

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

نراسة نظرية وميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة محمد خيضر
بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الاجتماع

- تخصص علم اجتماع إدارة و عمل -

إشراف الأستاذ:

لحمر عبد الحميد

إعداد الطالب:

حزازي محمد الأمين

السنة الجامعية 2017/2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

نراسة نظرية وميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة محمد خيضر
بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الاجتماع

- تخصص علم اجتماع إدارة و عمل -

إشراف الأستاذ:

لحمر عبد الحميد

إعداد الطالب:

حزازي محمد الأمين

السنة الجامعية 2017/2016

شكر وعرفان :

[وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ] سورة إبراهيم الآية 07

وعملا بمقتضى الآية أشكر الله العزيز الكريم أن أعزني بالعلم وأكرمني بالوصول لهذه

الدرجة العلمية وأتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف لحرر عبد الحميد الذي كان لي

خير عون طيلة أطوار البحث والذي لم يبخل علي بتوجيهه ونصائحه القيمة

أتوجه بالشكر لكل الأساتذة الذين سهروا على تكويني خير تكوين طوال دراستي الجامعية

ولم يدخروا جهدا في إنجاح العملية البيداغوجية

كما لا يفوتني أن أشكر كل الأساتذة الذين أشرفوا علي طوال مسيرتي التعليمية

فهرس المواضيع

إهداء	
شكر و تقدير	
فهرس الجداول	
فهرس المواضيع	
الصفحة	الموضوع
1	المقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة .	
5	أولاً: مشكلة الدراسة .
6	ثانياً: مبررات الدراسة.
7	ثالثاً: الإطار المفاهيمي للدراسة.
10	رابعاً: الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: إدارة المعرفة	
17	أولاً: المعرفة
18	ثانياً: أنواع المعرفة:
19	ثالثاً: مصادر المعرفة
19	رابعاً: إدارة المعرفة
20	خامساً: نشأة إدارة المعرفة
22	سادساً: مبادئ إدارة المعرفة
27	سابعاً: أهداف إدارة المعرفة
29	ثامناً: البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة
30	تاسعاً: نماذج إدارة المعرفة
37	عاشراً: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية	
39	أولاً: مجالات الدراسة
40	ثانياً: منهج الدراسة
40	ثالثاً: أدوات جمع البيانات

43	رابعاً: عينة الدراسة
44	خامساً: الأساليب الإحصائية
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية .	
46	أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها
69	ثانياً: إستخلاص النتائج
70	خاتمة
72	قائمة المراجع المعتمدة
الملاحق	

قائمة الجداول و لأشكال :

الصفحة	الجدول أو الشكل
31ص	شكل رقم (01): يوضح نموذج إدارة المعرفة عند ماركورديت.
34ص	شكل رقم (01): يوضح نموذج جينكس وأولفمان لإدارة المعرفة.
35ص	شكل رقم (03): يوضح نموذج دافي Duffy لإدارة المعرفة.
38ص	جدول رقم (01): يوضح المجتمع الإحصائي للدراسة حسب القسم والتصنيف.
41ص	جدول رقم (02) يمثل درجات الاستبيان.
45ص	جدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع والتصنيف والفئة العمرية.
46ص	شكل رقم (04): يوضح مفردات العينة حسب النوع.
	شكل رقم (05): يوضح مفردات العينة حسب التصنيف.
	شكل رقم (06): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.
	جدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية وما يقابله من النوع.
48ص	جدول رقم (05): يوضح رأي الباحثين في توليد المعرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
54ص	جدول رقم (06): يوضح رأي الباحثين في عملية تخزين المعرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
59ص	جدول رقم (07): يوضح رأي الباحثين في عملية توزيع المعرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
64ص	جدول رقم (08): يوضح رأي الباحثين في عملية تطبيق المعرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

مقدمة

شهدت السنوات الأخيرة من الألفية الثانية حدوث تغييرات نوعية مست جميع مجالات الحياة، خاصة الإقتصادية والاجتماعية منها، وأثرت تأثيراً بالغاً على المؤسسات والمنظمات والأفراد، وذلك لما صحبته من تعقيدات في أماكن العمل، ومتطلباتها التي زادت بشكل ملحوظ من الناحية المعرفية ونقصت من الناحية البدنية، فظهرت مصطلحات تعكس الحال الذي كانت عليه تلك الفترة منها: العولمة، تكنولوجيا المعلومات، إدارة المعرفة، الذي يعد من أهم تلك المصطلحات فيما نرى.

أصبحت بعض المنظمات عاجزة عن مواكبة الركب في ضل تلك الأوضاع، فالمعارف التي يمتلكه موردها البشري لم تعد تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، فتطلب الأمر من مسؤولي تلك المنظمات تسطير برامج خاصة بهدف تحقيق التكيف مع الأوضاع الراهنة، وتأهيل موردها البشري لتمكينه من الاستجابة السريعة لمختلف التحديات، فكان السلاح الوحيد الذي يمكن للمنظمات اللجوء إليه هو "إدارة المعرفة" كمدخل يعمل على تحويل المنظمة من منظمة ذات رؤية قاصرة ومتصلبة إلى منظمة متعلمة ذات نظرة شمولية.

تعتبر إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، ولتحقيق الفائدة المرجوة من برنامج إدارة المعرفة في المنظمات، كان لزاماً على إدارات المنظمات الاستخدام الفعال لهذا البرنامج، من خلال تعزيز القدرات المختلفة للمنظمة ومهاراتها وقدراتها وكوادرها وتحقيق التطوير و التحسين في الأداء و استدامته.

المتتبع لمنظمات الأعمال العالمية - خاصة الرائدة منها- يجدها تتبنى نظاماً دقيقاً و متطوراً لإدارة المعرفة ما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، في حين نجد موقف المؤسسة الجزائرية تجاه إدارة المعرفة غير واضح، ومما لاختلف عليه اثنان، أن أي غموض في أي مجال يتطلب ويستدعي دراسة علمية لتشخيصه واستكشاف واقعه، فجاءت

الدراسة الحالية كمحاولة متواضعة منا لاستكشاف واقع إدارة المعرفة في المؤسسة ، وبالضبط بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، مقدمين خطة بحث نعتقدها متكاملة لاستوفاء الموضوع، جاءت على النحو التالي:

* الفصل الأول: وهو الفصل الخاص بموضوع الدراسة، تم عرضه كما يلي:

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: مبررات الدراسة

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

رابعاً: الدراسات السابقة

* الفصل الثاني: تم فيه تناول إدارة المعرفة من الجانب النظري، تم عرضه وفقاً للعناصر التالية:

أولاً: المعرفة

ثانياً: أنواع المعرفة

ثالثاً: مصادر المعرفة

رابعاً: إدارة المعرفة

خامساً: نشأة إدارة المعرفة

سادساً: مبادئ إدارة المعرفة

سابعاً: أهداف إدارة المعرفة

ثامناً: البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة

تاسعاً: نماذج إدارة المعرفة

عاشراً: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة

* الفصل الثالث: وهو الإطار المنهجي للدراسة، ضم ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: الأساليب الإحصائية

* الفصل الرابع: يتعلق بتحليل بيانات الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج، وتم تقسيمه لقسمين هما:

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها

ثانياً: إستخلاص النتائج

الفصل الأول:

موضوع الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: مبررات الدراسة

ثالثاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

رابعاً: الدراسات السابقة

أولا: مشكلة الدراسة

يمتاز عالم الأعمال اليوم بالتطور و التغيير المتسارعين نتيجة للتحديات التي فرضتها ثورة المعلومات و التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و النظم المرافقة لها و استثمارها في منظمات الأعمال الحديثة بهدف الارتقاء بكفاءة أعمالها وجودة منتجاتها وخدماتها فقد ساعدت هذه العوامل في تسريع نمو المعرفة و تسهيل عمليات إنتاجها و تخزينها و مشاركتها و تبادلها عبر الشبكات الإلكترونية داخل المنظمة و خارجها كما عملت تلك التغييرات على زيادة تعقيد أماكن العمل و تطلبت وجود مستويات أعلى من المعرفة و المهارات لدى كل فرد يريد تحمل مسؤولية العمل و لدى كل منظمة ترغب في تحقيق الريادة.

رغم ما تواجهه المنظمات اليوم من تحديات من حيث إعداد المورد البشري من أجل دخولها سوق العمل فإننا نجد أنها تواجه تحد أكبر يتمثل في إعادة تعليم مواردها البشرية و تأهيلها من أجل تمكينها من الاستجابة للتحديات التي تعترض مسارها، ذلك لأن الأساليب و المهارات التي تم تعلمها من قبل لم تعد تساعد على تحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل في أيامنا هذه و في خضم هذه التحديات فإن السلاح الوحيد الذي يمكن للمنظمات اللجوء إليه للدفاع عن نفسها وسط المنافسة الشرسة التي تلقاها من المنظمات الأخرى هو "إدارة المعرفة التي تمتلكها" من خلال تحولها إلى منظمة متعلمة و بناء قاعدة المعرفة ونشرها في مختلف مستويات المنظمة و استخدامها في أعمالها اليومية بكفاءة وفعالية.

المؤسسة الجزائرية باعتبارها كيانا لا يختلف نظريا عن باقي المؤسسات في العالم أي أنها مجموعة من الأشخاص و الأموال يجمع بينهم شيء هو تحقيق الهدف أو الأهداف التي أسست من أجلها، لكن الاختلاف الملاحظ هو في خصوصية المنطقة المتواجدة فيها و السوق الذي تنتمي إليه المؤسسة، فالمؤسسة اليابانية ليست كالمؤسسة الأمريكية مثلا، ومنه فالمؤسسة الجزائرية ليست كغيرها من المؤسسات في العالم في بعض الخصوصيات، وإذ نجد المؤسسات العالمية قد تسلحت بشكل واضح و صريح بأولوية الاهتمام بإدارة المعرفة كسبيل للاستمرارية و التقدم في سلم المنافسة، في حين لا يلاحظ في المؤسسة الجزائرية إلى ما يشير للاهتمام بعملية إدارة المعرفة ضمن إستراتيجيات تسيير المؤسسات ، ويسودها الغموض، مما يجعل تأكيد أو نفي أولويتها في رسم السياسات العامة و الخاصة للمؤسسات أمر صعب على مستوى الملاحظة البسيطة لتسييرها، وهذا ما دفع و حفز الباحث إلى محاولة كشف كنه هذه العملية ، ابتداء بطرح تساؤل رئيس فحواه:

ما واقع إدارة المعرفة في المؤسسة ؟

للإجابة على هذا التساؤل قمنا بتفكيك إدارة المعرفة إلى عملياتها، التي تدور حولها التساؤلات الفرعية التي نوردتها كما يلي:

1/ هل تقوم المؤسسة الجزائرية بتوليد المعرفة؟

2/ هل تعمل المؤسسة الجزائرية على تخزين المعرفة؟

3/ هل تسهر المؤسسة الجزائرية على توزيع المعرفة على مستخدميها؟

4 هل تطبق المؤسسة الجزائرية المعرفة التي تمتلكها؟

ثانيا: مبررات الدراسة.

1/ أهمية الموضوع:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعا مهما يعد من مواضيع الساعة، فالواقع الذي نعيشه اليوم بما فيه من التحديات الجديدة الناتجة عن الانفتاح الذي شهده الاقتصاد العالمي في إطار ما يسمى بالعولمة، أصبح العالم قرية صغيرة وما ترتب عن ذلك من احتدام المنافسة بين المؤسسات من أجل تحقيق الريادة من جهة والاستمرارية من جهة أخرى.

من هنا فإن إدارة المعرفة وسيلة فعالة و كفيلة بأن تحقق مزايا تنافسية عديدة تسمح بالبقاء و الاستمرارية.

فجاءت الفكرة بدراسة واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة الجزائرية من أجل أن تتضح لنا الرؤية فيما يخص طريقة تعاملها مع الأوضاع و التحديات التي تواجهها.

2/ أسباب اختيار الموضوع:

تعددت الأسباب التي أدت بنا للإحساس بأهمية دراسة هذا الموضوع واكتشافه و يمكن تصنيف هذه الأسباب إلى ذاتية و أخرى موضوعية.

أ/ الأسباب الذاتية:

* الرغبة في استكشاف مجالات هذا الموضوع على المستوى النظري والميداني.

* محاولة للإسهام بقدر المستطاع في معالجة هذا الموضوع لأهميته و حدائته نسبيا على مستوى لإدارة الجزائرية الحديثة.

* اعتبار الموضوع مشروع مستقبلي ، لتابعته والتعمق أكثر فيه، إيماننا بأهميته من حيث كونه مفتاح نجاح أية مؤسسة.

ب/ الأسباب الموضوعية:

* غموض واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية شجع الباحث لمحاولة استجلاء ذلك الغموض.

* كون مشروع هذه الدراسة تكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر.

* كون لموضوع له ارتباط وثيق بالتخصص (علم اجتماع الإدارة و العمل) وضمن محاوره الأساسية.

* محاولة متواضعة لإثراء المكتبة بمرجع حول موضوع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.

3/ أهداف الدراسة:

علمتنا الحياة الجامعية من خلال البحث العلمي أن أي عمل يقوم به الإنسان دون هدف سيكون الفشل مصيره المحتوم، ويعد الهدف من أي بحث علمي محاولة الوصول إلى تشخيص لمشكلة الدراسة و توضيحها، وباعتبار أن الدراسة الراهنة ذات طبيعة استكشافية فإن طبيعة أهدافها تدرج ضمن خصائص الدراسات الاستكشافية، حيث أنها لا هي علائقية ولا هي تحديدية ولا هي تأثيرية ، بل هي:

* محاولة إزالة الغموض الذي يكتنف واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية من خلال الكشف عنه والتعرف عليه.

* توضيح ما توصلت له المؤسسة الجزائرية من تطبيق لإدارة المعرفة.

* الكشف عن وجهة نظر أعضاء التنظيم من خلال المبحوثين، حول إدارة المعرفة وأهميتها للمؤسسة مجال الدراسة.

ثالثا: الإطار المفاهيمي للدراسة:

1/المعرفة:

* ورد في قاموس أكسفورد أنها : الخبرة و المهارات التي يمكن لشخص أن يكتسبها من خلال الخبرة والتعليم، والفهم النظري لموضوع ما¹.

1أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، اتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول: إدارة المعرفة، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع: كفر الشيخ، مصر، 2013.ص37.

تم تعريف المعرفة في قاموس أكسفورد بأنها ما يمكن للإنسان أن يكتسبه من مهارات وخبرات في مجال أو موضوع معين من خلال التعليم والفهم النظري ويشتمل هذا التعريف على جوانب قصور لعل أهمها عدم ذكر "القدرة على الاسترجاع" أي استحضار تلك المعرفة وتوظيفها في الأعمال المسندة للإنسان فإن غاب جانب القدرة على الاستحضار فهذا يعني أن تلك المعرفة منسوبة أي دون فائدة.

* عرفها علي فائق جميل العاني بأنها: "القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها و استحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة، لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عالٍ يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة بشكل عام"¹.

يمكن القول أن هذا التعريف شامل مانع (حسب رأينا) فهو مشتمل على كل الجوانب التي يجب توفرها في المعرفة وهو ما يجعلنا نتبناه كتعريف إجرائي للمعرفة.

2/ إدارة المعرفة:

* عرفها نوناكا وتاك يوشي Nonaka&TakeUchi بأنها: "قدرة المنظمة على توليد معرفة جديدة ونشرها في مختلف أنحاء المنظمة وجعلها جزءا لا يتجزأ من منتجاتها وخدماتها ونظمها"².

يتضح من التعريف أن إدارة المعرفة حسب نوناكا وتاك يوشي : هي أن تكون المنظمة قادرة على توليد معرفة جديدة لم تسبقها لها أي منظمة من قبل، وتقوم بنشرها على مستخدمي المنظمة كل حسب حاجته وتوظيفها في تحسين منتجاتها وجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية، لكن المتأمل في هذا التعريف يجد فيه نقائص تتمثل في غفلة صاحبه عن عملية مهمة من عمليات إدارة المعرفة وهي عملية التخزين وتكمن أهميتها في أنها توفر قاعدة بيانات معرفية(تتمثل في المعارف والتجارب و الخبرات السابقة) التي لا يمكن الاستغناء عنها في توليد معرفة أخرى جديدة مستقبلا.

* يعرف كل من هوردر و فيرنلي Horder&Fearnley إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات الجماعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك³.

1علاء فرحان طالب، أمير الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص56.

2هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص50.

3نفس المرجع، ص53.

الملاحظ أن التعريف ينقصه جانب التجديد في المعرفة فالمنظمة بحاجة لتوليد معرفة جديدة لتواكب المنافسة و تتسلق السلم نحو الريادة.

* التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة:

هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأسمال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية و التنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المؤسسة بالإضافة إلى السعي لتوليد معارف جديدة والعمل على إدامة المعرفة وحفظها واستغلالها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة، الحواسيب، والشبكات.....الخ.

3/المؤسسة:

* عرف Robbins المؤسسة بأنها كيان اجتماعي مفتوح منسق بطريقة واعية، وراشدة وله حدود شبه معروفة ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة¹.

أعتبر روبنس Robbins المؤسسة بأنها كيان اجتماعي مفتوح وذلك من منطلق أن المجتمع هو من ينشئها من جهة، وأنها لا يمكنها الاستمرارية خارج المجتمع وهي تؤثر فيه وتتأثر به من جهة أخرى، وقال عن ذلك الكيان أنه منسق بطريقة واعية ورشيده وله حدود شبه معروفة، أي أن المؤسسة تتصف بالتنظيم وتحكمها قوانين، إضافة لكونها ذات موقع جغرافي محدد معرف في غالب الأحيان، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق الأهداف من إنشائها.

* نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية، بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها².

لا يختلف هذا التعريف كثيرا عن التعريف الذي سبقه في كون المؤسسة نظام اجتماعي تم إنشاؤه لتحقيق الأهداف التي أنشأ من أجله لكن الملاحظ في هذا التعريف هو إبراز جانب الهيراركية وتوزيع السلطة والمسؤولية في المؤسسة وأضاف بأنها تتكون من وحدات وظيفية أي متكاملة يسودها التآزر الوظيفي.

¹ ابن سلامة زهية، أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية: 2006/2007. ص8.

² بوفرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، السنة الدراسية: 2007/2008. ص35.

* التعريف الإجرائي للمؤسسة:

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن تحديد مفهوم إجرائي للمؤسسة (الكلية حسب دراستنا) حيث يمكن اعتبارها: "نسقا اجتماعيا يتم إنشاؤها من أجل تقديم مجموعة من الخدمات المادية والمعنوية للمجتمع عموماً وللطلبة الجامعيين خصوصاً وتقوم بأدوار مسطرة لها سلفاً، تهدف لتحقيق إشباع الحاجات العلمية والنفسية والمادية للمتعاملين معها، وتسير وفقاً لهيكل تنظيمي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مسيرتها".

رابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى¹:

دراسة الباحثة زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جاء موضوع الدراسة حول إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم، وأجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة في الفصل الثاني من عام 2007 .

تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: ما أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم من وجهة

نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات، بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة؟

ثم الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة إدراك مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة لأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
- ما درجة إدراك مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة لمفهوم إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
- ما درجة ممارسة مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة لعمليات إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
- ما الاختلافات بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات التالية (العمل الحالي – المؤهل العلمي – عدد سنوات الخبرة)؟

اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل وذلك راجع لمقدرتها على دراسة كافة المجتمع الإحصائي المتكون من جميع مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة والبالغ عددهن 130

¹ زكية طاشكندي، إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم إدارة تربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، السنة الدراسية: 2006/2007.

مفردة، وفيما يخص المنهج المتبع في الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة في الأخير للنتائج التالية:

- 1/ يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، و أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم.
- 2/ أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بان إدارة التربية و التعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
- 3/ يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة و تطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليها عملية نقل المعرفة واستخدامها يليها تنظيم المعرفة وتقييمها.
- 4/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي و كانت لصالح المشرفة الإدارية.

الدراسة الثانية¹:

دراسة الباحث بوسهوة نذير، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، وجاءت الدراسة بعنوان دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة أجريت الدراسة في فرع أنتيبوتيكال لمجمع صيدال الجزائر خلال الفصل الدراسي الأول من السنة الدراسية 2008/2007.

تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وتفرع منه التساؤلات التالية:

* ما المقصود بإدارة المعرفة؟

* ما المقصود بالميزة التنافسية؟

* كيف تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية؟

* هل تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لأنتيبوتيكال من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

اعتمد الباحث في دراسته لمجتمع الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، بحيث أن جميع عناصر مجتمع الدراسة متساوون في فرص الظهور ضمن العينة وقد تم تحديد حجم العينة بـ 45 موظف من مجموع 141 موظف ما نسبته 31.9% من الحجم الكلي لمجتمع الدراسة، وتبنى الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل إلى النتائج التالية:

¹ بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس، المدية، الجزائر، السنة الدراسية: 2008/2007.

- 1/ إن جوهر أسلوب إدارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة أولاً، واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً، التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2/ تجدد إدارة المعرفة في أنظمة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات وسائل فعالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- 3/ تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية من خلال تأثير أنظمة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات على قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر.
- 4/ إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال أنظمة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات توفير معرفة حول قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر، ومن خلال هذه المعرفة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية.
- 5/ من خلال الدراسة تم التوصل إلى وجود علاقة طردية قوية ما بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية لفرع أنتيبوتيكال حيث بلغ معامل الارتباط بينهما $r=0,977$.
- 6/ باستعمال اختبار ستيودنت تم التوصل إلى أن لإدارة المعرفة أثر كبيراً على الميزة التنافسية لأنتيبوتيكال بحيث أن تطبيق إدارة المعرفة في الفرع ممكنه من تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

الدراسة الثالثة¹:

دراسة الباحث عذراء بن شارف، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، جاءت الدراسة تحت عنوان التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية وأجريت الدراسة على عينة من مراكز المعلومات والتوثيق التابعة لمؤسسة سوناطراك المنتشرة عبر أنحاء التراب الوطني خلال مدة ستة أشهر من العام الدراسي 2008/2009.

لم يقيم الباحث بضبط تساؤل رئيسي ولا تساؤلات فرعية للدراسة .

قام الباحث باعتماد المسح الشامل على أفراد المجتمع الأصلي في دراسته والمتكون من مجموع مديري مراكز المعلومات والتوثيق التابع لمؤسسة سوناطراك والمقدر عددهم بـ15 أخصائي معلومات، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصل في الأخير للنتائج التالية:

¹ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الدراسية: 2008/2009.

- 1/ بيئة الأعمال في الوقت الراهن تمتاز بلا ثبات والاستقرار لذلك فإن معظم القرارات التي يتم إتخاذها من طرف صناع القرار بمؤسسة سوناطراك تكون في الغالب في ظل عدم التأكد بالتالي فهي لا تحتاج فقط إلى المعلومات المخزنة في أنظمة معلومات المؤسسة بل تحتاج أكثر من ذلك إلى معارف خبيرات، مهارات كفاءاتها التخصصية.
- 2/ المعرفة في عصرها الجديد تتميز بكونها معرفة متخصصة يمارسها المتخصصون على عكس النمط السابق للمعرفة والتي كانت أغلبها عمومية وتلعب هذه المعارف المتخصصة سواء كانت صريحة أو ضمنية مخزنة في عقول الأفراد دورا بارزا في صناعة القرار المناسب في الوقت المناسب .
- 3/ الكفاءات التخصصية تمتلك معارف ضمنية قيمة ، نادرة و مفيدة غير أن الاستفادة منها في صناعة القرارات المناسبة تتطلب أن يتم الإفصاح عنها وتحويلها من ضمنية إلى صريحة.
- 4/ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها فعمليات الإبداع والتخزين والتوزيع لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات ولمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت ولذلك تسعى مؤسسة سوناطراك للاستفادة من المعارف الكامنة لدى أفرادها والتي غالبا ما تحصل المؤسسة عليها من خلال عمليات العصف الذهني والذي يفضلته تتوفر للمؤسسة بدائل إتخاذ القرارات وسبل حل المشاكل التي قد تصادفها.
- 5/ ضمان التزويد المستمر لنظم المعلومات بمعارف الكفاءات التخصصية يتم من خلال توثيق وتخزين هذه المعارف من أجل الاستفادة منها في الوقت المناسب لصناعة القرارات المناسبة.
- 6/ تحتاج عملية صناعة القرار للمفاضلة بين جملة من البدائل وهذه المرحلة من أصعب مراحل صناعة القرار وهي تتطلب تشاطر، تبادل وتقاسم المعارف، المهارات والخبرات بين مختلف الكفاءات التخصصية من خلال مجموعات العمل، العصف الذهني... إلخ
- 7/ إيمان قادة مؤسسة سوناطراك بضرورة الاعتماد على منهج الكفاءة لمواجهة التغيرات و التطورات الحاصلة في شتى المجالات و تحقيق التميز واكتساب مكانة مرموقة بين المنافسين و إعلانهم في شتى المناسبات الرسمية عن هذا التوجه الجديد لإستراتيجية المؤسسة المبنية على الكفاءات.
- 8/ ترجمة هذا التوجه على أرض الواقع من خلال توجيه إستراتيجية التوظيف نحو استقطاب الكفاءات التخصصية من ذوي الشهادات الجامعية والذين يمتلكون المهارات والقدرات والخبرات في التخصص المطلوب.
- 9/ اعتماد مؤسسة سوناطراك على مقارنة الأجر المبني أو القائم على أساس الكفاءات ، هذه المقاربة جديدة تربط الأجر الموظفين بكفاءاتهم ،معارفهم ومؤهلاتهم .فالأجر يتعلق بما يمتلكونه من إمكانيات و ليس بما يقوم به من مهام.
- 10/ وضع المؤسسة لبرامج التكوين و التدريب لتنمية وتطوير معارف الكفاءات التخصصية وتحفيز وتشجيع العمال على تنمية وتطوير كفاءاتهم.
- 11/ الكفاءة تنمو و تتطور من خلال الاستعمال و تضمحل و تزول إذا لم تستغل أو إذا استغلت بشكل غير مناسب هذا ما سيتسبب في هدر هذه الإمكانيات الطاقات و القدرات فتفقد بذلك قيمتها وميزتها التنافسية.

- 12/ سوء التسيير يتسبب في عدم السماح ببروز مواهب و إمكانيات و قدرات التخصصية للكفاءات خاصة إذا كانوا يمتلكون قدرات و كفاءات كبيرة غير أنهم يكلفون بمهام ثانوية بالنسبة للمؤسسة.
- 13/ الكفاءات الخفية و غير المرئية لهيئات التسيير تشكل في الحقيقة ثروة كبيرة يجب على المؤسسة أن تنقب عنها و تستغلها أحسن استغلال مما سيعود بالفائدة و النفع الكبيرين على المؤسسة و كذلك على مالكي هذه الكفاءات خاصة، بدلا من الإقبال على التوظيف الخارجي الذي سيكلفها مصاريف إضافية هي في غنى عنها.
- 14/ عدم وجود وتبني المؤسسة لمشاريع تطوير وتنمية الكفاءات وعدم تشجيع العمال على القيام هم أنفسهم بتطوير كفاءاتهم من شأنه أن يؤدي إلى تقادمها خاصة مع وجود حركة تطورات سريعة ومتسارعة.
- 15/ الكفاءات هم في حد ذاتهم يتسببون في هدر كفاءاتهم نتيجة عدم تصريحهم بما يمتلكون من كفاءات و عدم قيامهم بإعداد مشاريع و برامج التكوين الذاتي لتنمية و تطوير كفاءاتهم مما سيؤدي إلى تقادمها و زوال قيمتها.
- الدراسة الرابعة¹:

دراسة الباحثة ريتا موسى عبد الله العلي، وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جاءت الدراسة بعنوان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي و أثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات وأجريت هذه الدراسة في الأردن طوال العام الدراسي 2013/2012.

لم تحدد الباحثة سؤالاً رئيسياً، وتدور الدراسة إجمالاً حول مجموعة من الأسئلة تمثلت فيما يلي:

1/ إلى أي مدى تؤثر عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة؟

2/ إلى أي مدى تؤثر عمليات إدارة المعرفة على للمنظمة؟

3/ هل هناك أثر للإبداع التنظيمي للمنظمة على أدائها؟

4/ إلى أي مدى تؤثر عمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة بوجود الإبداع التنظيمي كعامل وسيط؟

اعتمدت الباحثة على عينة عشوائية قدرها 300 مفردة من أصل 400 مفردة المكونة لمجتمع الدراسة وتمكنت الباحثة من استرجاع 100 إستبانة فقط، ثم تم إقصاء 8 إستبانات غير قابلة للتحليل، فأصبح العدد الحقيقي للعينة هو 92 مفردة من أصل 400 وهو ما نسبته 23% من مجموع المنظمات المشكلة لمجتمع الدراسة، وانتهجت المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت في الأخير للنتائج التالية:

1/ تساهم إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يختص بالحصة السوقية و رضا الزبائن.

¹ ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- 2/ واقع تبني المنظمات قيد الدراسة لعمليات إدارة المعرفة يشير إلى وعي المنظمات بأهمية هذه العملية الإدارية خاصة بأن هذه المنظمات تستخدم المعرفة كمدخل من مدخلات العملية الإنتاجية.
- 3/ ضعف المنظمات بالاهتمام بتحديد الاحتياجات المعرفة و التركيز على اكتساب، تحويل، وتشارك المعرفة مما قد يوجه هذه النشاطات في الاتجاه الخاطئ إذ قد تكون احتياجات المنظمة المعرفية تتطلب الحصول على أنواع أخرى من المعرفة أو من مصادر أخرى.
- 4/ عدم وجود عمليات داخلية كافية في المنظمات قيد الدراسة لتطبيق و استثمار المعرفة المتوفرة و المكتسبة.
- 5/ واقع مفهوم و محاور الإبداع الإداري في المنظمات قيد الدراسة يشير إلى مدى أهمية و حساسية هذا العنصر لهذه المنظمات، إذ أنه في الغالب يشكل الفيصل في الميزة التنافسية التي تميز هذه المنظمات في الخدمات والحلول الإبداعية التي تقدمها للسوق.
- 6/ تبين الدراسة بأن جوانب الإبداع الإداري تتميز بالجانب العملي (إبداع العمليات، إبداع المنتج) وتضعف قليلا في الجانب البشري (القدرات الإبداعية) لذا يتوجب على المنظمات إيجاد طرق لتنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، و إيجاد السياسات الداخلية المتعلقة بربط التطور الوظيفي و الحوافز بالنتائج الإبداعية المقدم.
- 7 /بروز دور عمليات إدارة المعرفة في تحفيز و تسهيل الإبداع الإداري مما يفرز قدرة المنظمة على تميز هويتها التنافسية المبدعة.
- 8/ مؤشرات الأداء للمنظمات قيد الدراسة كانت متوسطة وذلك قد يعزى للأزمات الاقتصادية و السياسية التي تعصف بالمنطقة، إضافة إلى التطورات التكنولوجية السريعة و المتتابة في مجال الهواتف الذكية، الأمر الذي أثر سلبا على بعض المنظمات في هذا القطاع.
- 9/ تساعد إدارة المعرفة المنظمة على التعرف على حاجات السوق و الاستجابة للمتغيرات السوقية بشكل يحقق رضا الزبائن، وكذلك في مجال خدمة العملاء تسهل إدارة المعرفة الوصول إلى أفضل الممارسات و الحلول الناجحة في حل الشكاوى و تحسين الخدمات المقدمة.
- 10/يعزز الإبداع التنظيمي دور عمليات إدارة المعرفة و يكملها من أجل تحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم بشكل مباشر و غير مباشر نتائجها المالية.

الفصل الثاني:

إدارة المعرفة

أولاً: المعرفة

ثانياً: أنواع المعرفة

ثالثاً: مصادر المعرفة

رابعاً: إدارة المعرفة

خامساً: نشأة إدارة المعرفة

سادساً: مبادئ إدارة المعرفة

سابعاً: أهداف إدارة المعرفة

ثامناً: البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة

تاسعاً: نماذج إدارة المعرفة

عاشراً: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة

المعرفة

أولاً: المعرفة

مفهوم المعرفة:

إن المتتبع لمواقف الناس حول مفهوم كل من المعرفة و البيانات والمعلومات، يجد أن هناك خلطاً كبيراً بين هذه المفاهيم إذ تبدو أنها كلمات مترادفة في حين أن لكل منها معنى يختلف تمام الاختلاف عن الآخر.

أ/البيانات Data :

* هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، وبالتالي، فإنها تصف جزءاً مما حدث، ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل، وبناءً عليه فإنها لا تتحدث عما يجب فعله.

* هي أيضاً ملاحظات لا يمكن هضمها أو استيعابها، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً، أو حروفاً، أو كلمات أو إشارات، أو صور، دون أي سياق أو تنظيم لها.

ب/المعلومات Information :

* يعرف كل من Christel وآخرون المعلومات بأنها حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة وتبعاً لذلك، فإن المعلومات هي نتيجة للبيانات.

* يعرف كل من Prusak و Davenport المعلومات بأنها رسالة على شكل وثيقة أو اتصال صوتي أو مرئي، هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما، فيكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه، وهذا هو الفرق بين المعلومات والبيانات التي لا تحدث أي أثر¹.

ج/المعرفة Knowledge :

أورد أسامة محمد سيد علي عرضاً لبعض التعريفات لمفهوم المعرفة، وفيما يلي ذكر لبعض منها²:

* محمد باغي: مزيج من الخبرات و القيم و المعلومات التي تزودنا ببيئة و إطار عام لتقييم ودمج الخبرات و المعلومات الجديدة والاستفادة منها واستخدامها في عمليات و أنظمة المعلومات.

¹ هيثم علي حجازي، مرجع السابق، ص، 88.

² أسامة محمد سيد علي، مرجع السابق، ص، 35.

المعرفة

* سيفان، sivan: فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم، وتخزين، وجمع، ومشاركة، ونشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات، ومعلومات، وخبرة، وتقديرات، وأبعاد فكرية، وأحكام، ومبادرات فكرية.

ثانياً: أنواع المعرفة:

أ/ المعرفة الصريحة:

هي المعرفة القائمة على اقتناء البيانات و المعلومات وتحليلها بطرق منهجية و هي معرفة مرمزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم ويمكن تقاسمها بين جميع المستفيدين على أساس تشاركي وتظهر دون غموض وتكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية وتسمى لذلك المعرفة الرسمية¹.

كما يمكن اعتبارها المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها و يعبر عنها بالرسم و الكتابة و التحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها وتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات و معايير العمليات و التشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات اللقاءات و الكتب وقد ميز Polanyi بين نوعين من المعرفة حين قال: "أنا نعرف أكثر مما يمكننا أن نقول" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة المضمرة في كلمات منطوقة².

ب/ المعرفة المضمرة أو الضمنية:

يطلق عليها أيضا المعرفة غير الرسمية أو غير المكتوبة و تتمثل في النماذج العقلية، و الخبرات و الاعتقادات و القيم و المهارات التي تستقر في العقل البشري، و المكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها و ترميزها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها محتزنة داخل عقل صاحب المعرفة إلا من خلال الاستعلام والمناقشة و الاحتكاك مع صاحب المعرفة و عليه فقد تخسر المنظمة في حال غادر حاملها بسبب التقاعد أو

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012، ص، 66.

² ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013، ص، ص(19-20).

المعرفة

الوفاء لذلك تطلب المنظمة من أفرادها المتميزين تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة مكتوبة و تشجعهم على نشرها و تقاسمها مع زملائهم¹.

ثالثا: مصادر المعرفة

أ/ المصادر الداخلية:

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد و معتقداتهم وافترضاآتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. وفي الوقت ذاته تكون له منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ب/ المصادر الخارجية:

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر: الإقتداء بالمنظمات الأخرى و المشاركة في المؤتمرات و استئجار الخبراء و متابعة الصحف والمجلات و الموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ، ومشاهدة التلفزيون ، وأفلام الفيديو، و مراقبة الاتجاهات الاقتصادية و الاجتماعية، و التكنولوجيا، وجمع المعلومات و البيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى و إنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى².

رابعا: إدارة المعرفة

تعريف إدارة المعرفة:

¹ عمر أحمد همشري ، المرجع السابق، ص، 66.

² هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص، 102.

المعرفة

أورد ربحي مصطفى عليان جملة تعريفات لمفهوم إدارة المعرفة¹ نعرض أهمها كالتالي:

* يعرفها كل من فرا بولا & frappola كابشو Capshaw على أنها: "الممارسات و التقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة".

* في حين عرفها إيلين ناب Eilen Knapp أنها: "تحويل المعلومات والرصيد الفكري إلى قيم لعملاء التنظيم و أعضائه".

* وأعتبرها وينيج Wenig : " الأنشطة و الإجراءات التي تركز على اكتساب المعرفة التنظيمية من الخبرات الخاصة بالمنظمة، والخبرات المنظمات الأخرى و التأكد من أن تطبيقها يساعد على تحقيق رسالة المنظمة".

وعرفت المدرسة العليا لإدارة الأعمال بجامعة تكساس في أوستن إدارة المعرفة بأنها: "العمليات المنهجية لإيجاد المعلومات واستحصالتها، وتنظيمها وتنقيتها و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية²."

وعرفها فينيران Finneran بأنها: "نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، في الوقت المناسب، للعمل المقصود المناسب"³.

خامسا: نشأة إدارة المعرفة⁴:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام 1980م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2015. ص،ص(152-159).

² حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2009. ص 82.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009. ص 78.

⁴ ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص ص 137-146.

المعرفة

الشهيرة "المعرفة قوة" **Knowledge is power** ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة **Knowledge Engineering** ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.

في عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك التطور، تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة "تغير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة"، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة و أكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

ورغم أن إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع منذ بداية التسعينيات و بالتحديد بعد أن نشر إيكاجيرو نوناكو **I.Nonako** دراسته الشهيرة عن الشركات الخلاقة للمعرفة أواخر عام 1991م، إلا أن إدارة المعرفة ليست جديدة فقد أشار البعض إلى أنها قديمة قدم التاريخ نفسه في حين رأى البعض أن إدارة المعرفة متجذرة في تاريخنا الطويل في الأديان والفلسفات وإن كان الغرب يركز على فلسفات الإغريق (سقراط، أفلاطون، أرسطو) فإن كهنة حضارات وادي الرافدين ووادي النيل قبل ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد ومعلمي الصين لآو تزو **Lao Tzu** وكونفوشيوس **Confucius** وفلاسفة الهند كانوا أقدم من ذلك بكثير .

وقد حدد يوسف عبد الستار التطور التاريخي لإدارة المعرفة بعدد من المراحل على النحو التالي:

* مرحلة العصور البدائية **Nomadic age**: وكان عنصرها الأساسي هو الصيد وارتكز الإنسان في هذه المرحلة على الجهد الجسدي وضمور في الجانب المعرفي وقد امتدت هذه المرحلة آلاف السنين ولم تشهد أي نوع من الحضارة البشرية وكان معظم اهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصبا على البقاء وتوفير الحاجات الأساسية من مأكلا وشرب.

* مرحلة العصر الزراعي **Agrarian age**: وتميزت بالتركيز على الجهد الجسدي أيضا مع استغلال بسبب للمعرفة تمثل في ترويض الحيوانات و ابتكار الأدوات الزراعية والتعرف على أنواع النباتات وتميزت المعرفة بالبطء الشديد.

* مرحلة العصر التجاري **Mercantile age**: شهدت هذه المرحلة نمو للعمل المعرفي وذلك لحاجة التجار إلى معرفة الأسواق، طرق المواصلات، مراكز إنتاج السلع التجارية. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف و الصناعات اليدوية وتزايد حجم التجمعات السكانية و برز الاهتمام بالعلم والبحث على مصادره ولكن الوسائل والطرق التي كانت مستخدمة في التعلم و الحصول على المعرفة تميزت بالندرة وارتفاع التكلفة ولذلك فقد كانت هذه الأنشطة مقتصرة على

المعرفة

فئة محدودة من الناس، وبقي تداول المعرفة و الحصول عليها ونشرها من المعضلات المستعصية التي تواجه الباحثين في تلك المرحلة.

* مرحلة العصر الصناعي **Industrialized age** : وجاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية في أوروبا في

القرن 17م وما تلاه حيث ركزت على الإنتاج و هنا نجد أن العمل المعرفي بدء بالاتساع على حساب العمل الجسدي حيث بدأت تنشط عمليات الإبداع و التطوير و الابتكار و التخصص والتدريب و الأتمتة... الخ.

وتزايدت التجمعات السكانية في المناطق التي تكثر فيها الصناعات و أصبح تبادل المعرفة وانتشاره يسير بخطى متسارعة نتيجة لاختراع التلغراف ومع تزايد الاهتمام بالإنتاج الكبير فقد تقدم العلم بسرعة وأبدع العلماء والباحثين في الاختراعات والابتكارات العلمية.

* مرحلة المعلومات و المعرفة **Information and Knowledge age** : وهي المرحلة الحالية حيث تشهد

اتساعا في دور العمل المعرفي على حساب العمل الجسدي حيث أشارت الدراسات أن 90% من المعارف وليدة القرن العشرين وأكثر من 70% من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه، وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة حيث سادت مفاهيم إدارة المعرفة والمعلوماتية ونظم المعلومات الإدارية، والإدارة الإلكترونية و التجارة الإلكترونية ورأس المال المعرفي، والمنافسة المعرفة ، وسلاح المعرفة... الخ.

وقد ساهم كثير من علماء وكتاب علم الإدارة في بزوغ مفهوم أو مجال إدارة المعرفة، ومن بين هؤلاء العلماء و الكتاب كل

من: بيتر دراكر **Peter Drucker** وبول سترسمان **Paul Strassman** و بيتر سنج **Peter senge** في

الولايات المتحدة الأمريكية وقد أكد كل من دراكر و سترسمان على الأهمية النامية للمعلومات و أبرزوا دور المعرفة كمورد تنظيمي لمؤسسات الأعمال أما سنج فقد ركز على منظمة المعرفة كبعد ثقافي لإدارة المعرفة.

ودخل مصطلح إدارة المعرفة **Knowledge Management** القواميس اللغوية و أصبح من المصطلحات الشائعة

و قد بدأت مجموعة من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة فيما يتصل بتقديم قاعدة تكنولوجية لإدارة المعرفة وذلك في عام 1989م.

المعرفة

كما ظهرت مجموعة مقالات مرتبطة بإدارة المعرفة في كثير من الدوريات العلمية مثل دورية جامعة هارفارد ، ودورية العلوم التنظيمية **Organizational science**... الخ. كما نشرت الكتب و الأعمال الأولى في التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة مثل "مقدمة التعليم الجديد" ل بيتر دراكر و"النظم الخمس" ل بيتر سنج و " المشروع الذاتي" ل تاكوتشي و تاشبوم.

سادسا: مبادئ إدارة المعرفة¹

أوضح ربحي مصطفى عليان مجموعة من المبادئ لإدارة المعرفة جاءت كما يلي:

1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة:

تعتبر إدارة المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لتتم إدارتها بطريقة فعالة لابد من استثمار العديد من المصادر الأخرى، فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال والأعمال ويشتمل على ما يلي:

* ابتكار المعرفة أي إيجاد العديد من الوثائق وتحويلها لنظم آلية.

* إضافة المميزات و القيم للمعرفة من خلال عمليات التحرير و التعبئة.

* تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بصيغ المعرفة ووضع إسهامات جديدة خاصة بالمعرفة.

* تدريب الموظفين على إنتاج المعرفة و المشاركة في استخدامها.

فبينما هناك بعض الباحثين الذين قاموا بحساب تكلفة إدارة المعرفة، يجد العديد من عمليات التقييم العددية و

الكمية فقد قال روبرت باكمان صاحب مجموعات باكمان الصناعية أنه أنفق 7% من الأرباح على عمليات إدارة

المعرفة، وأيضا فإن ماكينني قد أنفق حوالي 10% من الأرباح على تحديد وإدارة عمليات الرأسمال العقلي، لكن وبينما

تبدو عمليا إدارة المعرفة مكلفة جدا، فواضح أن عدم وجود تلك الإدارة مكلف أكثر من تلك التكلفة.

2- تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا:

فواضح جدا أن الإنسان ضروري جدا في بعض العمليات و الحاسوب ضروري أيضا في عمليات أخرى فاليد

العاملة ربما تكون مكلفة بعض الشيء ولكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية فعندما نريد أن نفهم المعرفة أو نفسرها

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ص ص 177-181.

المعرفة

داخل محيط أوسع أو ندخلها مع أنواع أخرى من المعلومات ونقوم بافتراض العديد من الأشكال الأخرى الخاصة بالمعرفة فلا بد هنا من وجود اليد العاملة البشرية فما سبق ذكره هناك العديد من المهام الخاصة أو أنواع المهام الخاصة بالمعرفة لا بد أن نتناقلها أو نمتلكها من أجل تلك الأغراض والجدير بالذكر أن الحواسيب ونظم الاتصال تعتبر وسائل جيدة في أغراض أخرى فالحاسوب لديه قدرة أكبر من البشر في عمليات الحصول على المعرفة ثم نقلها وتوزيعها ولديه فوائد كثيرة في أداء هذه المهام، ولديه قدرة واسعة على أدائها وإتقانها ولكن تضل القضية أن معظم الناس لا يلجئون إلى الحاسوب حينما يريدون الإحاطة بالصورة الكاملة لكل شيء يدور أو يحدث في أي محيط معرفي فمن الهام أن نذكر انه حينما يتوافر لدينا ذلك المزيج من المهارات فإننا نحتاج إلى تكوين وتشكيل بيئات جيدة خاصة بإدارة المعرفة تمكننا من الاستفادة من اليد العاملة في صورة تكاملية، ولا بد أن نعرف حينما تتوافر لدينا البيانات الأساسية لحاسوبية الخاصة بالمعرفة التنظيمية فإننا نحتاج حينئذ أن يكون لدينا رواد من البشر.

3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا:

لا يخفى على أحد أن المعرفة تعد قوة وبالتالي فليس من المدهش على أي فرد أن يعرف أن إدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسية وحيوية ولو كانت المعرفة مرتبطة بالقوة و المال و النجاح، فإذا لم تظهر أي أساسيات حول عملية إنشاء إدارة المعرفة فإنها إشارة جيدة إلا أنه لا يوجد أي شيء هام، يجب على المؤسسات تنفيذه، لكن هناك سؤال يطرح نفسه وهو: ماذا تعني السياسات المعرفية بالنسبة لإدارة المعرفة بطريقة فعالة؟ حيث يوجد بعض المديرين الذين يخفون سياساتهم و يقولون بأنهم سائرون فقط على الطريق، لكن هناك مديرون جيّدون للمعرفة يقومون بإعداد و ابتكار العديد من السياسات فهم يطوعون أنفسهم من أجل استخدام وتقييم المعرفة فهم الذين يعتقدون الصفقات و الاتفاقات بين من لديهم المعرفة وبين إدارة المعرفة، فعلى مستوى المتقدم سوف يحاولون تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة منها بأسلوب جيد داخل المؤسسة.

4- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة:

تتوفر لدى مديري المواد الرئيسية للعمل كراس المال و السوق العديد من الوظائف التنظيمية والجزهرية، فلن تتم إدارة المعرفة إلا إذا كانت لدى بعض الجماعات داخل المؤسسة الواحدة مسؤوليات محددة وواضحة تجاه وظائفهم/ فمن بين المهام التي لا بد أن تقوم بأدائها المجموعات: جمع وابتكار المعرفة التي تساعد على إيجاد مجتمع تكنولوجي معرفي عالي،

المعرفة

وأيضاً إيضاح اتجاهات استخدام المعرفة، والجدير بالذكر أن نشير أن هناك العديد من مؤسسات الخدمات الوظيفية التي لديها أدوار لإدارة المعرفة.

وقد أعادت أيضاً معامل باكمان الصناعية تشكيل نظمها الخاصة بالمعلومات حتى يكون لديها مديرون للمعرفة، والآن تطلق المجموعة على ذلك القسم قسم نقل المعلومات وقد قامت أيضاً مجموعة "هيوليت باكارد hp" بإيجاد مجموعة إدارة المعرفة داخل الأقسام الخاصة بعمليات الإنتاج ومجموعة أخرى داخل مجموعة هيكل السوق من خلال نظم الحاسوب ولا بد أن نشير إلى أن وظيفة إدارة المعرفة سوف تؤدي إلى تدعيم الاهتمام المشترك داخل المؤسسة لو أنها كانت تهدف إلى تجميع المعرفة، وبالتالي فإن الهدف الرئيسي لتلك المؤسسات هو تسهيل عملية إيجاد وتوزيع المعرفة، وإضافة إلى ذلك يجب على مديري المعرفة أنفسهم أن يدعوا أنهم أكثر معرفة من أي فرد آخر.

5- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية:

ليس من المقبول أثناء عملية إدارة المعرفة أن تقوم بوضع بعض النماذج المرتبة الخاصة بالمعرفة، على غرار ما أوضحتها نماذج الموسوعة البريطانية، والتي تحكم عمليات تجميع المعرفة، ولكن تقوم معظم المؤسسات بترك العمل في السوق المعرفي ثم تقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها العملاء، فربما يكون تشتيت المعرفة الذي توضحه الخرائط غير منطقي لكن مازال الأم مفيداً بالنسبة للمستخدم أكثر من نماذج المعرفة الافتراضية و إن واضعيها يفهمونها جيداً، لكن نادراً ما يقومون بتطبيقها بصورة كلية فيجب أن نعرف جميعاً أن توضيح مسارات المعرفة التنظيمية يعتبر خطوة مفردة غالباً ما تستجيب و تؤدي إلى أداء جيد.

ومن الجدير بالذكر أن نشير إلى أن مديري المعرفة يمكنهم التعلم من خبرات مديري البيانات الذين لم يعترف الناس بنماذجهم المعقدة الخاصة بكيفية تجميع وتخزين البيانات في المستقبل لكن نادراً ما تقوم المؤسسات بوضع خطط وتوجيهات خاصة بالبيانات، وبالتالي فإنه لا يتوافر لديه أبداً أي مرشد أو دليل يوضح لهم مكونات المعلومات الحالية، ويجب أن نعرف أن مديري المعرفة يحاولون جعل المعرفة جذابة بصورة أكثر كلما أمكن ثم بعد ذلك ملاحظة ما تتطلبه المعرفة باستخدام أي من النماذج والمفاهيم.

المعرفة

6- غالبا ما تكون عمليتي المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعيتين:

لو كانت المعرفة تعتمد على مصادر قيمة فلماذا يجب المشاركة فيها؟ وإذا كانت المهنة الرئيسية هي إيجاد المعرفة فما الدافع وراء استخدام أساليب أخرى، أحيانا ندهش حينما نرى أن المعرفة لا تستخدم أو يشارك فيها ولكن سوف يكون من الأفضل أن يكون الهدف الطبيعي هو الاعتماد على معارفنا و أن نتابع باهتمام معارف الآخرين كما يقول مديري المعرفة، فيجب أن نعرف أن عملية تحويل معارفنا إلى نظام وأن عملية استخلاص المعارف من الآخرين ليست فقط عملية مهددة لكنها عملية تحتاج جهدا كبيرا، وبالتالي يجب أن يكون لدينا دافع كبير لأداء و تنفيذ ذلك العمل، فلو قام مدير المعرفة، بتطبيق ذلك المبدأ فلن يهمل المشاركة واستخدام المعرفة ولن نقول أن تثبيت مذكرات لوتس وملاحظاته ستفقدنا إلى المشاركات الواسعة أو أن إتاحة المعلومات سيقودنا بالضرورة لاستخدامها و سندرك أن عمليتي المشاركة في المعرفة واستخدامها لا بد أن يتم التحفيز عليها.

7- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي:

إنه من الهام جدا أن نقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة، لكن استخدام المعرفة والمشاركة فيها في العديد من العمليات للعمل المعرفي، فيجب أن نعرف أن تلك العمليات تختلف تباعا، لكنها تشتمل على تصميم المنتج والبحث في أحوال السوق والتنمية و تشتمل أيضا على العمليات الحيوية، فلو كان من الضروري أن تتم تلك العمليات الحيوية الخاصة بالعمل والتجارة، فإنه يجب تحسين وتطوير العمليات الخاصة بالعمل المعرفي ولقد وجد أن تلك العمليات قد كرس لابتكار المعرفة (البحث) وتعبئتها (النشر) ثم تطبيقها (تطوير النظام)، وعموما فقد أوجدت أساليب التطوير و التحسين الفعالة أرضية مشتركة بين إعادة الهندسة و بين القيمة الخاصة بالعملية، وقد قام العديد من العمال المعروفين بتصميم أساليب لرفع المستويات المنخفضة ومع ذلك أعلنت مجموعة من المؤسسات من خلال عمليات إدارة الهندسة

المعرفة

الخاصة بهم أن عمليات العمل المعرفي من أي نوع نادرا ما يتم الوصول إليها أو تحقيقها في عمليات التحسين والتطوير المستمر.

8- يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط:

يجب أن ندرك أنه لو كان مدخل المعرفة كافيا فعند ذلك سيكون هناك اهتمام كبير به خارج المكاتب، فالمدخل هامة جدا لكن إدارة المعرفة الجيدة و الناجحة تتطلب أيضا مزيدا من الاهتمام و الاندماج في العمل، ويعد هذا العصر "عصر المعرفة و المعلومات"، فحتى ينتبه المستهلك إلى المعرفة يجب أن يكون أكثر من مجرد متلقي سلبي، ويجب أن نعرف أن الاندماج الإيجابي والفعال مع المعرفة يمكن تحقيقه من خلال تلخيصها وتقديم تقرير عنها للآخرين، من خلال الأدوات التي تعتمد على استخدام المعرفة، وأيضا من خلال استقبال المعرفة و التفاعل المتقارب مع الممولين و المنتجين وذلك يكون هاما جدا حينما تكوّن المعرفة يتم استخدامها واستقبالها ضمينا.

9- إدارة المعرفة عملية غير منتهية:

يعتقد العديد من مديري المعرفة أنهم لو استطاعوا التحكم في المعلومات الخاصة بمؤسستهم فإنهم عند ذلك يكونون قد نجحوا في أداء وظائفهم ومع ذلك فإن مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقا فيجب أن نعرف أنه ليس هناك وقت محدد لإنهاء عملية إدارة المعرفة كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية أو إدارة الموارد الفكرية فهناك سبب رئيسي لأن عملية إدارة المعرفة لا تنتهي مطلقا وهو أن صيغ المعرفة دائما ما تتغير وأن هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة وأساليب الإدارة و القضايا الحديثة الخاصة باهتمام العملاء التي دائما ما تطرأ على الساحة فالمنظمات دائما ما تغير إستراتيجيتها التنظيمية واهتماماتها بالمنتج أو بالخدمات وأيضا فإن المديرين والموظفين الجدد لديهم احتياجات جديدة.

سابعاً: أهداف إدارة المعرفة:

المعرفة

أدرج نعيم إبراهيم الظاهر مجموعة من الأهداف¹ جاءت كما يلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلّص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق مبدأ تدقّق الأفكار بسهولة.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة في المنظمة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الحياة اليومية.
- الاحتراف وحماية المعرفة في المؤسسة.
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.
- تعلّم كيفية تحسين الذاكرة العملية.
- إيجاد المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.

حسب الدكتور "حسني عبد الرحمن الشيمي" فإن أهداف إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي :

1- بناء نظام لإدارة المعرفة يمكن من وجود:

* اتصال متفتح.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، المرجع السابق، ص 90-91.

المعرفة

* إدارة الوثائق وإعادة استخدامها.

* تشبيك الخبراء من خلال ربطهم بالشبكة.

* تعميم أفضل الممارسات.

* التطوير المستمر للنظام.

2- تنمية أشكال التعاون وعقد الاجتماعات من أجل عملية صنع القرار التي تتسم بأنها :

* تبني على الحوار.

* تدعم تمكن الأفراد.

* ترسي فهما للكيفية التي يرتبط عمل الفرد بالقيم والإستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمنظمة.

* تتضمن تقييما مستمرا لنتائج وطرق العمل.

3- إيجاد الطرق و الممارسات التي :

*تدعم التفاعل والتشابك مع جماعات الاتصال Contact Groups.

* تمكّن من التعرف على مظاهر الضعف (الخلل).

* تساعد في تطوير وترجمة الأفكار إلى تجديلات.

4- تطوير مؤشرات نصح من خلالها بالإمكان متابعة تنمية الأصول المعرفية وتزايد القيمة المضافة¹.

ثامنا: البنية التحتية اللازمة لإدارة المعرفة:

لتنفيذ أي برنامج أو مشروع لابد من توفير بنية تحتية قادرة على احتضان هذا البرنامج والسهر على إنجاحه ومن دون هذه البنية التحتية ستذهب الجهود أدراج الرياح و تفشل المنظمة في التحقيق الأهداف الرامية لها من ذلك البرنامج.

¹ حسني عبد الرحمان الشيمي، المرجع السابق، ص ص 92-93.

المعرفة

برنامج إدارة المعرفة وكغيره من برامج التطوير التنظيمي التي تنتهجها أي منظمة تسعى لتحقيق التنافسية ومن ثم الريادة، لا بد لها من بنية تحتية و دعائم تدعم نجاحها و قد أدرجت إرما بيسرا فيرنانديز و جاريف سابيروال في كتاب "إدارة المعرفة النظم و العمليات" جدولاً يوضح البنية التحتية اللازمة لنجاح إدارة المعرفة¹، وجاء الجدول كما يلي:

أبعاد البنية التحتية لإدارة المعرفة	الخواص ذات الصلة
ثقافة المنظمة	- فهم قيمة ممارسة إدارة المعرفة.
	- دعم الإدارة لإدارة المعرفة.
	- حوافز مشاركة المعرفة.
	- تشجيع التفاعل لإنتاج المعرفة ومشاركتها.
هيكل المنظمة	- الهيكل الهرمي للمنظمة (اللامركزية، هياكل المصفوفات، التأكيد على "القيادة" بدلا من "الإدارة".
	- الجمعيات المهنية.
	- الهياكل والأدوار المتخصصة (كبير موظفي المعرفة، قسم إدارة المعرفة، وحدات إدارة المعرفة التقليدية).
البنية التحتية لتقنية المعلومات	- الوصول.
	- العمق.
	- الوفرة.
	- التجميع.
المعرفة العامة	- اللغة و المفردات المشتركة.
	- إدراك مجالات المعرفة الفردية.
	- المخطط المعرفي العام.
	- العادات المشتركة.
	- عناصر المعرفة المتخصصة المشتركة بين الأفراد.
البنية التحتية المادية	- تصميم المباني (المكاتب، غرف الاجتماعات، الأروقة).
	- المساحات المصممة خصيصا لتسهيل المشاركة غير الرسمية للمعرفة.

تاسعا: نماذج إدارة المعرفة :

¹ - إرما بيسرا فيرنانديز، جاريف سابيروال، إدارة المعرفة النظم والعمليات، ترجمة: محمد شحاتة وهي، مراجعة: عبد المحسن بن فالح اللحيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص، 84.

المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج المختلفة أشكال عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه منظمات لبناء إستراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين (رأس المال البشري للمنظمة) حتى تصل هذه المنظمات إلى مرحلة الإبداع و المنافسة، ومن هذه النماذج:

أ- نموذج مالهورترا **molhotr**¹:

قدّم مالهورترا نموذج يتكوّن من ثلاث مراحل وهي كالتالي :

المرحلة الأولى: إدارة المبادرات المعرفية الخارجية وتتضمن عدد من العمليات:

- 1- اكتساب المعرفة من العملاء.
- 2- تزويد العملاء بمعارف إضافية.
- 3- توليد موارد مالية جديدة من المعرفة المتوفرة.

المرحلة الثانية: إدارة المبادرات المعرفية الداخلية:

تتضمن عدد من العمليات :

- 1- بناء ثقافة لتبادل المعرفة.
- 2- سرعة توزيع و تخزين المعرفة التكتيكية.
- 3- قياس عمليات تطوير المعرفة.

المرحلة الثالثة : إدارة الكفاءات المعرفية :

تتضمن العمليات التالية:

- 1- إيجاد مسارات وظيفية مبنية على المعرفة.
- 2- توفير بيئة مصعّرة لنقل المعرفة.

¹ زكية طاشكندي، مرجع سبق ذكره، ص90.

المعرفة

3- دعم التعلّم بتقنية المعلومات.

4- التعلّم من المواقف.

وإدارة معرفة البيئة الخارجية تتم من خلال تصميم أدوات لجمع المعرفة من البيئة الخارجية فيما يتعلّق بتصميم المنتج وتحديد جوانب القصور في برامج التعليم و المهارات لتعلّمها في المؤسسات والتي يتم في ضوءها تصميم وإعادة تصميم منتجات قابلة للتسويق على العملاء ويمكن أن تجمع المعرفة من البيئة الخارجية عن طريق :

1- تصميم إستبانات مسحية.

2- استقبال الشكاوى و المقترحات.

3- تدوين كل مسئول في المؤسسة لملاحظاته حل موقف العملاء الخارجيين.

4- فتح منتديات عبر الإنترنت لمبادل الآراء مع المجتمع خارج المؤسسة.

ومن الإجراءات التي اتبعتها المؤسسات والشركات في هذه المرحلة :

1- الربط بين التعليم و الإبداع وتوفير الموارد المالية.

2- إيجاد ثقافة للتعاون على تبادل المعرفة عن طريقة تكوين رأس مال إجتماعي للمعرفة يتمثل في المكتسبين للمعرفة في المجتمع.

3- تكوين فرق عمل صغيرة متنوعة المهارات تشتمل على بعض العلماء.

4- إيجاد قسم لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة.

5- إيجاد شبكات افتراضية.

6- مساندة الأشخاص الذين يواجهون صعوبة في حل مشكلاتهم.

7- تطوير قواعد بيانات تحتوي على الخبرات من كلّ مشروع.

8- تطوير قواعد بيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل.

9- تطوير شبكات للاتصال تستخدم الوسائط المتعددة.

المعرفة

10- وضع إجراءات رسمية لاكتساب الخبرات التي توفر موارد مالية.

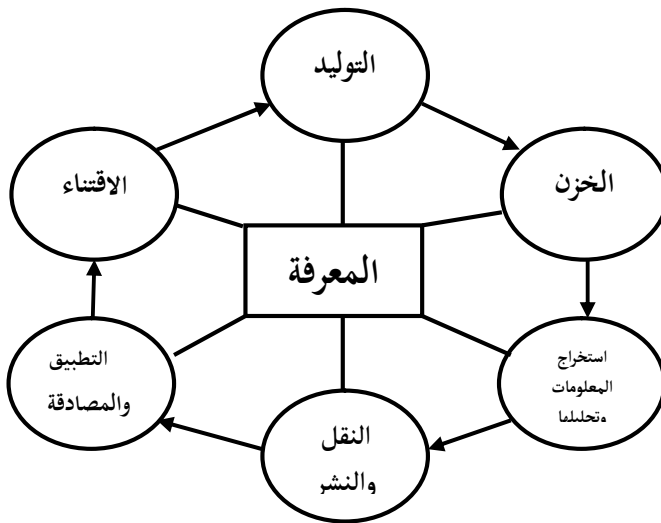
ب - نموذج ماركو رديت Marquardt¹:

أقترح ماركو رديت مدخل لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية :

- 1- الاكتساب.
- 2- التوليد.
- 3- الخزن.
- 4- استخراج المعلومات و تحليلها.
- 5- النقل و النشر.
- 6- التطبيق والمصادقة.

ووضّح هذا النموذج أن المنظمات تتعلّم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزّع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلّمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

شكل رقم (01): يوضح نموذج إدارة المعرفة عند ماركو رديت



¹ زكية طاشكندي، نفس المرجع، ص92.

المعرفة

المصدر: زكية طاشكندي، إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم إدارة تربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، السنة الدراسية: 2007/2006.

ج- نموذج ويج Wiig¹:

قدّم ويج كذلك نموذج لإدارة المعرفة :

أولاً : نموذج دورة تطوّر المعرفة المؤسسية :

يتكوّن نموذج دورة تطوّر المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية وهي :

مرحلة تطوير وإعداد المعرفة **knowledge development** :

يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع و الابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.

2-مرحلة إكتساب المعرفة **Knowledge Acquisition** :

وفي هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

3-مرحلة غريلة و تهذيب المعرفة **Knowledge Refinement** :

وفي هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة **Knowledge Bases** وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق منافع للمنظمة.

4-مرحلة توزيع ونشر المعرفة **Knowledge Distribution And Deployment** :

خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل وتجري علمية التوزيع و النشر عن طريق التعليم بالبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتمّ توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد و الإجراءات و التقنيات و المنتجات (سلع و خدمات).

¹ زكية طاشكندي، نفس المرجع، ص94.

المعرفة

5- مرحلة الرفع المعرفي **Knowledge levergening** :

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة وهنا تبدأ المنظمة في تحقيق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية) وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار و الإبداع، وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية.

ثانيًا : نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي فإنه يتكوّن من المراحل الخمسة الآتية :

1- مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة **Tacit Subliminal Knowledge** :

هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

2- مرحلة المعرفة المثالية **Idealistic Knowledge** :

يكون جزء من هذه المعرفة معرّفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلّق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية فتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة ويمكن القول أن المقارنة المرجعية **Binchmarking** تقع ضمن هذه المرحلة.

3- مرحلة المعرفة النظامية **Systematic Knowledge** :

تتعلّق هذه المعرفة بالنظم الأساسية وإستراتيجيات حل المشكلات، وتتعلّق بالمبادئ العامة، وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلّق بالمعرفة الصريحة **Explicit** الواضحة المعروفة جيدا وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة **Deep Knowledge** ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.

4- مرحلة المعرفة الواقعية **Pragmatic Knowledge** :

هذه المرحلة تتعلّق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة، وتتعلّق بدعم القرارات و الأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

5- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمتة **Automated Routine Working Knowledge** :

المعرفة

في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممن أتمتة هذه المعرفة وتستخدم المعرفة في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

د- نموذج جينكس وأولفمان **Jennex & Olfman**¹ :

يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع و تحويل وتطبيق المعرفة.

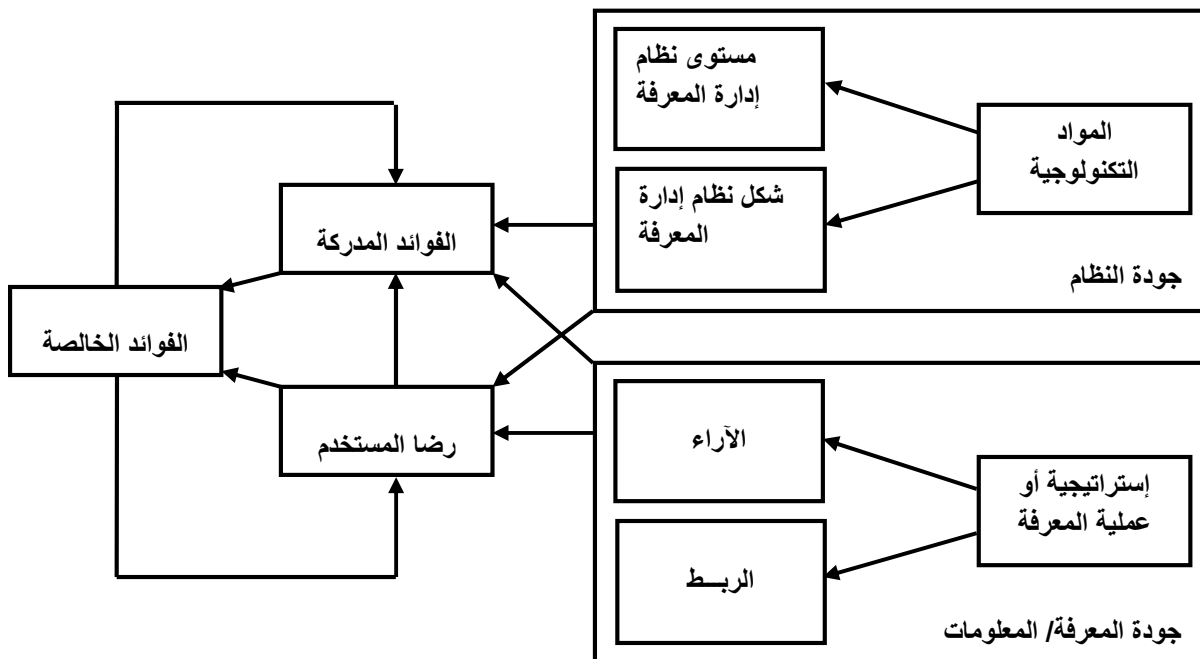
- جودة المعرفة : ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.

-رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدمه.

-العوائد الممكنة : قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة.

- الأثر الجمعي : يؤدي إستخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل.

شكل رقم (01): يوضح نموذج جينكس وأولفمان لإدارة المعرفة



¹ زكية طاشكندي، نفس المرجع، ص96.

المعرفة

المصدر: زكية طاشكندي، إدارة المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم إدارة تربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، السنة الدراسية: 2007/2006.

هـ - نموذج دافي Duffy¹:

يقترح دافي نموذجاً لإدارة المعرفة بين فيه أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية و باشتراك الإستراتيجية والأفراد و العمليات و التقنية تتحوّل المعلومات و الطاقة المتوفرة في البيئة الخارجية إلى معرفة و عمليات داخل المنظمة مما ينتج السلع و الخدمات و زيادة ثروة المنظمة، و تعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة كلاهما و دعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة و بموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالتالي:

* اكتساب المعرفة و تشمل الحول و الشراء و التوليد.

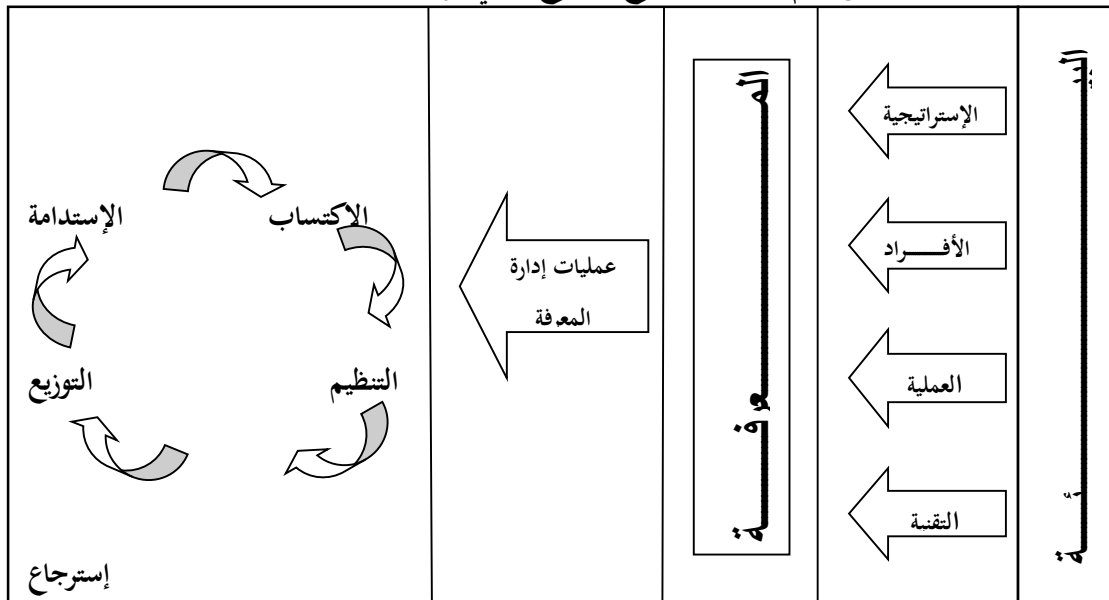
* عملية التنظيم و تشمل التصنيف و التوبيخ و الرسم.

* عملية الإسترجاع و تشمل البحث و الوصول.

* عملية التوزيع و تشمل المشاركة و النقل.

* عملية الاستدامة و تشمل التنقيح و النمو و التغذية.

شكل رقم (03): يوضح نموذج دافي Duffy لإدارة المعرفة



المعرفة

المصدر: ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرها في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة ليل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. السنة الدراسية 2012-2013

عاشرا: عوائق تنفيذ إدارة المعرفة¹:

إن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لا يعني وجوب نجاح هذه المبادرات يكون هناك فشل في تطبيق نظام إدارة المعرفة ويشير ثيروف Thierauf أن العوائق التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فعال تتمثل فيما يلي:

1- قد يعمل ممثلوا نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة و الممارسات التشغيلية و الوظيفة الأفضل، وليست تلك التي تفضلها المنظمة وهذا الأمر يؤدي إلى بناء و تطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة فستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بنائه وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة.

2- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو المنتجات.

3- في كثير من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع،

ويضيف سفيبي ولويد Sveiby & Lloyd مشكلات أخرى منها :

¹ زكية طاشكندي، نفس المرجع، ص 97-98.

المعرفة

1- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تُخفق وتفشل بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.

2- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج الجوهرية في المنظمة.

الفصل الثالث:

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: الأساليب الإحصائية

للدراصة

أولاً: مجالات الدراصة:

1- المجال المكاني:

تمت هذه الدراصة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية في القطب الجامعي شتمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، التي تبعد بـ 10 كم شرقاً عن عاصمة الولاية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 31، أنشئت هذه الكلية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم (90-09) المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فبراير 2009 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 هـ الموافق لـ 7 يوليو 1998 و المتضمن إنشاء جامعة بسكرة . تضم الكلية قسمين هما: قسم العلوم الإنسانية و قسم العلوم الإجتماعية، وتقوم الكلية على هيكل تنظيمي متكامل لضمان السير الجيد للعملية البيداغوجية¹. (أنظر الملحق رقم 02)

2- المجال البشري:

يعد المجال البشري أهم المجالات على الإطلاق في أي بحث، فالباحث وأثناء دراسته يتعرض بصفة مباشرة له، والمجال البشري للمؤسسة قيد الدراصة هو ما يسمى بالمجتمع الإحصائي الذي وفقاً لخصائصه يتم تحديد أدوات الدراصة ونوع العينة التي يستعين بها الباحث في الدراصة.

يتكون مجتمع الدراصة المستهدف من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية البالغ عددهم 157 أستاذاً موزعين حسب الأقسام والتصنيف وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح المجتمع الإحصائي للدراصة حسب القسم والتصنيف

المجموع	أستاذ مساعد		أستاذ محاضر		أستاذ	التصنيف القسم
	صنف ب	صنف أ	صنف ب	صنف أ		
106	05	40	17	33	12	علوم اجتماعية
51	12	29	04	05	01	علوم إنسانية
157	16	68	21	38	13	المجموع

1 نقلاً عن الموقع: <http://fshs.univ-biskra.dz/index.php/accueil-2/accueil> يوم: 2017/04/28، على الساعة 17:50.

للدراصة

المصدر: إحصائيات للسنة الجامعية 2016/2017، الموقع الرسمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية¹، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

3- المجال الزمني:

لقد تمت الدراصة عبر مرحلتين و جاءت موزعة حسب الترتيب الزمني كمايلي :

*المرحلة الأولى : إمتدت من 15 إلى 20 مارس وتم في هذه المرحلة إعداد إستمارة الإستبيان.

*المرحلة الثانية: من 20 مارس إلى 08 ماي 2017 ، وتم خلال هذه المرحلة وتوزيع الإستمارة ثم استعادتها.

ثانيا: منهج الدراصة :

المميز للدراصة العلمية من غيرها من الدراسات الأخرى، إعتمادها على المنهج العلمي الذي يعبر عن : "مجموعة من الأسس والقواعد التي تحدد سير الباحث، إبتداءا من جمعه للبيانات حتى تحقيق هدف بحثه"².

المنهج بنية متكاملة من العمليات الذهنية، تنظم التحليل ضمن منطق معين، في رؤية الأمور إستنادا إلى خلفية نظرية تمكن الباحث من تحديد السلوك العلمي الملائم لكل الحالات والوقائع المدروسة³.

موضوع البحث وطبيعة الدراصة، تفرض على الباحث إستخدام منهج دون آخر، وهذا ليتمكن من الوصول إلى دراصة علمية ، وتحديد المنهج خطوة أساسية يستطيع من خلالها الباحث الإجابة على الأسئلة المطروحة في الدراصة. وانطلاقا من كون الدراصة الراهنة تهدف إلى استكشاف واقع إدارة المعرفة في المؤسسة عموما والمؤسسة الجامعية خصوصا ممثلة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك من خلال وصف هذا الواقع والتعبير عنه تعبيرا كيميا، فانه توجب إختيار المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لهذه الدراصة، حيث يعد المنهج الوصفي بأنه قائم على: " جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة"⁴.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

¹ <http://www.fshs.univ-biskra.dz>

² عبد الباسط عبد المعطي، البحث الإجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه و أبعاده، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1984، ص، ص(33، 34) .

³ عبد الغاني عمار، منهجية البحث في علم الإجتماع ، الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، بيروت ، 2007، ص 102 .

⁴ نبيل مسيعد، مناهج البحث، جامعة باجي مختار عنابة، دس. ص24.

للدراصة

تعتبر أدوات جمع البيانات من بين الوسائل الأساسية للحصول على الحقائق التي ينبغي للباحث الوصول إليها، باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد تم الاستعانة في دراستنا هذه على الأدوات المنهجية التالية :

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة واحدة من أهم وأقدم وسائل جمع البيانات و المعلومات الخاصة بظاهرة ما حيث استخدمت من قبل العلماء في مجال الظواهر الطبيعية مثل الخسوف و آثار الزلازل وغيرها من الظواهر، ثم انتقل استخدامها إلى العلوم الاجتماعية و الإنسانية .

يمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن : " عملية مراقبة أو مشاهدة للسلوك و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها ، بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية احتياجاته¹ .

تم العمل بهذه الأداة من خلال الملاحظات التي رصدها الأستاذ المشرف طوال المدة التي تولى فيها مهام إدارية و التي استفدنا منها في بناء الإستمارة و التحليل .

2- الإستبيان:

يعد الإستبيان من الأدوات الأساسية التي لا غنى عنها في العلوم الاجتماعية، وهناك تعريفات عديدة ومن الصعب حصرها ومن بينها :

* هي وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد و يسمى الذي يقوم بملئ الاستمارة بالمستجيب .

* هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب و يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها¹ .

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 1999، ص73.

للدراصة

1- بناء الإستبيان:

لقد قمنا ببناء إستمارة الإستبيان وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي-دائما، أحيانا، أبدا- (أنظر الملحق رقم 01) بالاستناد إلى الخلفية النظرية التي استقينها من الكتب والدراسات السابقة، إضافة إلى الأسئلة الفرعية للدراسة، وقد جاءت الإستمارة مقسمة كالآتي :

* المحور الأول: يشمل على البيانات الشخصية للمبحوثين، ويضم النوع، السن، منصب العمل، الأقدمية.

* المحور الثاني: معلومات حول توليد المعرفة في المؤسسة الجزائرية، وضم 10 عبارات.

* المحور الثالث: معلومات حول تخزين المعرفة في المؤسسة الجزائرية، وضم 07 عبارات.

* المحور الرابع: معلومات حول توزيع المعرفة في المؤسسة الجزائرية، وضم 07 عبارات.

* المحور الخامس: معلومات متعلقة بتطبيق المؤسسة الجزائرية للمعرفة التي تمتلكها، وضم 06 عبارات.

2- درجات الإستبيان:

اشتمل الإستبيان على 3 درجات جاءت كما في الجدول التالي:

جدول رقم(02) يمثل درجات الاستبيان

أبدا	أحيانا	دائما	الإجابة
1	2	3	الدرجات

تمت ترجمة درجات هذا المقياس كما يلي:

- حساب المدى بين أعلى قيمة للمجال [1-3]، وهو مجال بين درجات اختبارات الإجابة للمبحوثين حسب مقياس ليكرت الثلاثي، وبناء على ذلك طول المدى = 2.

$$\text{حساب طول الفئة الذي يساوي: } \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{2}{3} = 0.66$$

وبالتالي تكون التقيئة كالتالي:

$$[1 - 1.66] \text{ اتجاه المبحوثين ضعيف نحو واقع إدارة المعرفة في المؤسسة.}$$

للدراصة

[1.66 - 2.32] اتجاه المبحوثين متوسط نحو واقع إدارة المعرفة في المؤسسة.

[2.32 - 2.98] اتجاه المبحوثين قوي نحو واقع إدارة المعرفة في المؤسسة .

رابعاً: عينة الدراصة

1- طبيعة العينة:

ليقوم الباحث بدراسة أي مجتمع يجد نفسه أمام أسلوبين: الأول و هي أن يدرس كل أفراد المجتمع وهو ما يسمى بأسلوب الحصر الشامل أو المسح الشامل، ويقوم به الباحث إنطلاقاً من قدرته المادية وتفرغه للدراصة و قدرته على التحليل، وأما الأسلوب الثاني فهو أسلوب المعاينة، وهو أن يقوم الباحث بأخذ عينة ممثلة للمجتمع الأصلي، ويقوم بدراستها، ومن ثمة تعميم النتائج المتحصل عليها على المجتمع الأصلي، وبناءً على هذا فإن العينة: "جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة، وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي"¹، "ثم تعمم نتائج الدراصة على المجتمع كله"².

لقد تم الاعتماد على طريقة المعاينة القصدية، نظراً ل :

* تحديد مواصفات معينة لمفردات البحث وهي أن يكون أستاذاً مارس أو يمارس مهام إدارية، وبالتالي يتحدد إطار العينة في الأساتذة الذين يتوفر فيهم هذا الشرط مع إمكانية الوصول إليهم.

* عدم توفر إحصائيات رسمية حول من تتوفر فيهم الشروط السابقة.

* إعتذار بعض الأساتذة الممارسين حالياً لمهام إدارية.

¹ محمد عبد الفتاح الصبري، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ، 2002. ص 186.

² عادل مرابطي، عائشة نحوي، العينة، "مجلة الواحات للبحوث والدراسات"، العدد 4 ، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2009. ص96.

للدراصة

* صعوبة الاتصال ببعض الأساتذة وعدم التعرف على البعض الآخر.

2- إطار العينة: يتمثل إطار العينة في كل الأساتذة الذين يمارسون التدريس إلى جانب توليهم لمهام إدارية حالياً أو سابقاً مع إمكانية الوصول إليهم.

3- تحديد حجم العينة: بناء على ما سبق فقد تشكلت مفردات العينة من الأساتذة الذين استطاع الباحث الوصول إليهم، والبالغ عددهم 25 مفردة.

4- وحدة العينة: - كل أستاذ تولى مهام إدارية إلى جانب التدريس، حالياً أو سابقاً.

خامساً: الأساليب الإحصائية:

تمت معالجة بيانات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت فيما يلي:

* الجداول البسيطة والمركبة.

* النسب المئوية .

* المتوسط الحسابي .

* الانحراف المعياري .

* برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS V22 .

الفصل الرابع:

تحليل بيانات الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها

ثانياً: إستخلاص النتائج

النتائج

أولاً: تحليل البيانات وتفسيرها

1. الخصائص الديموغرافية للعينة:

تم تفرغ البيانات الديموغرافية للعينة في جدول ثلاثي يحمل متغيرات السن و الجنس و المنصب، وتم تحديد الفئات العمرية إنطلاقاً من القاعدة التالية: وقدمت تطبيقها أيضاً على متغير الأقدمية .

$$N = \frac{E}{C} = \frac{36}{10} = 3.6 \approx 4 \quad / \quad E = X_{\max} - X_{\min} = 66 - 30 = 36$$

بحيث أن: E: المدى، X_{max}: أكبر قيمة عمرية، X_{min}: أصغر قيمة عمرية.

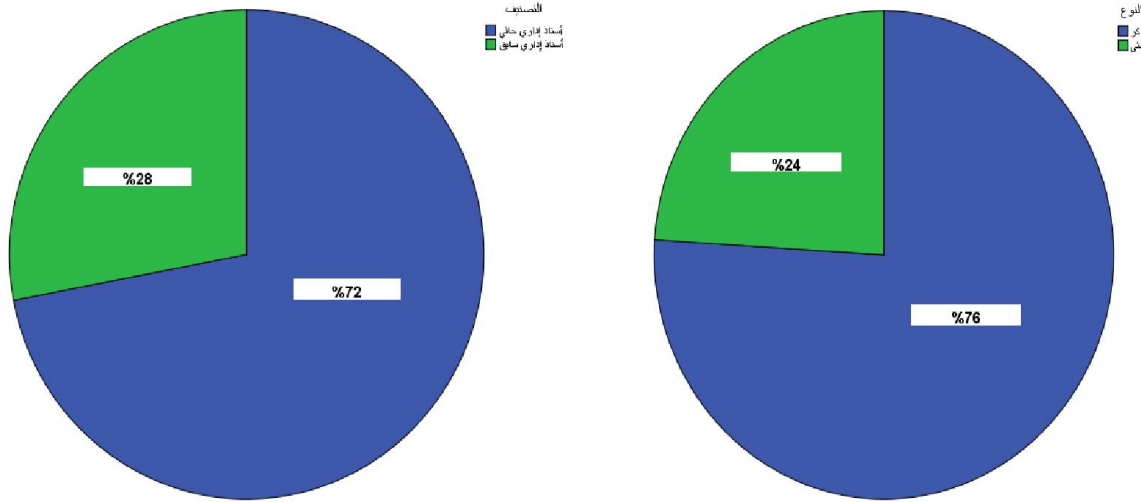
و N: عدد الفئات، C: طول الفئة (فرضنا أنه = 10)

ففتح الجدول التالي: جدول رقم(03): يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع والتصنيف والفئة العمرية.

المجموع	أنثى		ذكر		النوع		التصنيف	الفئة العمرية		
	أستاذ إداري سابق	أستاذ إداري حالي	أستاذ إداري سابق	أستاذ إداري حالي						
%	fi	%	fi	%	fi	%	fi			
48	12	00	00	20	05	08	02	16	05	[40-30]
32	08	04	01	00	00	04	01	16	06	[50-40]
12	03	00	00	00	00	08	02	04	01	[60-50]
08	02	00	00	00	00	04	01	04	01	[70-60]
100	25	04	01	20	05	24	06	40	13	المجموع
25		06		19						المجموع النوعي
100		%24		%76						النسبة النوعية

المصدر: إعداد الباحث

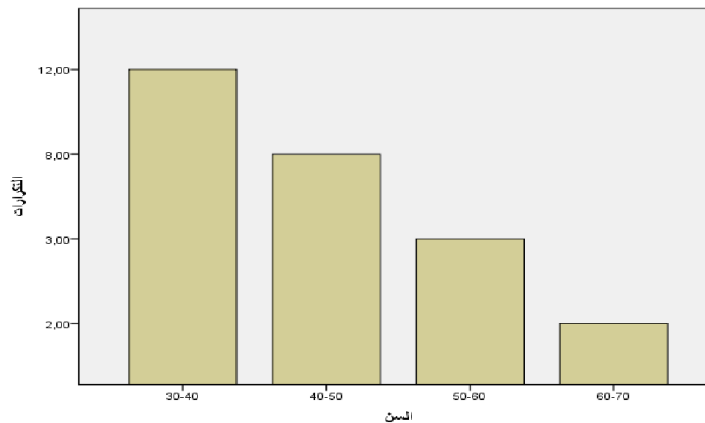
النتائج



شكل رقم (05): يوضح مفردات العينة حسب التصنيف

شكل رقم(04): يوضح مفردات العينة حسب النوع

المصدر: إعداد الطالب بناءا على مخرجات النظام .spss v 22.



شكل رقم (06): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.

المصدر: إعداد الطالب بناءا على مخرجات النظام .spss v 22.

جدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية وما يقابله من النوع.

المجموع		أنثى	ذكر	النوع
%	fi			الأقدمية
60	15	05	10	[08 - 01]
32	08	01	07	[15 - 08]
04	01	00	01	[22 - 16]
04	01	00	01	[29 - 22]
100	25	06	19	المجموع

المصدر: إعداد الباحث.

تم إعداد الجدول السابق وفقا للقاعدة التالية:

النتائج

$$C = \frac{E}{N} = \frac{27}{4} = 6.75 \approx 7 \quad / \quad E = X_{\max} - X_{\min} = 28 - 1 = 27$$

بحيث أن: E: المدى، X_{\max} : أكبر قيمة في الخبرة، X_{\min} : أصغر قيمة في الخبرة.

و C: طول الفئة، N: عدد الفئات (فرضنا أنه = 4)

إنطلاقاً من معطيات الجدول رقم (03) والشكل رقم (04) نلاحظ أن إطار العينة ذكوري وهذا ما عكسته النسب المئوية حيث بلغت نسبة الذكور 76% مقابل 24% فقط إناث، ولعل أهم عامل يمكن أن نرجع إليه هذا التمايز في النسبة بين الجنسين، هو أنه من خصائص إطار العينة "الجانب الإداري" الذي يتسم بكثرة المسؤوليات والالتزامات، التي قد لا تتناسب والظروف المجتمعية للإناث، فتولي المهام الإدارية قد يجبر الأساتذة أحيانا بالدوام ليوم كامل والبقاء حتى ساعات متأخرة من النهار أو البقاء حتى الليل، وهو الأمر الذي يتعارض مع الالتزامات العائلية للإناث إضافة إلى كونهن حديثي العهد بالتدريس وبالإدارة.

أما فيما يخص السن فالملاحظ من الجدول رقم (03) أن 48% من المبحوثين (أي ما يقارب نصف عدد المبحوثين) أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وهو ما يعني أن العينة ومنه إطار العينة يتسم بالشبابية وهذا ما يلاحظه المتفحص للشكل رقم (06) وما يدعم كل هذا متوسط أعمار المبحوثين حيث وجدناه يساوي :

$$\bar{x} = \frac{\text{مجموع أعمار المبحوثين}}{\text{عدد المبحوثين}} = \frac{1050}{25} = 42 \text{ سنة}$$

أما تصنيف المبحوثين فمن خلال الجدول رقم (03) والشكل (05) فإن أغلبية المبحوثين أساتذة إداريون حاليون ممثلون بنسبة 72% مقابل 28% للأساتذة الإداريين السابقين ويرجع التباين بين النسبتين لكون الأساتذة الإداريين الحاليين معروفين ومعروف في مناصبهم وبالتالي من السهل التوصل إليهم وأدرجوا ضمن مفردات العينة، أما الأساتذة الإداريون السابقون فيرجع عدم شمولهم في العينة بنسبة كبيرة إلى صعوبة التعرف بدقة عليهم من جهة، والوصول إلى من تم التعرف عليهم باجتهاد الباحث و بتوجيه من الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة من جهة أخرى.

حين نتكلم عن الأقدمية فإننا من خلال معطيات الجدول رقم (04) نجد ما نسبته 60% من المبحوثين ذوي أقدمية من عام واحد إلى أقل من 8 أعوام وهو ما يمكن إرجاعه ربما إلى تغير النظام البيداغوجي من النظام الكلاسيكي إلى نظام LMD مما أوجد الكثير من المناصب الإدارية للأساتذة ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للكلية والأقسام.

النتائج

في حين نجد 32% من المبحوثين ذوي أقدمية مابين 8 إلى 15 سنة و8% بأقدمية تتراوح من 16 إلى 29 سنة.

02 : المعالجة الإحصائية لبيانات المحور الثاني من الإستمارة و تحليلها

جدول رقم (05): يوضح رأي المبحوثين في توليد المعرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	البدائل			العبارة
				أبدا	أحيانا	دائما	
2	0,5686	2,36	25	01	14	10	1 / تعمل المؤسسة على استقطاب ما يمكن من الكفاءات في عمليات التوظيف.
			100	04	56	40	
9	0,7023	2,08	25	05	13	07	2 / تشجع المؤسسة الإبداع و الابتكار لدى مستخدميها.
			100	20	52	28	
4	0,5831	2,44	25	01	12	12	3 / تتيح الإدارة لمستخدميها إبداء الرأي في الاجتماعات.
			100	04	48	48	
8	0,6633	1,76	25	09	13	03	4 / تستعين الإدارة بمستشارين و أخصائيين عند الحاجة.
			100	36	52	12	
1	0,5066	2,56	25	00	11	14	5 / تنشط مخابر البحث في المؤسسة وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
			100	00	44	56	
3	0,5773	2,40	25	01	13	11	6 / تسعى المؤسسة لعقد شراكات مع مراكز البحث.
			100	04	52	44	
5	0,5859	1,48	25	14	10	01	7 / تجري المؤسسة عمليات دورية لسير الآراء لجمع البيانات والمعلومات حول مواضيع تهم نشاطها.
			100	56	40	04	
10	0,7071	1,80	25	09	12	04	8 / تعمل المؤسسة على تنشيط دور مصلحة العلاقات العامة لجمع وتوزيع المعلومات التي تهم المؤسسة.
			100	36	48	16	
6	0,6110	1,96	25	05	16	04	9 / تتابع المؤسسة نشاطات المؤسسات المشابهة للاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها في عمليات التسيير.
			100	20	64	16	

النتائج

7	0,6377	1,64	25	11	12	02	fi	10/ تولى المؤسسة اهتماما بدفتر الاقتراحات و تتم بالملاحظات المدونة فيه.
			100	44	48	08	%	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات نظام spss v 22

العبارة رقم 5 : تنشط مخابر البحث في المؤسسة وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

أجاب 56% من المبحوثين بأن مخابر البحث في المؤسسة دائما ما تنشط وتعمل على تحقيق أهدافها، في حين اعتبر 4% أن مخابر البحث تقوم بذلك أحيانا.

جاءت العبارة في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي كبير بلغ 2.56 الذي يشير لنشاط مخابر البحث في المؤسسة قيد الدراسة والتي تعمل على توليد المعرفة بدرجة قوية، وانحراف معياري قدره 0.5066 ما يدل على تشتت ضعيف لإجابات المبحوثين.

إنطلاقا من النتائج يمكن اعتبار أن مخابر البحث تنشط وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهي نقطة تحسب لهذه المخابر و فرق البحث العاملة فيها لأنهما من أهم مصادر المعرفة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية فهم يعملون على توليد المعرفة اللازمة و التي تحتاجها الكلية ككل سواء لبناء إستراتيجياتها أو في عملية توزيع ومشاركة المعرفة مع الباحثين والطلبة.

عبارة رقم 1 : تعمل المؤسسة على استقطاب ما يمكن من الكفاءات في عمليات التوظيف.

أجاب ما نسبته 40% من المبحوثين بأن المؤسسة تعمل دائما على استقطاب ما يمكن من الكفاءات بالتوظيف و 56% يعتبر المؤسسة تقوم بذلك أحيانا في حين أجاب 4% فقط بان المؤسسة لا تقوم بذلك أبدا.

جاءت العبارة في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.36 ما يدل على درجة قوية للعبارة، وانحراف معياري قدره 0.5686 وهو ما يعبر عن تشتت ضعيف لإجابات المبحوثين.

تفسر النتائج على أن المؤسسة تعمل على استقطاب ما يمكن من الكفاءات في عمليات التوظيف وحسب الظروف وذلك للاستفادة من قدراتها العلمية وخبراتها العملية وتحويل معرفتها الضمنية إلى معرفة صريحة أي توليد معرفة صريحة إنطلاقا من معرفة ضمنية وهو ما وجده الباحث " عذراء بن شارف " في دراسته حين توصل إلى أن :

*إيمان قادة مؤسسة سوناطراك بضرورة الاعتماد على منهج الكفاءة لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات وتحقيق التميز واكتساب مكانة مرموقة بين المنافسين وإعلانهم في شتى المناسبات الرسمية عن هذا التوجه الجديد لإستراتيجية المؤسسة المبنية على الكفاءات.

* ترجمة هذا التوجه على أرض الواقع من خلال توجيه إستراتيجية التوظيف نحو استقطاب الكفاءات التخصصية من ذوي الشهادات الجامعية والذين يمتلكون المهارات والقدرات والخبرات في التخصص المطلوب.

النتائج

العبارة رقم 6 : تسعى المؤسسة لعقد شراكات مع مراكز البحث.

أجاب 44 % من المبحوثين بأن المؤسسة تسعى دائما لتعد شراكات مع مراكز البحث وأجاب 52% بأن المؤسسة تسعى أحيانا لذلك ونجد 4 % فقط أجابوا بأن المؤسسة لا تسعى أبدا لعقد شراكات مع مراكز البحث. جاءت العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.4 الأمر الذي يعني درجة قوية للعبارة، وانحراف معياري بلغ 0.5773 بتشتت بسيط لإجابات المبحوثين.

والمتوصل إليه من النتائج أن المؤسسة تسعى لعقد شراكات مع مراكز البحث والخبراء والأخصائيين وهي نقطة مهمة فعند إقرار صعوبة مهمة توليد معرفة ما لا بد من الاستعانة بمن هو قادر على توليدها للمؤسسة فمراكز البحث دائمة النشاط وفي ضل التقلبات المتسارعة في عالم المعرفة نجدها في الريادة من حيث المعارف الطازجة إذا صح التعبير فهي تكتسب أهمية بالغة في توليد المعرفة.

العبارة رقم 3 : تتيح الإدارة لمستخدميها إبداء الرأي في الاجتماعات.

أجاب 48 % من المبحوثين بأن الإدارة تتيح دائما لمستخدميها إبداء رأيهم في الاجتماعات، واعتبر 48 % منهم أن الإدارة تتيح ذلك أحيانا، فيما اعتبر 4 % منهم أن الإدارة لا تتيح أبدا لمستخدميها إبداء رأيهم في الاجتماعات. جاءت هذه العبارة في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي كبير قدره 2.44 بدرجة قوية، الذي يشير بأن الإدارة تتيح لمستخدميها بإبداء رأيهم في الاجتماعات وانحراف معياري بلغ 0.5831 بتشتت ضعيف لإجابات المبحوثين. يمكن التوصل من خلال النتائج إلى أن الإدارة تتيح لمستخدميها إبداء رأيهم في الاجتماعات وهي نقطة إيجابية، وإبداء الرأي يساعد المؤسسة في بلورة معرفة جديدة من خلال الأفكار التي تطرح للنقاش والآراء التي يشارك بها المستخدمون التي تكون من منطلق المعرفة الضمنية لديهم، وهذه الطريقة مهمة لاستخلاصها والإفصاح عنها وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة وهو ما وجده الباحث عذراء بن شارف حين اعتبر أن:

*الكفاءات التخصصية تمتلك معارف ضمنية قيمة، نادرة ومفيدة غير أن الاستفادة منها في صناعة القرارات المناسبة تتطلب أن يتم الإفصاح عنها وتحويلها من ضمنية إلى صريحة.

العبارة رقم 7: تجري المؤسسة عمليات دورية لسبر الآراء لجمع البيانات والمعلومات حول مواضيع تهم نشاطها.

النتائج

أجاب 56% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بإجراء عمليات سير الآراء لجمع المعلومات بينما أجاب 40% بأنه أحيانا ما تقوم المؤسسة بعمليات سير الآراء في حين أننا نجد ما نسبته 4% فقط ترى أنه دائما ما تقوم المؤسسة بعمليات سير الآراء لجمع البيانات و المعلومات حول المواضيع التي تهم نشاطها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي ضعيف قدره 1.48 وبدرجة ضعيفة، ما يعني أن إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر لا تقوم بعمليات سير الآراء وهو ما عبّر عنه الإنحراف المعياري بقيمة قدرها 0.5859 وهو ما يعبر عن تشتت ضعيف في إجابات المبحوثين.

يمكن تفسير هذه النتائج بان إدارة المؤسسة لا تولي أي أهمية لموقف مستخدميها ولا تحاول استقاء معلومات قد تحتاجها في توليد معرفة جديدة وهو ما يجعلها تنتج معرفة غير متلائمة مع مقوماتها الشخصية وقد تكون متناقضة أو تتعارض مع المستخدمين و الإدارة العليا وهذا ما يجعلها غير مفيدة ولا تساعد تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وهو ما يؤكده ثيروف Thierauf حين ذكر عوائق إدارة المعرفة و اعتبر أن من عوائقها أن ممثلوا نظام إدارة المعرفة قد يعملون في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة و الممارسات التشغيلية و الوظيفة الأفضل، وليست تلك التي تفضلها المنظمة وهذا الأمر يؤدي إلى بناء و تطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة فستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقا لنظام المعرفة الذي جرى بنائه وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة.

العبارة رقم 9 : تتابع المؤسسة نشاطات المؤسسات المشابهة للاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها في عمليات التسيير.

أجاب 20% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بمتابعة نشاطات المؤسسات المشابهة للاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها في عمليات التسيير، فيما اعتبر 64% منهم أن المؤسسة تقوم بذلك أحيانا فيما أكد فيما نسبته 16% من المبحوثين أن المؤسسة تتابع دائما نشاط المؤسسات المشابهة للاستفادة منها في عمليات التسيير.

جاءت هذه العبارة في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.96 وهو ما يدل على درجة متوسطة للعبارة أي أن المؤسسة تستفيد أحيانا من متابعة نشاطات المؤسسات المشابهة وجاءت العبارة بانحراف معياري بلغ 0.6110 وهو ما يعبر عن تشتت بسيط في إجابات المبحوثين.

النتائج

يمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة تقوم بمتابعة نشاطات المؤسسات المشابهة أحيانا وحسب الحاجة للاستفادة من خبراتها في عملية التسيير وهو ما أكده الأستاذ المشرف باعتباره قد شغل مناصب إدارية سابقا بالموازاة مع مهنة التدريس في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية فقد صرح بأنه حين توجه المؤسسة مشكلة أو أي طارئ جديد لم يسبق التعامل معه يتم الرجوع إلى الزملاء والمعارف من مختلف الجامعات قصد الإستفادة من خبرتهم في هذا الأمر إن مرّ عليهم من قبل. عبارة رقم 10 : تولي المؤسسة اهتماما بدفتر الاقتراحات و تهتم بالملاحظات المدونة فيه.

أجاب 44 % من المبحوثين أن المؤسسة لا تولي اهتماما لدفتر الاقتراحات ولا تهتم أبدا بالملاحظات المدونة فيه، فيما اعتبر 48 % منهم أن المؤسسة تهتم أحيانا بدفتر الاقتراحات، ونجد 8% من المبحوثين يعتبرون أن المؤسسة تهتم دائما بدفتر الاقتراحات.

جاءت هذه العبارة في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي ضعيف بلغ 1.64 الذي يشير لدرجة ضعيفة للعبارة، ما يعني أنّ المؤسسة لا تولي أي اهتمام بالغ بدفتر المقترحات، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.6377 ما يشير لتشتت متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها أن المسؤولين عن المعرفة في دول العالم الثالث (إن وجدوا) دائما ما تجدهم سلبين ومعرضين كواجهة فقط في سبيل تحقيق أهداف مسطرة مسبقا، فلا يتم الإهتمام بدفتر المقترحات رغم ما قد تحتويه من ملاحظات هامة أو شكاوى قد تساعد عند حلّها المؤسسة في فتح آفاق جديدة لتقديم نفسها بقوة، وهذا من خلال خدماتها، ومعرفتها المسبقة باحتياجات السوق وحاجات العملاء وهو ما وجدته الباحثة ريتا موسى عبد الله العلي فقد وجدت أن إدارة المعرفة تساعد المنظمة على التعرف على حاجات السوق و الاستجابة للمتغيرات السوقية بشكل يحقق رضا الزبائن، وكذلك في مجال خدمة العملاء تسهل إدارة المعرفة الوصول إلى أفضل الممارسات و الحلول الناجحة في حل الشكاوى و تحسين الخدمات المقدمة.

العبارة رقم 4 :تستعين الإدارة بمستشارين و أخصائيين عند الحاجة.

اعتبر 36 % من المبحوثين أن الإدارة لا تستعين أبدا بمستشارين و أخصائيين عند الحاجة في حين يعتبر 52% منهم أن الإدارة تستعين بالأخصائيين أحيانا عند الحاجة في الوقت الذي اعتبر 12% من المبحوثين أنه كلما احتاجت الإدارة الإستعانة بالأخصائيين والمستشارين استعانت بهم.

النتائج

وجاءت العبارة في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 1.76 ما يشير لدرجة متوسطة للعبارة، ما يعني أن الإدارة تستعين بالخبراء و الأخصائيين أحيانا وجاء الإنحراف المعياري بقيمة 0.6633 وهو ما يعني تشتت بسيط لعبارات الباحثين. يمكن تفسير النتائج بأن الإدارة قد تحتاج إلى أخصائيين وخبراء و علماء وهو ما دعا إليه "ماهورترا" في نموذج في المرحلة الثالثة:

* تكوين فرق عمل صغيرة متنوعة المهارات تشتمل على بعض العلماء.(انظر للصفحة 30)

العبارة رقم 2 : تشجع المؤسسة الإبداع و الابتكار لدى مستخدميها.

أجاب 28 % من الباحثين بأن المؤسسة تشجع الإبداع والابتكار لدى مستخدميها بصفة دائمة في حين أجاب 52 % منهم أنها تقوم بذلك أحيانا واعتبر ما نسبته 20 % من الباحثين أن المؤسسة لا تشجع أبدا الإبداع و الابتكار لدى مستخدميها.

جاءت هذه العبارة في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 2.08 وهو ما يشير لدرجة متوسطة للعبارة وأن المؤسسة تشجع أحيانا مستخدميها على الإبداع و الابتكار، وجاءت العبارة بانحراف معياري بلغ 0.7023 ما يعني تشتت متوسطا لإجابات الباحثين.

إنطلاقا من النتائج نجد أن كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية تقوم أحيانا بتشجيع مستخدميها على إطلاق ملكاتهم الإبداعية باعتبار أن ذلك من ركائز إدارة المعرفة و يجب على المؤسسة تفعيله لتحقيق الميزة التنافسية وهو ما وجدته الباحثة "ريتا موسى عبد الله العلي" في نتائج بحثها عندما وجدت أن:

* واقع مفهوم و محاور الإبداع الإداري في المنظمات قيد الدراسة يشير إلى مدى أهمية و حساسية هذا العنصر لهذه المنظمات، إذ أنه في الغالب يشكل الفيصل في الميزة التنافسية التي تتميز هذه المنظمات في الخدمات والحلول الإبداعية التي تقدمها للسوق.

* تبين الدراسة بأن جوانب الإبداع الإداري تتميز بالجانب العملي (إبداع العمليات، إبداع المنتج) وتضعف قليلا في الجانب البشري (القدرات الإبداعية) لذا يتوجب على المنظمات إيجاد طرق لتنمية القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، و إيجاد السياسات الداخلية المتعلقة بربط التطور الوظيفي و الحوافز بالنتائج الإبداعية المقدم.

* بروز دور عمليات إدارة المعرفة في تحفيز و تسهيل الإبداع الإداري مما يفرز قدرة المنظمة على تميز هويتها التنافسية المبدعة.

العبارة رقم 8 : تعمل المؤسسة على تنشيط دور مصلحة العلاقات العامة لجمع وتوزيع المعلومات التي تهتم المؤسسة.

النتائج

أجاب 36% من المبحوثين أن المؤسسة لا تعمل أبدا على تنشيط دور مصلحة العلاقات العامة لجمع وتوزيع المعلومات التي تهمها، فيما أجاب 48% بأنها تقوم بذلك أحيانا في حين اعتبر 16% من المبحوثين أنها تقوم بذلك دائما. جاءت هذه العبارة في الرتبة العاشرة متوسط حسابي قدره 1.8 وهو ما يدل على درجة متوسطة لهذه العبارة وانحراف معياري يقدر بـ 0.7071 وهو تشتت متوسط لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج بأن العلاقات العامة في الوطن العربي عموما لا تعطى القدر الكبير من الإهتمام ومما يدعم هذا الطرح النتائج التي توصل إليها الباحث "هشام محمد علي حسين" حين وجد أن موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي غير واضح وفي معظم الأحيان يكون قسم العلاقات العامة والمشرف عليه تابعا لإدارات أخرى، كما أوضحت الدراسة أن عدد الموظفين في أقسام العلاقات العامة قليل جداً وغير كاف للقيام بالمهام المسندة للعلاقات العامة، ضف إلى ذلك النقص الكبير في المعدات والأجهزة والإمكانات المادية، مما تقدم نلاحظ أن العلاقات العامة في أغلب المؤسسات في الوطن العربي لم تحظ بالاهتمام الكافي لتكون جهاز فاعل ومؤثر في المؤسسة⁴⁰.

03 : المعالجة الإحصائية لبيانات المحور الثالث من الإستمارة وتحليلها:

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	البدائل			العبارة
				أبدا	أحيانا	دائما	
5	0,7023	2,08	25	05	13	07	fi
			100	20	52	28	%
1	0,5000	2,60	25	00	10	15	fi
			100	00	40	60	%
7	0,7895	1,96	25	08	10	07	fi
			100	32	40	28	%
3	0,6455	2,40	25	02	11	12	fi
			100	8	44	48	%

⁴⁰هشام محمد علي حسين، العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د ب، د س، ص 92.

النتائج

6	0,7788	2,24	25	05	09	11	fi	5/ تولى المؤسسة أهمية بالغة للأرشيف وللقائمين على تسييره.
			100	20	36	44	%	
4	0,6532	2,48	25	02	09	14	fi	6/ تعمل المؤسسة على تزويد أقسامها بالتكنولوجيا اللازمة لتسهيل عملية تخزين المعلومات. (أجهزة الإعلام الآلي، الفلاش ديسك...).
			100	08	36	56	%	
2	0,6271	2,32	25	02	13	10	fi	7/ يتوفر الموقع الإلكتروني للمؤسسة على بيانات سابقة وآنية يمكن الرجوع إليها.
			100	08	52	40	%	

جدول رقم (06): يوضح رأي المبحوثين في عملية تخزين المعرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات النظام spss v 22

العبارة رقم 2: تسعى المؤسسة إلى تزويد مكتبتها بما يمكن من كتب ودراسات ومنشورات.

أجاب 60% من المبحوثين بأن المؤسسة تسعى دائما لتزويد مكتبتها بما يمكن من كتب ودراسات ومنشورات، وأجاب 40% منهم بأن المؤسسة تسعى لذلك أحيانا.

جاءت العبارة في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي كبير بلغ 2.6 الذي يشير لدرجة قوية للعبارة، ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تزويد مكتبتها بما يمكن من الدراسات والمنشورات وهو ما يدعمه الانحراف المعياري المقدر بـ 0.5 الذي يشر لتشتت ضعيف لإجابات المبحوثين.

مما سبق من النتائج يتضح لنا الإهتمام الذي توليه المؤسسة للمكتبة وذلك بتخصيص نسبة من النفقات كل سنة لتزويدها بالكتب و المجلات والدراسات، يضاف لذلك البحوث الجامعية والدراسات العليا حيث أن المؤسسة تشترط على الباحثين نسخة منقحة توضع في المكتبة، وكل ذلك من أجل ضمان السير الحسن لعملية تخزين المعرفة التي يحتاجها في هذه الحالة الطلبة الذين ومع هذه الظروف التي تبدوا ملائمة يتمون تحصيلهم العلمي بسهولة وبتميز في النتائج الأمر الذي يشترف المؤسسة ويقدم صورة مميزة لها ما يكسبها صبغة تنافسية بين نظيراتها.

العبارة رقم 7: يتوفر الموقع الإلكتروني للمؤسسة على بيانات سابقة وآنية يمكن الرجوع إليها.

النتائج

أجاب 40 % من المبحوثين بأن الموقع الإلكتروني للمؤسسة يتوفر دائما على بيانات سابقة وآنية يمكن الرجوع إليها، واعتبر 52 % منهم أن الموقع الإلكتروني للمؤسسة يتوفر على ذلك أحيانا، في حين أجاب 8 % من المبحوثين بأن الموقع الإلكتروني لا يتوفر أبدا على بيانات سابقة ولا آنية يمكن الرجوع إليها.

جاءت العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي كبير قدره 2.32 ما يشير لدرجة قوية للعبارة، ما يدل على احتواء الموقع الإلكتروني للمؤسسة على معلومات سابقة وآنية يمكن الرجوع إليها وانحراف معياري بلغ 0.6271 ما يشير إلى تشتت بسيط لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن الموقع الإلكتروني للمؤسسة يقوم بدوره من خلال تقديم كل ما يهم مرتاديه من بيانات ومعلومات آنية وماضية حول المؤسسة ونشاطها، ويعد الموقع الإلكتروني على العموم من متطلبات هذا العصر، عصر العولمة والتقنية ويسهل عملية التزود بالمعرفة المخزنة فيه بسهولة دون التوجه للمؤسسة والسؤال ويوفر الجهد والوقت الثمينين في عصر السرعة.

العبارة رقم 4 : تسعى المؤسسة لبناء قاعدة بيانات لجميع عملياتها و نتائج نشاطاتها.

أجاب 48 % من المبحوثين بأن المؤسسة تسعى لبناء قاعدة بيانات لجميع عملياتها ونتائج نشاطها وأجاب 44 % منهم أن المؤسسة تسعى لذلك أحيانا في حين أجاب 8 % من المبحوثين بأن المؤسسة لا تسعى لذلك أبدا. جاءت العبارة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي كبير قدره 2.4 بدرجة قوية للعبارة، ما يدل على أن المؤسسة تسعى لبناء قاعدة بيانات لجميع عملياتها ونتائج نشاطها، وجاءت بانحراف معياري بلغ 0.6455 وهو ما يشير لتشتت بسيط لإجابات المبحوثين.

ويمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة تولي أهمية بالغة لتكوين قاعدة بيانات وتطويرها وتعد قواعد البيانات من أهم مرتكزات إدارة المعرفة فبدون المعرفة التي تحويها لا يمكن للمؤسسة تطوير نفسها لذلك يجب العمل على تطوير قواعد البيانات في المؤسسة وكل هذا الكلام نجد له سنداً في التراث النظري، فنجد "ماهورترا" يذكر عدة إجراءات تتبناها المؤسسة في المرحلة الثالثة من نموذجها منها : تطوير قواعد بيانات تحتوي على الخبرات من كل مشروع، تطوير قواعد بيانات لأفضل ممارسات في أداء العمل.(أنظر صفحة 30)

النتائج

العبارة رقم 6 : تعمل المؤسسة على تزويد أقسامها بالتكنولوجيا اللازمة لتسهيل عملية تخزين المعلومات (أجهزة الإعلام الآلي، الفلاش ديسك...).

أجاب % 56 من المبحوثين بأن المؤسسة تعمل دائما على تزويد أقسامها بالتكنولوجيا اللازمة لتسهيل من عملية تخزين المعلومات كأجهزة الإعلام الآلي والفلاش ديسك وأجاب 36 % من المبحوثين أن المؤسسة تعمل على ذلك أحيانا في حين اعتبر ما نسبته 8 % بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بتزويد أقسامها بالتكنولوجيا اللازمة.

جاءت العبارة في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي كبير قدره 2.48 بدرجة قوية للعبارة، ما يدل على قيام المؤسسة بتزويد أقسامها بالتكنولوجيا اللازمة لحفظ وتخزين المعرفة، بلغ انحراف المعياري لهذه العبارة 0.6532 ما يعني تشتتا بسيطا لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج بأن التكنولوجيا وأنظمة المعلومات سند مهم لإدارة المعرفة ولا يمكن تطبيق إدارة المعرفة دون نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وهذا ما وجده الباحث "بوسهوه نذير" حيث استنتج من خلال بحثه أن إدارة المعرفة تجدد في أنظمة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات وسائل فعالة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

العبارة رقم 1 : تعمل المؤسسة على دراسة تجاربها السابقة و معالجتها وحفظ نتائجها.

أجاب 28 % من المبحوثين أن المؤسسة تمل دائما على دراسة تجاربها السابقة وتقوم بمعالجتها و حفظ نتائجها، وأجاب 52 % بأنها تقوم بذلك أحيانا في حين أجاب 20 % بأنها لا تقوم بذلك أبدا.

جاءت العبارة في الرتبة الخامسة بمتوسط قدره 2.08 ما يعني درجة متوسطة للعبارة، ويدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تعمل أحيانا على دراسة تجاربها السابقة وتسعى لمعالجتها وحفظ نتائجها، جاءت العبارة بانحراف معياري بلغ 0.7023 ما يشير لتشتت متوسط لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة قيد الدراسة تقوم بتخزين وحفظ تجاربها وذلك قصد استغلالها عند الحاجة وهو نفس الأمر الذي وجده الباحث "عذراء بن شارف" حيث وجد أنه لضمان التزويد المستمر لنظم المعلومات بمعارف الكفاءات التخصصية يتم من خلال توثيق وتخزين هذه المعارف من أجل الاستفادة منها في الوقت المناسب لصناعة القرارات المناسبة.

العبارة رقم 5 : تولي المؤسسة أهمية بالغة للأرشيف وللقائمين على تسييره.

النتائج

أجاب 44 % من المبحوثين بأن المؤسسة دائما ما تولي اهتماما بالأرشيف والقائمين على تسييره واعتبر 36 % منهم أن المؤسسة تهتم بالأرشيف والقائمين عليه أحيانا وصرح 20 % منهم أن المؤسسة لا تولي للأرشيف والقائمين عليه أي اهتمام أبدا.

جاءت العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2.24 بدرجة متوسطة للعبارة ما يعني إهتمام المؤسسة أحيانا بالأرشيف والقائمين عليه وجاءت بانحراف معياري قدره 0.7788 ما يشير لتشتت متوسط لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم أحيانا بالأرشيف لأهميته باعتباره الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وتهتم بالقائمين عليه لأنها إذا حققت الرضا الوظيفي لهم ضمنت التسجيل السليم لذاكرتها التنظيمية التي قد ترجع لها في أي لحظة للاستفادة من خبرتها السابقة أو المعارف التي تم تحصيلها وتخزينها سواء ذات مصدر داخلي أو خارجي.

العبارة رقم 3 : تسعى المؤسسة إلى تصنيف وحفظ تجارب المؤسسات المماثلة .

أجاب 32 % من المبحوثين بأن المؤسسة لا تسعى أبدا إلى تصنيف وحفظ تجارب المؤسسات المماثلة وأجاب 40 % منهم أن المؤسسة تسعى أحيانا للقيام بذلك، فيما أكد ما نسبته 28 % من المبحوثين أن المؤسسة تسعى دائما لتصنيف وحفظ تجارب المؤسسات الأخرى.

جاءت العبارة في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.96 ما يشير لدرجة متوسطة للعبارة الأمر الذي يعني سعي أحيانا المؤسسة لتصنيف تجارب المؤسسات المماثلة، وجاءت العبارة بانحراف معياري قدره 0.7895 ما يدل على تشتت متوسط لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج السابقة على بأن المؤسسة قيد الدراسة تقوم أحيانا بتصنيف وحفظ تجارب المؤسسات المماثلة وذلك باعتبارها مصدرا من مصادر المعرفة وهو ما وجدناه في التراث النظري : فهذا "هيثم علي حجازي" وحين ذكره لمصادر المعرفة ذكر المصادر الخارجية وقال بأن هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومنها: الاقتداء بالمنظمات الأخرى ... والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء تحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى. (أنظر للصفحة 18)

وهو أيضا ما نجده أيضا في نموذج دايني حيث أنه ينطلق أساسا من الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية. (أنظر للصفحة 35)

النتائج

04 : المعالجة الإحصائية لبيانات المحور الرابع من الإستمارة وتحليلها:

الرتبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	البدائل			العبرة	
				أبدا	أحيانا	دائما		
2	0,6782	2,28	25	03	12	10	fi	1/ تعمل المؤسسة على برجة محاضرات وندوات لمستخدميها بمختلف فئاتهم.
			100	12	48	40	%	
1	0,6633	2,24	25	03	13	09	fi	2/ تسعى المؤسسة لعقد اجتماعات دورية مع

النتائج

			100	12	52	36	%	مستخدميها لتوضيح السياسات المتبناة والأهداف المراد تحقيقها.
7	0,8981	1,84	25	12	05	08	fi	3/ تعمل المؤسسة على برمجة دورات تكوينية لتدريب مستخدميها على مهارات و أساليب جديدة.
			100	48	20	32	%	
5	0,7788	2,24	25	05	09	11	fi	4/ تحرص المؤسسة على إبقاء مستخدميها على اطلاع دائم على كل ما يجد في ميدان عمل المؤسسة.
			100	20	36	44	%	
4	0,7637	2,40	25	04	07	14	fi	5/ تقوم المؤسسة بنشر ما يتعلق بما من مختلف المصادر(مثل الوزارة الوصية ، الجريدة الرسمية...الخ).
			100	16	28	56	%	
3	0,6506	02,4	25	03	09	13	fi	6/ تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة التنظيمية على مستخدميها وذلك من خلال التعليمات و التوجيهات المنتظمة.
			100	12	36	52	%	
6	0,8504	1,84	25	11	07	07	fi	7/ تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية Intranet للتواصل المعلوماتي بين المصالح.
			100	44	28	28	%	

جدول رقم(07): يوضح رأي المبحوثين في عملية توزيع المعرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات النظام spss v 22

العبارة رقم 2: تسعى المؤسسة لعقد اجتماعات دورية مع مستخدميها لتوضيح السياسات المتبناة والأهداف المراد تحقيقها.

أجاب 36 % من المبحوثين أن المؤسسة تسعى دائما لعقد اجتماعات دورية مع مستخدميها لتوضيح السياسات المتبناة والأهداف المراد تحقيقها واعتبرت 52 % منهم أن المؤسسة أحيانا ما تسعى لذلك، وأجاب 12 % من المبحوثين بأن المؤسسة لا تقوم بذلك أبدا.

النتائج

جاءت العبارة في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.4 بدرجة قوية للعبارة الذي يدل على أن المؤسسة تسعى لعقد اجتماعات دورية مع مستخدميها لتوضح السياسات والأهداف، يقدر الإنحراف المعياري للعبارة بـ 0.6633 ما يشير لتشتت بسيط لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج على أن المؤسسة قيد الدراسة تدرك جيدا مدى أهمية الاجتماعات في تبين سياساتها لمستخدميها، فالاجتماعات التي تعقدها أي مؤسسة أثر كبير في تنمية أشكال التعاون و الوفاق وهو ما يعتبره "حسني عبد الرحمن الشيمي" هدفا من أهداف إدارة المعرفة فاعتبر أن هذه الاجتماعات تنمي أشكال التعاون كما تساهم في عملية صنع القرار وتتسم هذه الاجتماعات بأنها :

- تبنى على الحوار

- تدعم تمكن الأفراد

-ترسي فهما للكيفية التي يرتبط عمل الفرد بالقيم والإستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمنظمة.

العبارة رقم 1 : تعمل المؤسسة على برمجة محاضرات وندوات لمستخدميها بمختلف فئاتهم.

أجاب 40 % من المبحوثين بأن المؤسسة تعمل دائما على برمجة محاضرات وندوات لمستخدميها بمختلف فئاتهم، وأجاب 48 % منهم بأن المؤسسة تعمل على ذلك أحيانا في حين اعتبر 12 % من المبحوثين بأن المؤسسة لا تعمل أبدا على برمجة ندوات ومحاضرات لمستخدميها.

جاءت العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.28 بدرجة متوسطة وهو الذي يدل على ببرمجة المؤسسة من حين لآخر لمحاضرات وندوات للمستخدمين بمختلف فئاتهم وجاء الإنحراف المعياري بقيمة قدرها 0.6782 ما يشير لتشتت بسيط في إجابات المبحوثين .

يمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة تعلم أن تعليم و تثقيف مستخدميها بمختلف فئاتهم تجعلهم يقومون بأعمالهم بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة وهو ما ذكره مالهوترا في الإجراءات التي تتبعها المؤسسات في المرحلة الثالثة من نموذجته حيث ذكر :

الربط بين التعليم والإبداع وتوفير الموارد المالية. (أنظر للصفحة 30)

النتائج

العبارة رقم 6 : تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة التنظيمية على مستخدميها وذلك من خلال التعليمات و التوجيهات المنتظمة.

أجاب 52 % من الباحثين بأن المؤسسة دائما ما تقوم بتوزيع المعرفة التنظيمية من خلال التعليمات والتوجيهات فيما أجاب 33 % بأنها تقوم بذلك أحيانا وأجاب 12 % من الباحثين بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بتوزيع المعرفة التنظيمية على مستخدميها.

جاءت العبارة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.4 بدرجة قوية، ما يعني أن المؤسسة تقوم بتوزيع المعرفة التنظيمية على مستخدميها وجاء الإنحراف المعياري بقيمة بلغت 0.7071 ويشير لتشتت متوسط في إجابات الباحثين.

يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعمل على تزويد المستخدمين بكل ما يهمهم في عملهم وذلك في شكل تعليمات و توجيهات وهو ما يجعل صيرورة العمل تتسم بالسلاسة في ظل فهم المستخدمين لأعمالهم ومتطلباتها وحقوقهم وواجباتهم، ولغياب أي التباس أو شبهة وهو الذي يدفع بالمؤسسة قدما بتحقيق التميز في الأداء.

العبارة رقم 5 : تقوم المؤسسة بنشر ما يتعلق بها من مختلف المصادر(مثل الوزارة الوصية ، الجريدة الرسمية...الخ).

أجاب 56 % من الباحثين بأن المؤسسة تقوم دائما بنشر ما يتعلق بها من مختلف المصادر كالجريدة الرسمية والوزارة الوصية، وأجاب 28 % بأن المؤسسة تفعل ذلك أحيانا في حين أجاب 16 % من الباحثين أن المؤسسة لا تقوم بذلك أبدا.

جاءت العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.4 بدرجة قوية، الذي يشير لقيام المؤسسة بنشر ما يتعلق بها من مختلف المصادر، وجاء الإنحراف المعياري بقيمة بلغت 0.7637 ما يشير لتشتت متوسط لإجابات الباحثين.

يمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة محل الدراسة تعمل على جعل مستخدميها على اطلاع دائم بكل ما يتعلق بها من نصوص تنظيمية وقواعد وتعليمات من مختلف المصادر كالوزارة الوصية و الجريدة الرسمية وذلك سعيا منها لمشاركة وتوزيع هذه المعرفة على مستخدميها قصد تطبيقها فيما بعد وضمان السلاسة في تسيير مواردها البشرية.

النتائج

عبارة رقم 4 : تحرص المؤسسة على إبقاء مستخدميها على إطلاع دائم على كل ما يجد في ميدان عمل المؤسسة.

أجاب 44 % من المبحوثين بأن المؤسسة تحرص دائما على إبقاء مستخدميها على اطلاع بكل ما يجد في ميدان عمل المؤسسة، وأجاب 36 % من المبحوثين بأن المؤسسة تعمل أحيانا على ذلك في حين أجاب 20 % من المبحوثين بأن المؤسسة لا تحرص أبدا على إطلاع المستخدمين على ما يجد في ميدان المؤسسة.

جاءت العبارة في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.24 بدرجة متوسطة مما يدل على أن المؤسسة تحرص أحيانا على إبقاء مستخدميها مطلعين على مستجدات ميدان عمل المؤسسة، وجاءت العبارة بانحراف معياري قدره 0.7788 ما يدل على تشتت متوسط لإجابات المبحوثين.

ويمكن تفسير النتائج على أن المؤسسة تطلع مستخدميها أحيانا على أي جديد في ميدان عملها ويمكن إرجاع ذلك إلى النسق المفتوح للمؤسسة قيد الدراسة فهو يجعلها في تواصل دائم مع كل ما هو جديد في محيطها الخارجي سواء من ناحية العملاء أو المنافسين أو أي متغيرات خارجية أخرى كما أن معرفة المستخدمين للأوضاع الخارجية تجعلهم يبادرون تلقائيا بالقيام بما يتطلبه الحال على ضوء تلك الأوضاع دون الرجوع لإدارة المؤسسة وهو ما يسمى بروح المبادرة.

العبارة رقم 7 : تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية Intranet للتواصل المعلوماتي بين المصالح.

أجاب 44 % من المبحوثين بأن المؤسسة لا تتوفر أبدا على شبكة داخلية Intranet للتواصل المعلوماتي بين المصالح فيما أجاب 28 % بأنه أحيانا ما نجد شبكة داخلية للتواصل بين المصالح فيما أكد ما نسبته 28 % من المبحوثين بأن المؤسسة تتوفر على شبكة داخلية للتواصل بين المصالح.

جاءت العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط قدره 1.84 بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير لوجود شبكة Intranet أحيانا للتواصل بين المصالح، وبلغ الإنحراف المعياري للعبارة 0.8504 ما يعني تشتتا نسبيا لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج السابقة بأن المؤسسة قيد الدراسة تملك شبكة داخلية Intranet في بعض المصالح بحسب الحاجة وذلك للدور الذي تلعبه في تبادل وتشارك المعرفة بين المصالح والأقسام وتساهم في رفع المردود الإداري والتشارك في الموارد والمعلومات والاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة.

النتائج

العبارة رقم 3 : تعمل المؤسسة على برمجة دورات تكوينية لتدريب مستخدميها على مهارات و أساليب جديدة.

أجاب 48 % من المبحوثين بأن المؤسسة لا ترمج أبدا دورات تكوينية لتدريب مستخدميها على مهارات و أساليب جديدة، وأجاب 20 % من المبحوثين أن المؤسسة تعمل على ذلك أحيانا، في حين أكد 32 % من المبحوثين أن المؤسسة تعمل دائما على برمجة دورات تكوينية لصالح المستخدمين لتدريبهم على المهارات و الأساليب الجديدة.

جاءت العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 1.84 ما يعبر عن درجة متوسطة للعبارة ومنه فإن المؤسسة ترمج أحيانا دورات تكوينية لتدريب مستخدميها على المهارات و الأساليب الجديدة وبلغ الإنحراف المعياري 0.8981 الذي يشير لتشنت نسي لإجابات المبحوثين.

ويمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة تقوم أحيانا ببرمجة دورات لتدريب المستخدمين وذلك أهميتها البالغة وذلك باعتبار التدريب من متطلبات برامج إدارة المعرفة وذلك ليستطيع المستخدم إنتاج المعرفة التي بدورها ستدفع بالمؤسسة قدما وهو ما نجد له أثرا في التراث النظري فحين عرض " ربحي مصطفى عليان " مبادئ إدارة المعرفة ذكر أنها عملية مكلفة من خلال أن على المؤسسة الإشراف على دورات لتدريب الموظفين على إنتاج المعرفة والمشاركة في استخدامها. (أنظر الصفحة 20)

النتائج

05 : المعالجة الإحصائية لبيانات المحور الخامس من الإستمارة وتحليلها:

جدول رقم(08): يوضح رأي المبحوثين في عملية تطبيق المعرفة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	البدائل			العبرة	
				أبدا	أحيانا	دائما		
4	0,7593	2,08	25	06	11	08	fi	1/ تعمل المؤسسة على تطوير نفسها باستغلال المعرفة التي تمتلكها.
			100	24	44	32	%	
5	0,7916	2,28	25	05	08	12	fi	2/ تتكيف المؤسسة مع كل الأوضاع التي تواجهها بالرجوع للمعرفة التي تمتلكها.
			100	20	32	48	%	
1	0,6455	2,40	25	02	11	12	fi	3/ تبني المؤسسة خططها بالاعتماد على معارفها الخاصة وتجارب الآخرين.
			100	08	44	48	%	
2	0,7023	2,08	25	05	13	07	fi	4/ تقوم المؤسسة بتبادل المعرفة مع مؤسسات مماثلة في النشاط لتحسين أداءها ما يكسبها ميزة تنافسية.
			100	20	52	28	%	
6	0,8660	2,20	25	07	06	12	fi	5/ تحفز المؤسسة مستخدميها لاستغلال الإنترنت في تطوير معارفهم فيما يفيد المؤسسة.
			100	28	24	48	%	
3	0,7023	2,08	25	05	13	07	fi	6/ تبذل المؤسسة جهودا لتحقيق رضا مستخدميها والمتعاملين معها من خلال المعرفة التي توفرها لهم.
			100	20	52	28	%	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات النظام spss v 22

العبرة رقم 3 : تبني المؤسسة خططها بالاعتماد على معارفها الخاصة وتجارب الآخرين.

النتائج

أجاب 48 % من المبحوثين بأن المؤسسة تبني خططها دائما اعتمادا على معارفها الخاصة وتجارب الآخرين، فيما أجاب 44 % منهم بأنها أحيانا ما تقوم بذلك في حين أجاب 8 % من المبحوثين بأن المؤسسة لا تبني خططها أبدا بالاعتماد على معارفها الخاصة ولا تجارب الآخرين.

جاءت العبارة في المرتبة الأولى متوسط حسابي قدره 2.4 بدرجة قوية، ما يشير إلى أن المؤسسة تبني خططها دائما اعتمادا على معارفها الخاصة وتجارب الآخرين، وما يدعم هذا التوجه هو الانحراف المعياري البالغ 0.6455 ما يشر لتشتت بسيط في إجابات المبحوثين.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن المؤسسة تبني خططها حسب ما هو متوافر لديها من المعرفة سواء التي تخصصها أو تخص تجارب المؤسسات المماثلة وذلك راجع للنسق المفتوح الذي تعتمده المؤسسة ففي الوقت الراهن أصبحت كل مؤسسات سواء الرائدة منها أو التي تريد تطوير نفسها تتبنى النسق المفتوح في سياستها وذلك للاستفادة من تجارب الآخرين وعدم الوقوع في نفس الأخطاء التي وقعوا بها فيتم تطبيق المعرفة المحصلة من كل المصادر المتاحة للمؤسسة لتحقيق تكاملا يوصلها إلى تحسين أدائها و خدماتها .

عبارة رقم 4 :تقوم المؤسسة بتبادل المعرفة مع مؤسسات مماثلة في النشاط لتحسين أداءها ما يكسبها ميزة تنافسية.

أجاب 28 % من المبحوثين بأن المؤسسة تقوم دائما بتبادل المعرفة مع مؤسسات مماثلة في النشاط لتحسين أدائها مما يكسبها ميزة تنافسية فيما أجاب 52 % منهم أنه أحيانا ما تقوم المؤسسة بذلك في حين أجاب 20 % بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بتبادل المعرفة مع مؤسسات مماثلة.

وجاءت هذه العبارة في الرتبة الثانية متوسط حسابي قدره 2.03 بدرجة متوسطة، ما يدل على أن المؤسسة تقوم أحيانا بتبادل المعرفة مع المؤسسات التي تماثلها في النشاط من أجل تحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية، وجاءت العبارة بانحراف معياري بلغ 0.7023 ما يدل على تشتت متوسط لإجابات المبحوثين.

يمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن المؤسسة تهتم بعملية تحسين صورتها وتحسين أدائها ما يجعلها تتبادل المعرفة أحيانا مع مؤسسات مماثلة وتطوير علاقاتها معها وهو ما يعد من أهداف إدارة المعرفة. (أنظر للصفحة 26)

النتائج

العبارة رقم 6 : تبذل المؤسسة جهودا لتحقيق رضا مستخدميها والمتعاملين معها من خلال المعرفة التي توفرها لهم.

أجاب 28 % من المبحوثين بأن المؤسسة دائما ما تبذل جهودا لتحقيق رضا مستخدميها و المتعاملين معها من خلال المعرفة التي توفرها لهم وأجاب 52 % بأن المؤسسة أحيانا ما تقوم بذلك، في حين أجاب 20 % بأن المؤسسة لا تقوم أبدا بجهود لتحقيق رضا المستخدمين والمتعاملين معها من خلال المعرفة التي توفرها لهم.

جاءت هذه العبارة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.08 بدرجة متوسطة وهو الأمر الذي يشير إلى أن المؤسسة تبذل أحيانا مجهودات لإرضاء مستخدميها والمتعاملين معها بتوفير المعرفة لهم، وجاءت العبارة بانحراف معياري قدره 0.7023 ما يعني تشتت متوسط لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج بأن المؤسسة تعمل أحيانا على إرضاء المتعاملين معها ومستخدميها من خلال المعرفة التي تمتلكها وهذه نقطة إيجابية ومهمة، ومما يدعمها من التراث النظري نجد "جينكس" و"أولفمان" قد ضمناها في نموذجهم. (أنظر للصفحة 34)

العبارة رقم 1 : تعمل المؤسسة على تطوير نفسها باستغلال المعرفة التي تمتلكها.

أجاب 32 % من المبحوثين أن المؤسسة تعمل دائما على تطوير نفسها باستغلال المعرفة التي تستهلكها وأجاب 44 % بأنها أحيانا ما تعمل على ذلك في حين أننا نجد 24 % أجابوا بأن المؤسسة لا تعمل أبدا على تطوير نفسها باستغلال المعرفة التي تمتلكها.

جاءت العبارة في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.08 بدرجة متوسطة للعبارة، ما يدل على أن المؤسسة تعمل من حين لآخر على تطوير نفسها بالمعرفة التي تمتلكها وانحراف معياري بلغ 0.7593 ما يدل على تشتت متوسط لإجابات المبحوثين يمكن تفسير ما جاءت به النتائج بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطوير نفسها وذلك لاستغلال المعرفة التي تمتلكها من خلال تطبيقها، تطبيق المعرفة أمر مهم ويمكن اعتباره أهم عمليات إدارة المعرفة لأنه يؤدي على تطوير المؤسسة والذي وجدته الباحث "عذراء بن شارف" حين وجد أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يضمن من خلال أنظمة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات توفير معرفة حول قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر، ومن خلال هذه المعرفة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية.

النتائج

العبارة رقم 2 :تتكيف المؤسسة مع كل الأوضاع التي تواجهها بالرجوع للمعرفة التي تمتلكها.

أجاب 48 % من المبحوثين بأن المؤسسة تتكيف دائما مع الأوضاع التي تواجهها بالرجوع للمعرفة التي تمتلكها، واعتبر 32 % من المبحوثين أنه أحيانا ما تتكيف المؤسسة مع الأوضاع التي تواجهها بالرجوع للمعرفة التي تمتلكها في حين نجد أن 20 % من المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا تتكيف أبدا مع الأوضاع التي تواجهها بالرجوع إلى المعرفة التي تمتلكها. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.28 بدرجة متوسطة، الأمر الذي يعني أن المؤسسة تتكيف مع الأوضاع التي تواجهها بالرجوع أحيانا للمعرفة التي تمتلكها، وانحراف معياري بلغ 0.7916 ما يشير لتشتت متوسط لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير النتائج على أن المؤسسة تتكيف مع الأوضاع التي تواجهها بالرجوع للمعرفة التي تمتلكها أي أنها تقوم بتخزين ما يمكن من المعرفة التي قد تحتاجها يوما ما ومع تعرضها لأي وضع تستطيع تجاوزه بسهولة من خلال تطبيق المعرفة التي تم تخزينها سابقا فتحقق التكيف بسلاسة وفي وقت وجيز.

العبارة رقم 5 : تحفز المؤسسة مستخدميها لاستغلال الإنترنت في تطوير معارفهم فيما يفيد المؤسسة.

أجاب 48 % من المبحوثين بأن المؤسسة دائما ما تحفز مستخدميها على إستغلال الإنترنت في تطوير معارفهم فيما يفيد المؤسسة وأجاب 24 % منهم بأن المؤسسة أحيانا ما تعمل على ذلك في حين اعتبر 28 % من المبحوثين أن المؤسسة لا تقوم أبدا بتحفيز مستخدميها على إستغلال الإنترنت في تطوير معارفهم. جاءت العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.2 بدرجة متوسطة، ما يشير لتحفيز المؤسسة لمستخدميها من حين لآخر على إستغلال الإنترنت في تطوير معارفهم فيما يفيد المؤسسة، وجاء الإنحراف المعياري بقيمة 0.8660 الذي يعبر عن تشتت نسبي لإجابات المبحوثين.

يمكن تفسير ما تقدّم بأن المؤسسة تحفز مستخدميها على إستغلال الإنترنت من حين لآخر وذلك لتطوير معارفهم فيما يفيد المؤسسة، فنحن في عصر السرعة والتغيير السريع فلا بد للمستخدمين من مواكبة التطور، والمعارف التي اكتسبوها من قبل لم تعد تجدي في هذا العصر الذي سمي بعصر العولمة فكما قلنا كان لزاما على المؤسسة من أن تحث مستخدميها على مواكبة هذا التطور وذلك من خلال الانخراط في منتديات وفضاءات تسمح لهم بتعلّم أساليب جديدة ومعارف رائدة تتيح لهم إفادة المؤسسة وقد عبر عن هذا "ماهورا" في نموذجة ب:

النتائج

* إيجاد شبكات افتراضية.

* فتح منتديات عبر الإنترنت لتبادل الآراء مع المجتمع خارج المؤسسة.

ثانيا: نتائج الدراسة:

أ/ النتائج الجزئية:

* إنطلاقا من الجدول رقم (5) المتعلق التساؤل الأول للدراسة وبعد حساب متوسط المتوسطات الحسابية الذي وجدناه يساوي 2.04 تبين أن اتجاه المبحوثين إلى واقع توليد المعرفة متوسط ما يعني أن المؤسسة قيد الدراسة لا تقوم بتوليد المعرفة بصورة منتظمة بل تفعل ذلك من حين لآخر كلما دعت الحاجة ، ما يدل على عدم إعطاء الأهمية البالغة لهذه العملية.

* إنطلاقا من الجدول رقم(6) المتعلق بالتساؤل الثاني للدراسة، وبعد حساب متوسط المتوسطات الحسابية (الذي وجدناه يساوي 2.29) تبين أن اتجاه المبحوثين نحو واقع تخزين المعرفة متوسط ما يشير إلا أن المؤسسة محل الدراسة تقوم أحيانا بتخزين المعرفة ولا تقوم بذلك بصفة دائمة.

* إنطلاقا من الجدول رقم (7) المتعلق بالتساؤل الثالث للدراسة، وانطلاقا من متوسط المتوسطات الحسابية الذي يساوي 2.12، تبين اتجاه المبحوثين نحو واقع توزيع المعرفة في المؤسسة متوسط، وأن المؤسسة لا تقوم بتوزيع المعرفة بشكل دائم بل تقوم به من حين لآخر حسب الحاجة.

* إنطلاقا من الجدول رقم (8) المتعلق بالتساؤل الرابع للدراسة، وانطلاقا من متوسط المتوسطات الحسابية الذي يساوي 2.18، تبين اتجاه المبحوثين نحو تطبيق المعرفة في المؤسسة متوسط، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تطبق المعرفة التي تمتلكها أحيانا.

النتائج

* إنطلاقا من النتائج السابقة التي تشير إلى أن المؤسسة مجال الدراسة تولى إهتماما متوسط لإدارة المعرفة بدلالة المتوسط الحسابي العام لمجموع المتوسطات التي أفرزتها بيانات الجداول الخاصة بالتساؤلات الأربعة المتفرعة عن التساؤل الرئيسي حول توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة الذي بلغ 2.16 حيث يتموقع في الفئة المتوسطة [من 1.66 إلى 2.32].

ب/ النتيجة العامة:

بناء على ما سبق يمكننا الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة: ما واقع إدارة المعرفة في المؤسسة ؟ بأن واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية يتسم بكونه غير منظم، فنجد المؤسسة تقوم بعمليات إدارة المعرفة من حين لآخر لكن كعمليات مبعثرة دون الالتزام ببرنامج لإدارة المعرفة، ما يعني عدم تطبيق إدارة المعرفة.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عن مشكلة الدراسة المتمثلة في غموض واقع إدارة المعرفة في المؤسسة، وعملنا على استكشافه، وإزالة الغموض الذي يشوبه، فقمنا بدراسة نظرية حول إدارة المعرفة، تلتها دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، ومن خلال تتبع مدى تطبيق المؤسسة قيد الدراسة لعمليات إدارة المعرفة تبين لنا بأنها لا تقوم بتطبيق إدارة المعرفة، رغم ما لمسناه فيها من قيام ببعض الإجراءات أو العمليات التي تعد من مؤشرات بعض عمليات إدارة المعرفة، لكن لوحظ من البيانات المتحصل عليها أنها لا تنتهج برنامجا لإدارة المعرفة وقيامها بتلك الإجراءات والعمليات لا يعدو كونه من متطلبات العمل الإداري، ويجدر بنا التنويه في الأخير إلى أن النتائج المتحصل عليها تخص فقط المجال الزمني للدراسة، لذا نحن غير مسؤولين عن أي شيء خارج هذا الإطار.

قائمة المراجع المعتمدة

- 01/ أسامة محمد سيد علي، عباس حلمي الجمل، اتجاهات إدارية معاصرة الجزء الأول: إدارة المعرفة، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع: كفر الشيخ، مصر، 2013.
- 02 / إرما بيسرا فيرنانديز، جاريف سايبروال، إدارة المعرفة النظم والعمليات، ترجمة: محمد شحاتة وهي، مراجعة: عبد المحسن بن فالح اللحيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 03/ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 04/ حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009.
- 05/ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013.
- 06/ محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن ، 2002.
- 07/ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 1999.
- 08/ نبيل مسيعد، مناهج البحث، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، دس.
- 09/ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009.
- 10/ عبد الباسط عبد المعطي، البحث الإجتماعي، محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه و أبعاده، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1984.
- 11/ عبد الغاني عمار، منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، بيروت ، 2007.
- 12/ علاء فرحان طالب، أمير الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 13/ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012.

14/ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي والتطبيق**، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000.

15/ ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2015.

ب/مقالات ومذكرات:

01/ عادل مرابطي، عائشة نحوي، **العينة**، "مجلة الواحات للبحوث والدراسات"، العدد 4، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر، 2009.

02/ بوسهوه نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس، المدية، الجزائر، السنة الدراسية: 2007/2008.

03/ بوقرة كمال، **المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، السنة الدراسية: 2007/2008.

04/ بن سلامة زهية، **أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مذكرة مكملة لنيل الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية: 2006/2007.

05/ هشام محمد علي حسين، **العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي**، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د ب، د س.

06/ زكية طاشكندي، **إدارة المعرفة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، قسم إدارة تربوية و تخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، السنة الدراسية: 2006/2007.

07/ عذراء بن شارف، **التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات تخصص أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم المكتبات، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، السنة الدراسية: 2008/2009.

08/ ريتا موسى عبد الله العلي، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرها في أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ج/ مواقع إلكترونية:

1/ <http://fshs.univ-biskra.dz/index.php/accueil-2/accueil>

2/ <http://www.fshs.univ-biskra.dz>

3/ <http://fshs.univ-biskra.dz/index.php/accueil-2>

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و العلوم

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم إجتماع إدارة و عمل

إستمارة بحث حول

واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية-جامعة محمد خيضر- بسكرة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر LMD في علم الإجتماع

تخصص علم إجتماع إدارة و عمل

إشراف الأستاذ :

* لحر عبد الحميد

إعداد الطالب :

* حزازي محمد الأمين

ملاحظة :

*البيانات التي تحتويها الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، لذا

أرجو من سيادتكم الإجابة بصدق و أمانة بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

السنة الجامعية : 2017/2016

المحور الأول: بيانات شخصية

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن:سنة

3/ منصب العمل الحالي:

أستاذ إداري حالي أستاذ إداري سابق

4/ الأقدمية في منصب العمل الحالي:.....

المحور الثاني: معلومات حول توليد المعرفة في المؤسسة الجزائرية

أبدا	أحيانا	دائما	العبرة	
			01 تعمل المؤسسة على استقطاب ما يمكن من الكفاءات في عمليات التوظيف.	
			02 تشجع المؤسسة الإبداع و الابتكار لدى مستخدميها.	
			03 تتيح الإدارة لمستخدميها إبداء الرأي في الاجتماعات.	
			04 تستعين الإدارة بمستشارين و أخصائيين عند الحاجة.	
			05 تنشط مخابر البحث في المؤسسة وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.	
			06 تسعى المؤسسة لعقد شراكات مع مراكز البحث.	
			07 تجري المؤسسة عمليات دورية لسبر الآراء لجمع البيانات والمعلومات حول مواضيع تهتم نشاطها.	
			08 تعمل المؤسسة على تنشيط دور مصلحة العلاقات العامة لجمع وتوزيع المعلومات التي تهتم المؤسسة.	
			09 تتابع المؤسسة نشاطات المؤسسات المشابهة للاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها في عمليات التسيير.	
			10 تولي المؤسسة اهتماما بدفتر الاقتراحات و تهتم بالملاحظات المدونة فيه.	

المحور الثالث: معلومات حول تخزين المعرفة في المؤسسة الجزائرية

أبدا	أحيانا	دائما	العبارة	
			تعمل المؤسسة على دراسة تجاربها السابقة و معالجتها وحفظ نتائجها.	01
			تسعى المؤسسة إلى تزويد مكتبتها بما يمكن من كتب ودراسات ومنشورات.	02
			تسعى المؤسسة إلى تصنيف وحفظ تجارب المؤسسات المماثلة.	03
			تسعى المؤسسة لبناء قاعدة بيانات لجميع عملياتها و نتائج نشاطاتها.	04
			تولي المؤسسة أهمية بالغة للأرشيف وللقائمين على تسييره.	05
			تعمل المؤسسة على تزويد أقسامها بالتكنولوجيا اللازمة لتسهيل عملية تخزين المعلومات. (أجهزة الإعلام الآلي، الفلاش ديسك...).	06
			يتوفر الموقع الإلكتروني للمؤسسة على بيانات سابقة وأنية يمكن الرجوع إليها .	07

المحور الرابع: معلومات حول توزيع المعرفة في المؤسسة الجزائرية

أبدا	أحيانا	دائما	العبارة	
			تعمل المؤسسة على برمجة محاضرات وندوات لمستخدميها بمختلف فئاتها.	01
			تسعى المؤسسة لعقد اجتماعات دورية مع مستخدميها لتوضيح السياسات المتبناة والأهداف المراد تحقيقها.	02
			تعمل المؤسسة على برمجة دورات تكوينية لتدريب مستخدميها على مهارات و أساليب جديدة.	03
			تحرص المؤسسة على إبقاء مستخدميها على إطلاع دائم على كل ما يَجِدُ في ميدان عمل المؤسسة.	04
			تقوم المؤسسة بنشر ما يتعلق بها من مختلف المصادر (مثل الوزارة الوصية ، الجريدة الرسمية...الخ).	05
			تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة التنظيمية على مستخدميها وذلك من خلال التعليمات و التوجيهات المنتظمة.	06
			تتوفر المؤسسة على شبكة داخلية Intranet للتواصل المعلوماتي بين المصالح.	07

المحور الخامس: معلومات متعلقة بتطبيق المؤسسة الجزائرية للمعرفة التي تمتلكها

أبدا	أحيانا	دائما	العبرة
			01 تعمل المؤسسة على تطوير نفسها باستغلال المعرفة التي تمتلكها.
			02 تتكيف المؤسسة مع كل الأوضاع التي تواجهها بالرجوع للمعرفة التي تمتلكها.
			03 تبني المؤسسة خططها بالاعتماد على معارفها الخاصة وتجارب الآخرين.
			04 تقوم المؤسسة بتبادل المعرفة مع مؤسسات مماثلة في النشاط لتحسين أداءها ما يكسبها ميزة تنافسية.
			05 تحفز المؤسسة مستخدميها لاستغلال الأنترنت في تطوير معارفهم فيما يفيد المؤسسة.
			06 تبذل المؤسسة جهودا لتحقيق رضاء مستخدميها والمتعاملين معها من خلال المعرفة التي توفرها لهم

شكرا مسبقا على تعاونكم لتطوير البحث العلمي.

