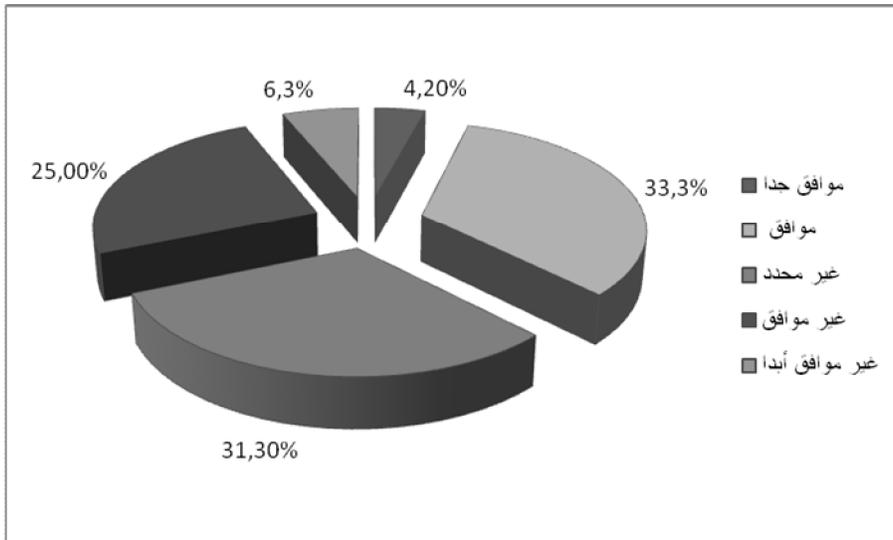
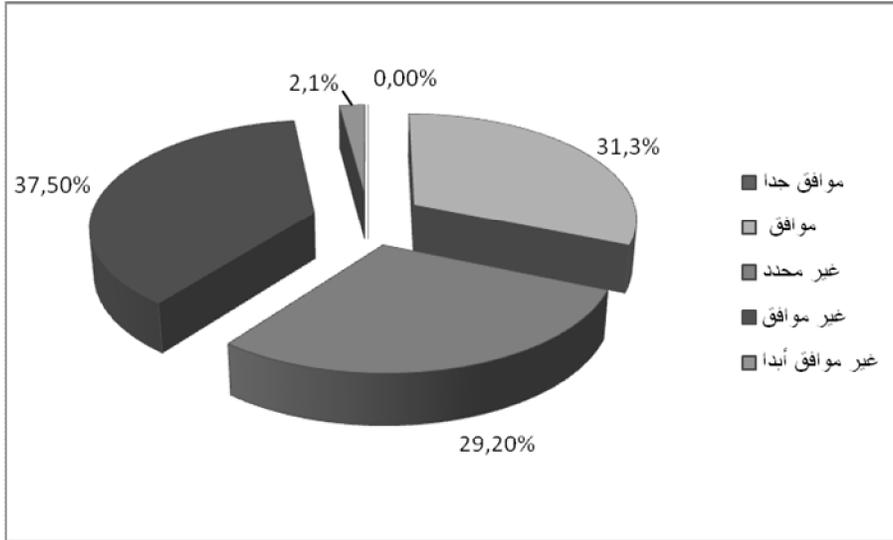
للشركة هيكل تنظيمي مرن مصمم بطريقة تضمن الحصول على أقصى استفادة من كل الموارد

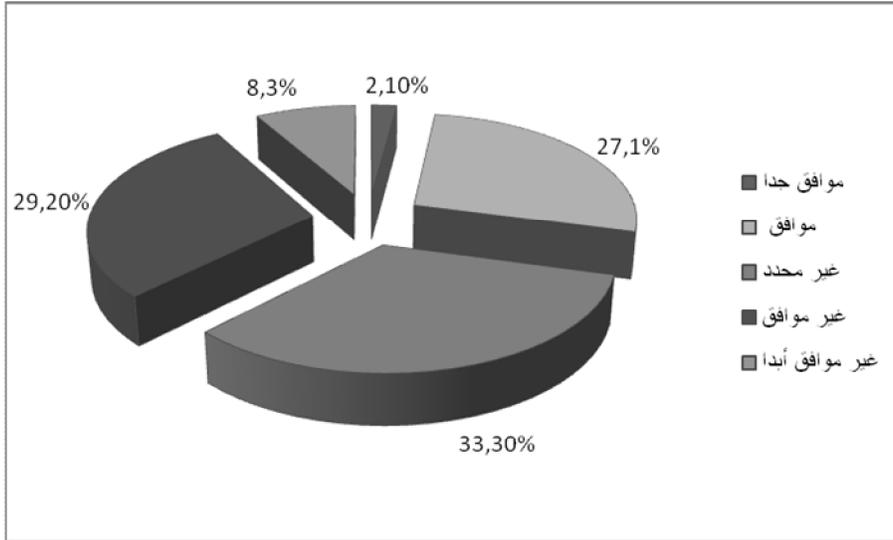


توجد آليات في شركتنا تدعم تدفق المعرفة عبر حدود الأقسام و الوظائف

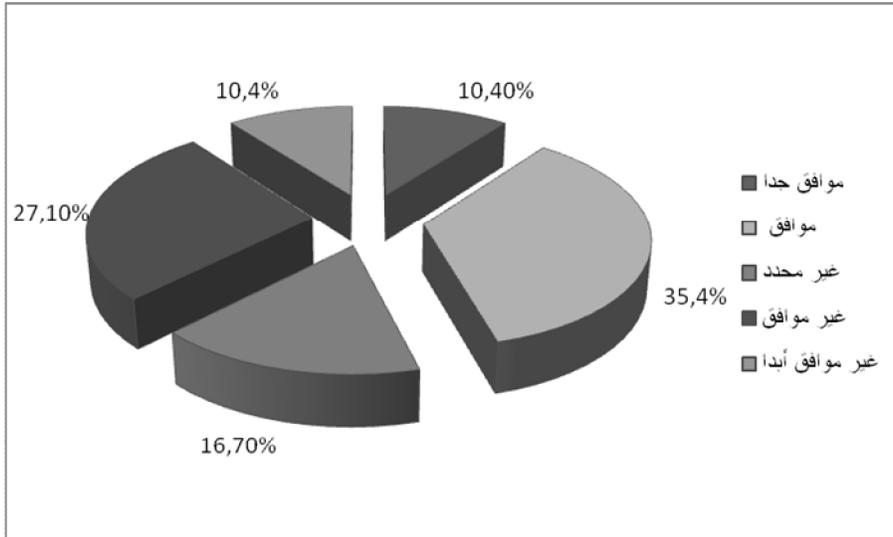
16





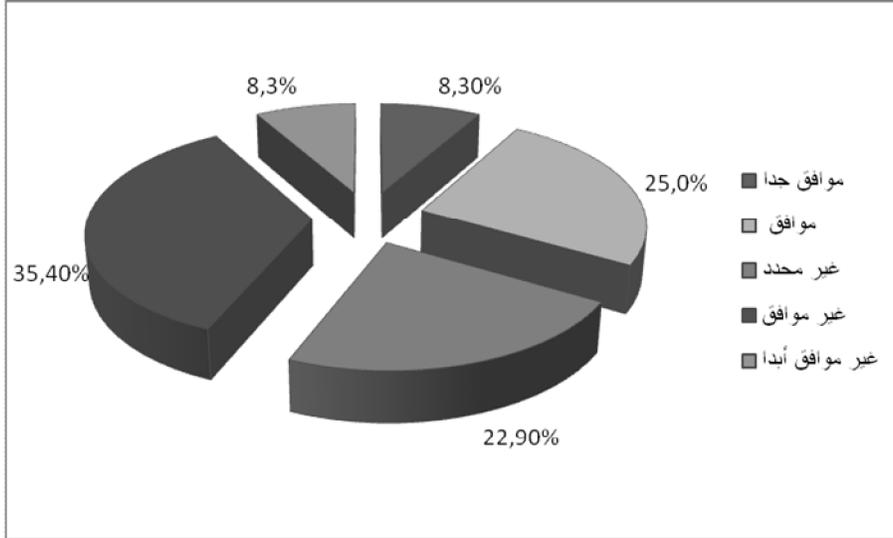


المحور الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:



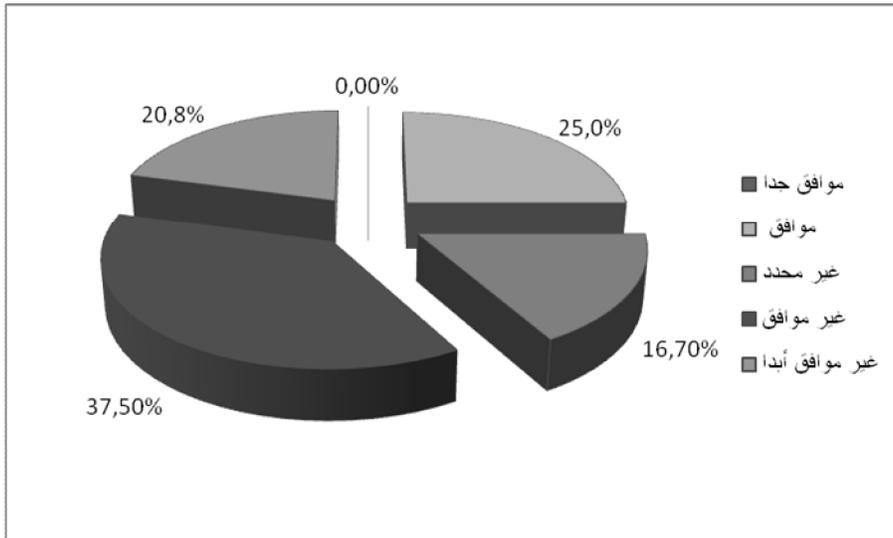
21

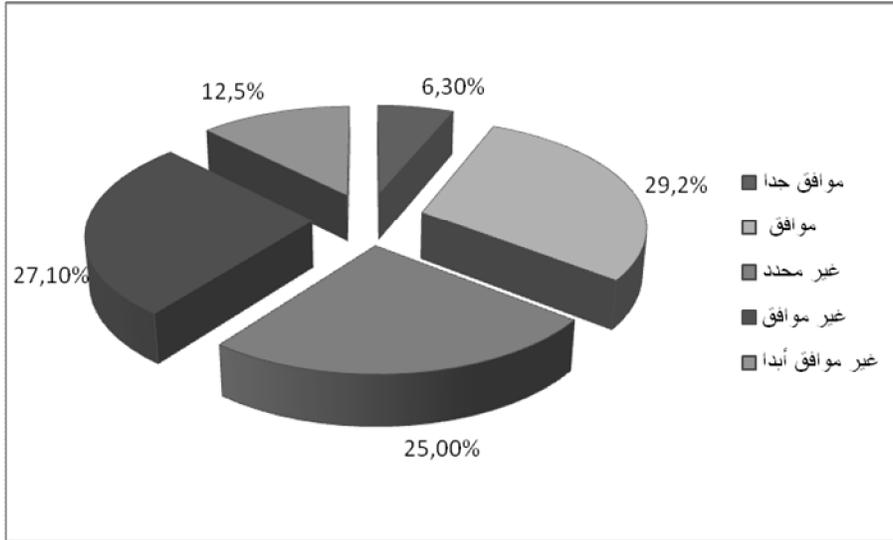
لدى شركتنا ارتباط بشبكة "أنترنت" العالمية يستطيع جميع



22

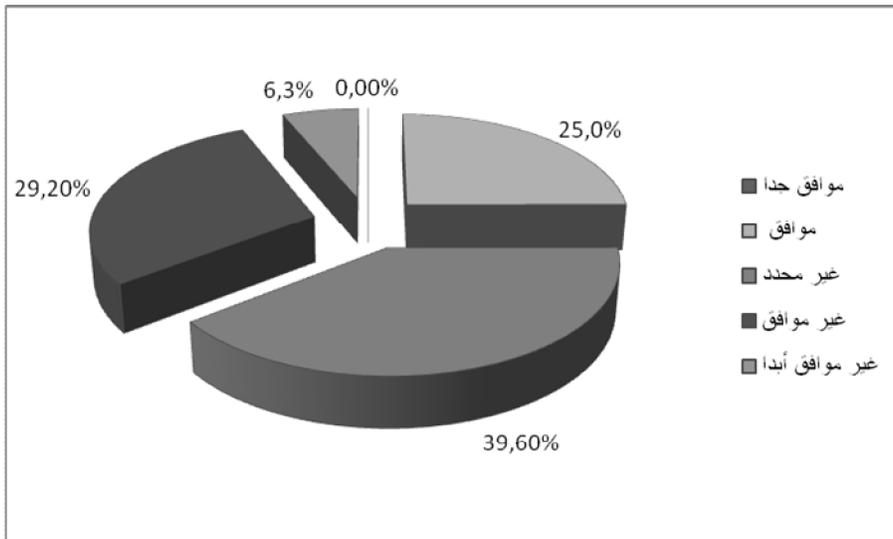
لدى شركتنا ارتباط بشبكة خارجية "اكسترنات" تساعدنا في الحصول على المعلومات من زبائننا و موردينا

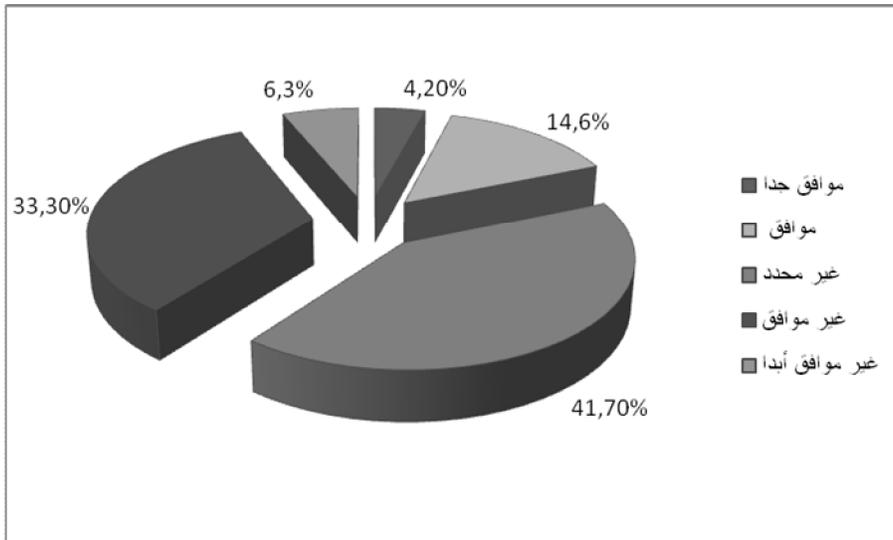
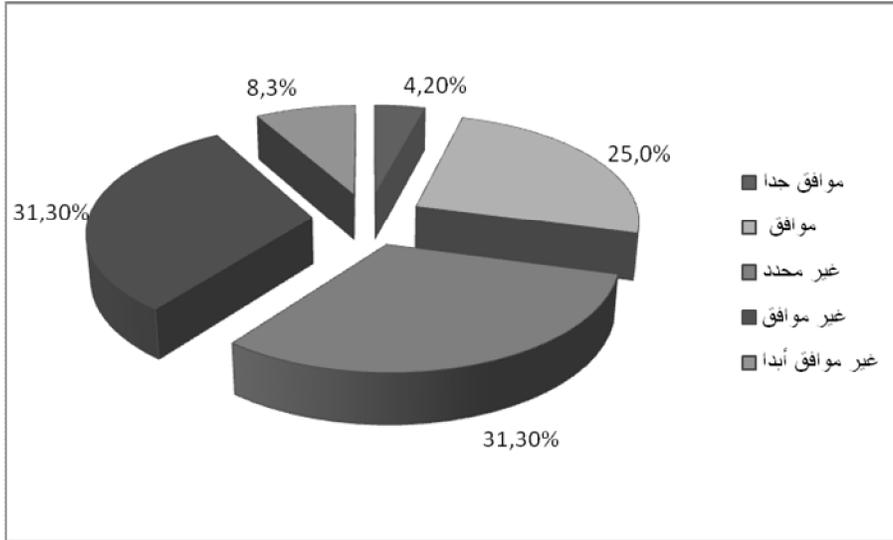




في شركتنا يتم تعاون كل منا الكترونيا و يتم استخدام الحواسيب من أجل العمل الجماعي و العمل عن

بعد





ملخص:

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة، أصبحت المعرفة أحد الحركات الرئيسية لسوق و الأداة الفعالة التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل عالم مفتوح يعتمد على الميزة التنافسية كمعيار للتقدم و الازدهار، و تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية التي شهدت أدبياتها تزايدا ملحوظا، و ذلك بسبب الاهتمام المتزايد لمنظمات الأعمال بها، لأن إدارتها بكفاءة تساعد تلك المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين.

و عليه فإن إشكالية هذا البحث تدور حول واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، و للإجابة على هذه الإشكالية فقد تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول رئيسية، حيث تناولنا في الفصل الأول مفاهيم أساسية للمعرفة، أما الفصل الثاني فقد كان حول إدارة المعرفة، و بالنسبة للفصل الثالث فقد تضمن المكونات الرئيسية لفعالية إدارة المعرفة، أما الفصل الرابع و الأخير فقد تم التطرق فيه إلى دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل-، حيث تم من خلاله دراسة واقع إدارة المعرفة في الشركة من مختلف جوانبها الرئيسية، إذ توصلنا من خلال هذه الدراسة أن هناك تطبيق جزئي لإدارة المعرفة، و أن هناك نقائص لا بد على الشركة تداركها من أجل التطبيق الفعال لإدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة، المعرفة، الميزة التنافسية، إدارة المعرفة

Avec la tendance mondiale vers les économies du savoir, la connaissance est devenue un des principaux moteurs du développement et un outil indispensable et efficace dans un monde ouvert fondé sur l'avantage concurrentiel comme critère de développement et de prospérité. La gestion de la connaissance est parmi les notions administratives dont les principes ont remarquablement augmenté grâce à l'intérêt croissant que lui accordent les organisations des affaires. Étant donné que gérer les connaissances efficacement, permet à ces organisations de réaliser des avantages concurrentiels permettant de surclasser les concurrents.

La problématique de cette recherche concerne l'état de la gestion de la connaissance dans l'entreprise économique. Pour répondre à cette problématique, l'étude comporte quatre principaux chapitres: Dans le premier chapitre, on décrit les notions essentielles de la connaissance. Le deuxième chapitre traite la gestion de la connaissance. Le troisième chapitre concerne les principaux éléments d'une gestion efficace de la connaissance. Enfin, le quatrième chapitre a été consacré à l'étude de l'état actuel de la gestion des connaissances dans l'entreprise d'Africaver -Jijel-. Cette étude nous a permis de constater une application partielle de la gestion de la connaissance et des lacunes à combler pour une application efficace de la gestion des connaissances.

Mots clés: économie du savoir, connaissance, avantage concurrentiel, gestion de la connaissance.

towards the knowledge economies, knowledge has become one of the main engines for the growth and an effective and indispensable tool that can't be relinquished in an open world that depends on the competitive advantage as a criterion of the progress and the prosperity. knowledge management is considered as one of the management's concepts whose writings are on the increase, because the business organizations take an increasing care of them, and because their effective management helps those organizations to achieve a competitive advantage that enable them to supersede the competitors.

So, the problematic of this research turns around the reality of knowledge management in the economic firm. In order to answer this problematic, this study has included four main chapters, where we covered in first chapter main concepts of knowledge, as for the second chapter it has been around the knowledge management, and for the third chapter, it has included the main components for the efficiency of knowledge management. The fourth chapter has been in fact a case study conducted on the African company of glass AFRICAVER– Jijel -, where we reached through this study that there is a partial application of knowledge management, and there are some defects that the company must correct for the effective application of knowledge management.

Key-words: knowledge economy, knowledge, competitive advantage, knowledge management.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)