



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم : علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات

## الموضوع

أهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة  
- دراسة حالة مؤسسة عنتر  
تراد Condor بـرج  
بوعريـريـج-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في (LMD)  
تخصص : تسيير استراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

د/ بن ساهل وسيلة

بن حورية أمينة

Master-GE/GO/-GSO 2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015\_2016

---

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار واستلهم منه العزيمة والإصرار.. مشجعي دائما على طلب العلم...  
والذي الحبيب أطال الله في عمرك...

إلى المصباح الذي ما نضب زيته يوما حبا وعطاء.. إلى من الجنة تحت أقدامها... تتدفق من بين يديها ينابيع العطف والعنان..... أمي نور عيوني

إلى شقائق روجي ورفقاء دريبي... يحملني الشوق إلى مسامرتهم حول المواقد الدافئة.... إخوتي وأخواتي الأحباء... فوزية طارق سهام صبرينة سيف الدين ومنار

إلى زوجي ورفيق دريبي كريم... الذي قدم لي كل العون ولم يبخل عليا لا بجهد ولا بوقته ودائما لي سندا

إلى شموعي المضيئة وأملتي القادم من الزمان... أطفالتي نور حياتي  
إسراء... وهيثم...

إلى كل الأصدقاء الأوفياء... وزملاء العمل.... إلى كل الأحبة والأهل والأقارب وكل من سقط من قلبي سهوا...

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار قلوب عباده بنور كتابه، وجعل القرآن شفاعة لما  
في الصدور ، والصلاة والسلام على خاتم النبيين وإمام المرسلين، سيدنا  
محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

يطيب لي ويبهج نفسي بعد إنهاء هذا الجهد المتواضع أن أقدم كل  
الشكر والامتنان والتقدير إلى أستاذتي ومشرفتي الدكتورة بن ساهل  
وسيلة بقبول الإشراف على هذا العمل، وما قدمته من نصح وتوجيه في  
كل وقت ولحظة، جزاك الله كل خير وجعله في ميزان حسناتك

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة  
بقبول مناقشة هذه المذكرة

ولا يفوتني شكري الخاص لكل عمال وإدارات مؤسسة كوندور على  
كل المساعدات والتسهيلات المقدمة

والشكر موصول لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد

الطالبة : أمينة بن حورية

## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء
	التشكرات
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ.....ح	المقدمة
02	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارة المعرفة
02	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل تمهيدي إلى المعرفة
02	المطلب الأول: ماهية المعرفة
07	المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة التنظيمية
09	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
09	المطلب الأول:نشأة وتعريف إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
13	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة في المنظمة
13	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: إستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول
26	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني :الأسس الإستراتيجية الداعمة لإدارة المعرفة
28	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الأسس الإستراتيجية لإدارة المعرفة
28	المطلب الأول:مفهوم أسس إدارة المعرفة
29	المطلب الثاني: تصنيفات اسس إدارة المعرفة
30	المبحث الثاني :الأسس الإستراتيجية في ظل تبني إدارة المعرفة
30	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي كأحد الأسس الداعمة لإدارة المعرفة
35	المطلب الثاني: القيادة كأحد الأسس الداعمة لإدارة المعرفة
41	المطلب الثالث: ثقافة المعرفة كأحد الأسس الداعمة لإدارة المعرفة

49	المطلب الرابع: البنية التحتية للتكنولوجيا كأحد الأسس الداعمة لإدارة المعرفة
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لأهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة
57	تمهيد
58	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
58	المطلب الأول: نموذج ومنهجية الدراسة
67	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار المطابقة
73	المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة
73	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها
78	المطلب الثاني مهام المؤسسة وأهدافها المستقبلية
79	المطلب الثالث: تحليل وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة
81	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة وتفسير النتائج
81	المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة
101	المطلب الثاني: تفسير النتائج
103	خلاصة الفصل
	الملخص
	قائمة المراجع
	الملاحق



## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين	03
02	عمليات إدارة المعرفة	14
03	أسس إدارة المعرفة	29
04	مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	50
05	درجات مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	62
06	الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي	62
07	تصنيف أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	63
08	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	63
09	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	64
10	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	65
11	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	66
12	معامل ارتباط الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه	68
13	نتائج اختبار أداة الدراسة	71
14	اختبار التوزيع الطبيعي	72
15	نتائج أهمية الثقافة التنظيمية كأساس لتطبيق إدارة المعرفة	82
16	نتائج أهمية القيادة التنظيمية كأساس لتطبيق إدارة المعرفة	86
17	نتائج أهمية الهيكل التنظيمي كأساس لتطبيق إدارة المعرفة	89
18	نتائج أهمية البنية التحتية للتكنولوجيا كأساس لتطبيق إدارة المعرفة	92
19	خلاصة نتائج مختلف أسس تطبيق إدارة المعرفة	96
20	نتائج اختبار (T) لاختبار الفروق في مستوى أهمية الأسس الإستراتيجية حسب متغير الجنس	97
21	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق حسب متغير العمر	97
22	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي	98
23	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق حسب متغير عدد سنوات الخبرة	99
24	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق حسب متغير المركز الوظيفي	100



## جزي قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ب
02	هرمية المعرفة	03
03	تعريف المعرفة	04
04	دورة توليد المعرفة	16
05	مستويات توليد المعرفة	17
06	حلزونية توليد المعرفة	18
07	العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة	21
08	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	33
08	نموذج ليكرت في القيادة	39
09	نموذج بليك وموتون في القيادة	40
10	عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	53
11	الأمثلة الشائعة في تحويل المعرفة	54
12	متطلبات أدوات تكنولوجيا المعلومات في تشارك المعارف	55
09	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	34
10	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	35
11	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	36
12	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	37
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	43
14	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	63
15	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	64
16	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	65
17	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	66
18	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	67
19	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	76

## مقدمة

يمتاز عالم الأعمال اليوم بالتطور والتغيير المتسارعين، نتيجة للتحديات التي فرضتها ثورة المعلومات والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والنظم المرافقة لها واستثمارها في منظمات الأعمال الحديثة بهدف الارتقاء بكفاءة أعمالها، وجودة منتجاتها وخدماتها. فقد ساعدت هذه العوامل جميعا على تسريع نمو المعرفة، وتسهيل عمليات توليدها وتشاركتها وتطبيقها.

وكما هو معلوم أن نجاح إدارة المؤسسات الحديثة واستمراريتها وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغيير يعتمد بصورة أساسية على نجاحها في إدارة أصولها المعرفية ورأس مالها الفكري، مستثمرة القدرات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإنتاج معارف جديدة، وتوظيفها واستثمارها لاقتناص فرص المحيط واكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية.

وهذا لا يتحقق إلا بتوافر مجموعة من العوامل والأسس الإستراتيجية التي من شأنها تيسير ودعم إدارة هذه الأصول المعرفية؛ مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، ويساعد على العمل بروح الفريق. كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي القيم والمبادئ الخاصة بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى القيادة المشجعة على تبني إدارة المعرفة؛ إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للأخريين وأن تكون قدوة لهم. كما أن الاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال يطور قدرة المؤسسة في الحصول على المعلومات الأكثر حداثة ونوعية، ويساعد في معالجة هذه المعلومات، تخزينها ونشرها.

من هنا تأتي إشكالية الدراسة لتبحث في مدى أهمية اعتماد المؤسسة على الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة من خلال طرح السؤال التالي:

### ما أهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة؟

وسنحاول الإجابة على هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ☞ ما أهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة؟
- ☞ ما أهمية القيادة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة؟
- ☞ ما أهمية الهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة؟
- ☞ ما أهمية البنية التحتية التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات السابقة الذكر، تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية:

✎ للأسس الإستراتيجية أهمية بالغة في تطبيق إدارة المعرفة.

الفرضيات الفرعية:

✎ الفرضية الأولى: تعتبر الثقافة التنظيمية من الأسس الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة.

✎ الفرضية الثانية: تعتبر القيادة التنظيمية من الأسس الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة.

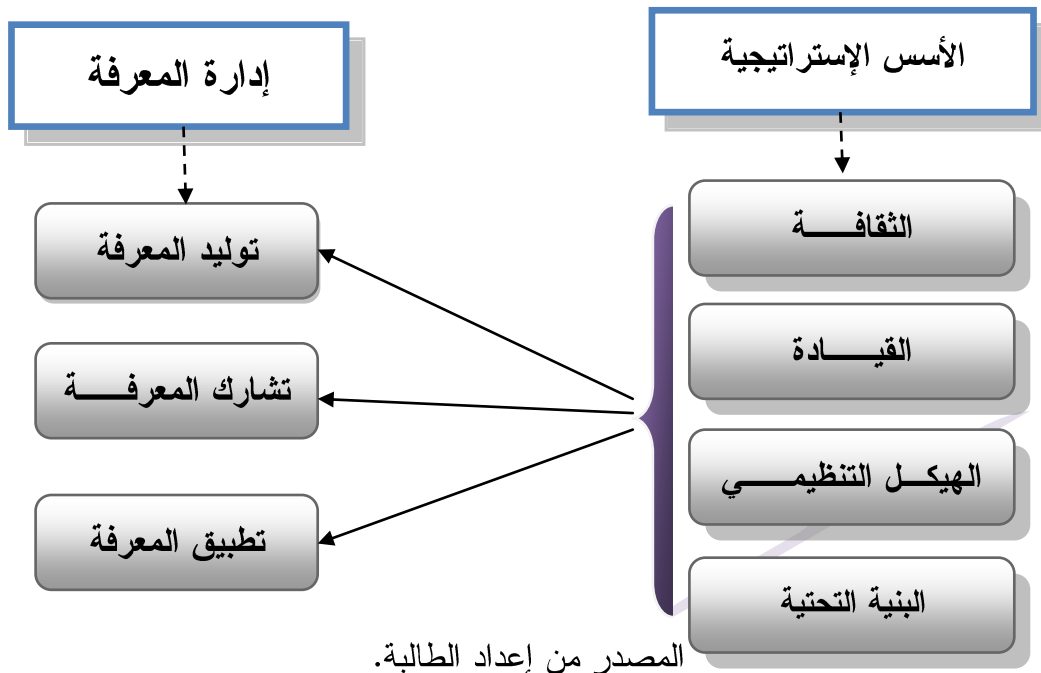
✎ الفرضية الثالثة: يعتبر لهيكل التنظيمي من الأسس الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة.

✎ الفرضية الرابعة: تعتبر البنية التحتية التكنولوجية من الأسس الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة.

نموذج الدراسة

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة ونوضح من خلاله تصورنا لأبعاد الأسس الإستراتيجية الأربعة لمتغيرات مؤثرة (المتغيرات المستقلة)، في حين تمثل عملية إدارة المعرفة المكونة من ثلاثة أبعاد متغير مستجيب (متغير تابع).

الشكل رقم (01): النموذج النظري للدراسة



المصدر من إعداد الطالبة.

## أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة المعرفة، والذي يعد من أهم أسباب مواكبة المنظمات للمتغيرات باختلاف أنواعها، كما يسهم تطبيق منهج إدارة المعرفة في رفع الأداء العام للمنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري للمنظمة.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق منهج إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور من وجهة نظر إدارتها، لذا يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ إيضاح مفهوم إدارة المعرفة بمختلف مراحلها.
- ✓ التعرف على أهم الأبعاد المختلفة للأسس الإستراتيجية الضرورية لقيام إدارة المعرفة.
- ✓ إبراز أهمية مختلف أبعاد الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ التعرف على أثر الخصائص الوظيفية والشخصية للمبحوثين وتبني الأسس الإستراتيجية في دعم تطبيق إدارة المعرفة.
- ✓ تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد على نجاح مؤسسة كوندور في تطبيق منهج إدارة المعرفة.

## منهجية الدراسة

من أجل اكتشاف أهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة وبغرض تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك نحاول توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح المنهج المتبع وكذا تقنية البحث المختارة وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

### أ - المنهج المتبع في الدراسة

ويقصد بـ "منهج الدراسة" تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة تمكن من فهمها (مسعودي والخضير، 1992، ص 46). فـ " المنهج " هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة (بن ساهل، 2010، ص 2).

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي والاختباري.

1. **المنهج الاستكشافي:** ويتعلق "الاستكشاف" بإيجاد نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف هنا في اكتشاف هيكل مفهومي نظري للأسس الإستراتيجية الواجب توفرها دعماً لتطبيق إدارة المعرفة. حيث يتجه هدفنا نحو إيجاد تفسيرات منطقية قادرة على إزالة الغموض حول أهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة، أي يكفينا اقتراح إطار نظري انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تساهم في تفسير الظاهرة، تظهر على شكل فرضيات والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقاً.
2. **المنهج الاختباري:** ويتعلق "الاختبار" بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط أو الافتراض الاستنباطي الذي ينطلق من القوانين أو الافتراضات ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. أي أنه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات (الرفاعي، 2007، ص86).

### حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بعض الأسس، التي نراها مهمة في تطبيق إدارة المعرفة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية من إطارات مؤسسة كوندور.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريريج.
- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2015/2016.

### الدراسات السابقة:

1/ دراسة داسي وهيبة (2014) بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-**، حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، استهدفت الدراسة إطارات ثلاث مؤسسات صناعية جزائرية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة، أجري التحليل على 137 استبيان. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- كانت درجة الوعي لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة مرتفعة، وأعلىها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ( الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وأبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2/ دراسة زلماط مريم (2010) بعنوان: دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بسونطراك فرع STH-، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم. واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة حيث مجتمع البحث هو كل عمال فرع STH شركة تسيير واستغلال طرفيات موانئ المحروقات، أما عينة الدراسة هي عينة عشوائية تتكون من 30 عاملا. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن مفتاح نجاح المؤسسة وفعاليتها مرتبط بشكل وثيق ومباشر بمدى معرفة العاملين فيها بكيفية انجاز أعمالهم.
- تهتم المؤسسة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وإدارة المعرفة ويتضح ذلك من خلال
  - تخصيص قسم تقني يتكون من 13 عامل، يوفر كل احتياجات المؤسسة من معلومات، برامج الاتصال بين الأفراد، صيانة آلات الكمبيوتر، خلق موقع انترنت خاص بالمؤسسة.
  - الاتصال بين العمال باستعمال الانترنت وبقية فروع سونطراك باستعمال الاكسترنات.
  - شراء معدات وآلات جديدة ومتطورة من أجل ضمان سلامة الشحن في أحسن الظروف.

3/ دراسة آقطي جوهر (2014) بعنوان: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة- دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية -، هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة، والأثر غير المباشر لها على كل من التسويق الداخلي، والتوجه التسويقي الداخلي، وثقافة التعلم التنظيمي. كما استهدفت الدراسة الحالية عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها 341 موظفا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS و AMOS توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها القيادة الإستراتيجية بأبعادها (الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، الممارسات المرتبطة برأس المال البشري، والممارسات المرتبطة بالتصور الإستراتيجي، والممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة).



- لممارسات القيادة الإستراتيجية أثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسوق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي.

- بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجياتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

4/ دراسة عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان (2013) بعنوان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في هذه الجامعة باختبار عينة عشوائية بلغ عددها (103) فردا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، والاستبيان لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج spss توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية مرتفع.

- أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية.

- أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة.

- أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة يمكن تطويرها بأساليب متعددة مذكورة في الدراسة.

4/ دراسة حريم والخشالي ( 2006)، بعنوان: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة - هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، تجميع الأعمال، الرسمية، المركزية، أنماط الاتصال، جماعة الممارسة، ومسؤولية إدارة المعرفة) في بناء المعرفة التنظيمية، أجريت الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 344 عاملا في مستشفى موجود في عمان.

توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي، والمركزية أكثرها ارتفاعا، وأدناها جماعات الممارسة ومسؤولية إدارة المعرفة، أما مستوى بناء المعرفة التنظيمية فكان جيدا مع وجود فروق معنوية بين العاملين في ذلك، وذلك يعود لاختلافهم في التحصيل العلمي، مدة الخدمة، العمر والجنس.

5/ دراسة Moradi (2012)، بعنوان: العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (قوة التوجيه، دور التوجيه، انجاز التوجيه، دعم التوجيه) وإدارة المعرفة في البيئة الأكاديمية، للجامعات الخاصة بماليزيا، اختيرت عينة الدراسة من ( 322 ) موظف، وباستخدام الاستبيان لجمع البيانات، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- إيجاد علاقة ايجابية بين الثقافة القائمة وبين إدارة المعرفة.

- توجد علاقة سلبية بين الثقافة المفضلة وبين إدارة المعرفة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية من حيث الجنس بالنسبة للثقافة القائمة والمفضلة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى التعليم من حيث الثقافة القائمة والمفضلة وإدارة المعرفة.
- هناك علاقة إيجابية بين سنوات الخدمة وإدارة المعرفة، بينما لا توجد علاقة بين الثقافة القائمة وسنوات الخدمة.

### هيكل البحث الدراسة.

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، بحيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة بمراحلها الثلاثة ( توليد المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة)، أما الفصل الثاني فيخصص أيضا للإطار النظري للأسس الإستراتيجية بأبعادها الأربعة ( الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية والبنية التحتية للتكنولوجيا) من جوانب عديدة تمتد لبعض المفاهيم والأبعاد. في حين سنتطرق في الفصل الثالث للدراسة الميدانية بعرض وتحليل النتائج لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا لبعض الاستنتاجات والاقتراحات.

# الفصل الأول:

## الإطار المفاهيمي للمعرفة وإدارة المعرفة

مُدخل تمهيدي إلى المعرفة

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

أساسيات إدارة المعرفة في المنظمة

## تمهيد

في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - أين انتقلت أهمية الموارد المادية إلى الموارد المعرفية، والتي تعتبر أثنى موارد المنظمة إذا استخدمت بالطريقة الصحيحة- أدركت المنظمات أن المعرفة تدر دخلا، وأصبحت تبحث عنها سواء عند الأفراد مما يمتلكونه من معارف ومهارات أو في وثائق المنظمة وثقافتها أو غيرها.

من جهة أخرى يعد استثمار المعرفة غاية إدارة المعرفة، فالحصول عليها والمشاركة فيها لا تعد كافية لأن المهم هو تحويل المعرفة إلى التنفيذ. وهنا تظهر ضرورة وضع إطار نظري لمصطلح المعرفة وإدارتها، من خلال هذا الفصل الأول، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين؛ يتناول المبحث الأول مدخلا تمهيديا إلى المعرفة، في حين خصص المبحث الثاني للإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

### المبحث الأول: مدخل تمهيدي إلى المعرفة

قبل التطرق إلى إدارة المعرفة يجب أولا الإشارة إلى مفهوم المعرفة؛ فهو مصطلح قديم وليس بالأمر الجديد، فقد رافقت المعرفة الإنسان منذ وجوده وتطورت مع تطورات الحياة، إلا أن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية خاصة مع التقدم والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، فباتت المعرفة الأكثر تأثيرا في الحياة من بين كل العوامل المادية الأخرى.

### المطلب الأول: ماهية المعرفة

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات، فالمعلومات، فالمعرفة، فالحكمة؛ والمعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع (أبو فارة، 2004، ص 05)، وبالتالي لا بد من الإشارة إلى هذه المصطلحات.

### أولا: مفهوم المعرفة

تعود بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، يقول تعالى في كتابه العزيز "خلق الإنسان علمه اليهيمان"، سورة الرحمن من الآية: 41، بمعنى خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل . أما من الناحية اللغوية فيشير المعنى اللغوي للمعرفة إلى " الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي والمركب، لذا يقال عرفت الله دون علمته، وقد اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى " مما عرضوا من الحق"، سورة المائدة، الآية 83؛ أي علموا ( الزيادات، 2008، ص 17).

وقد حضرت المعرفة باهتمامات منظري الإدارة ومفكرها، حيث وضعوا لها العديد من التعاريف، لذا نتطرق للمدخل الشائع لفهمها وهو تمييزها أولاً عن المفاهيم المرتبطة بها والمتمثلة في: البيانات، المعلومات، المعرفة، من خلال تعريفات مختلفة للمصطلحات الثلاثة لبعض الكتاب، يمكن أن نورد بعضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين

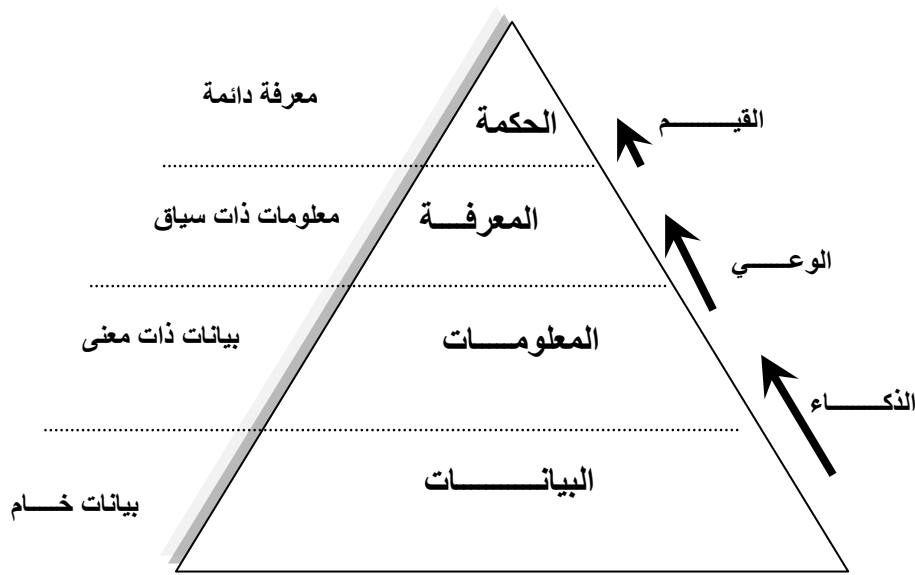
الكاتب والسنة	البيانات	المعلومات	المعرفة
Debra M.Amidon, 1997	البيانات هي عناصر التحليل.	المعلومات هي بيانات ذات سياق معين	المعرفة هي معلومات ذات معنى
Quigley &Debons, 1999	نصوص لا تجيب على تساؤلات متعلقة بمشكل معين	نصوص تجيب على التساؤلات ( من؟ متى؟ ماذا؟ أو أين؟)	نصوص تجيب على التساؤلات ( لماذا؟ و كيف؟)
Juris kelley , 2002	البيانات هي مكون أساسي غير مكرر، وبصفة عامة معلومات غير مرشحة	هي الأكثر دقة بكثير من البيانات والتي تطورت إلى حد كونها مفيدة للتحليل	تكن المعرفة لدى المستخدم، وتحدث فقط عند تطبيق الرؤية والتجربة الإنسانية على البيانات والمعلومات
Thomas H. Davenport and LaurencePrusak, 2000.	البيانات هي مجموعة منفصلة لحقائق موضوعية حول الأحداث	المعلومات ... كالمسألة ... في أي شكل من أشكال الاتصال ... ليكون لها أثراً على الحكم والسلوك	المعرفة هي خليط من التجارب المؤطرة، القيم، والمعلومات ذات سياق، ورؤى الخبراء التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة...
Nonaka &Takeuchi, 1995		تدفق لرسائل ذات معنى	الالتزامات والمعتقدات التي تم إنشاؤها من هذه الرسائل

المصدر: Anthony Liew, 2007, p 37

- يظهر مما سبق الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة، وانطلاقاً منها يمكن القول أن مصطلح البيانات يشير إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام والحروف أو الرموز ليس لها معنى إلا بعد معالجتها ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها.
- في حين تعني المعلومات تلك البيانات التي نظمت ورتبت وأصبحت ذات معنى وتؤثر في من يتلقاها وتعتبر البيانات أساس المعلومات والمكون الأساسي لها.
- أما المعرفة فتتألف من مجموعة من المعلومات مضافاً إليها المعنى الدلالي المنبثق من الرؤية والتجربة الشخصية.

في نفس السياق ينظر إلى المعرفة باعتبارها حلقة ضمن سلسلة متكاملة ومتراصة، تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وتنتهي بالحكمة؛ وعليه هناك من يفرق بينها وفق منظور هرمي؛ يبين E. Filos هذه الهرمية في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02): هرمية المعرفة



المصدر: رياض عيشوش، 2011، ص 4.

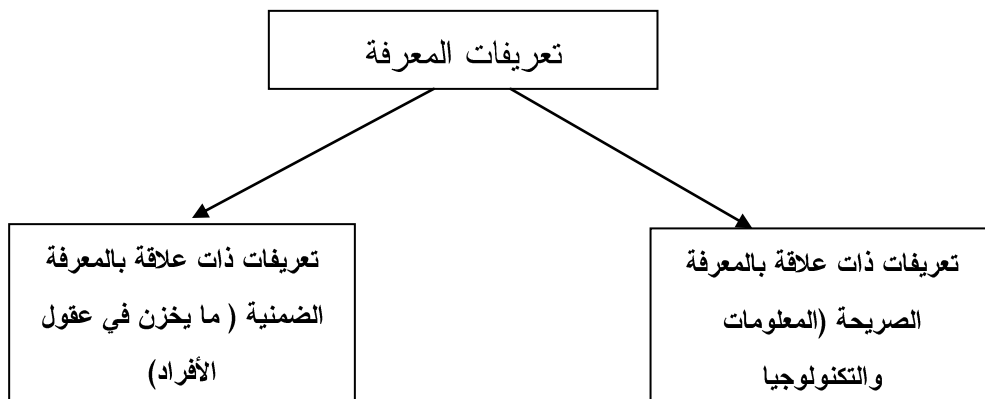
فمن أجل فهم وإيجاد العلاقة بين البيانات يجب ربطها ببعضها البعض وتفسيرها بذكاء بأشياء أخرى معرفة سابقاً في ذهن الإنسان لتتحول بذلك إلى معلومات؛ هذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين وأيضاً في معنى لشرحها وتفسيرها وبالتالي استيعابها؛ تصبح بذلك معرفة. وعندما يبدأ الإنسان بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، ومتى كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح مستنداً إلى الحكمة التي تعبر عن المعرفة الدائمة (رياض عيشوش، 2011، ص 4).

بالإضافة إلى التعاريف السابقة وردت عدة تعريفات إجرائية للمعرفة نتيجة اختلاف التوجهات الفكرية للكتاب والباحثين، فيعرفها Prusak & Davenport على أنها "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات ذات القرينة، وبصيرة الخبرة المؤطرة التي تقدم أطرا لتقييم ودمج خبرات ومعلومات جديدة. كما أنها تتشأ وتطبق في عقول العارفين. وفي المنظمات، تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس من الوثائق أو المخزونات فقط، وإنما أيضا من الروتين، والعمليات، والممارسات، والمعايير المنظمة (حجازي، 2014، ص 48).

في حين تعرف Lisa marie mangas المعرفة على أنها " فهم مكتسب من خلال الخبرة أو الملاحظة أو الدراسة، فالمعرفة هي معلومات مجتمعة مع الفهم والقدرات الموجودة في أذهان الأفراد" (2005, p 22).

بالإضافة إلى تعريفات أخرى للمعرفة تدور حول محورين هما أصناف المعرفة، الصريحة والضمنية، كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تعريف المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري، 2013، ص 56.

1- للتعريفات القائمة على المعرفة الصريحة، ومنها (أحمد همشري، 2013، ص 56):

- ❖ المعرفة هي " معلومات تم تفسيرها وإعطائها معنى بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار".
- ❖ المعرفة هي " البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن".

2- للتعريفات القائمة على المعرفة الضمنية، ومنها الآتي: (أحمد همشري، 2013، ص 56).

- ❖ المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد

❖ المعرفة هي معلومات يمتلكها الفرد.

❖ المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة.

وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة، وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية؛ وهذه المعرفة وفقاً لـ Lucier & Morsilier تعبر عن " قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوي القدرات المتميزة وصناع المعرفة، وهؤلاء مسؤولون عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة " (أبو فارة يوسف، 2004، ص 6).

كما تعرف بأنها – أي المعرفة التنظيمية- " كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات الأشخاص في المنظمة (السلمي علي، 2002، ص204).

انطلاقاً مما سبق يمكن وضع تصور لمفهوم المعرفة التنظيمية بأنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة لكل فرد داخل المنظمة، ومورد استراتيجي للمنظمة يتجدد ويتطور بالاستعمال، يوظف لحل كل مشكلات الأداء، بهدف تطويره وتحقيق ميزة تنافسية.

### ثانياً: خصائص المعرفة التنظيمية

اختلفت وجهات النظر التي يحملها الباحثون في هذا المجال، وقد أشار الهمشري (2013، ص.ص 63-65) إلى عدة خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:

✚ المعرفة صفة إنسانية: ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية كما أنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها وتجديدها.

✚ المعرفة تتصف بالتراكمية: إذ تتكون المعرفة وتحدث عن فترات زمنية طويلة نسبياً، وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المنظمة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة.

✚ المعرفة غير ملموسة: تتواجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية الأخرى.



- ✚ المعرفة تولد وتتجدد: لدى بعض المنظمات خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في هذه المنظمات خاصة والمجتمعات عامة الذين يعتمد عليهم في عملية توليد المعرفة وتجديدها.
- ✚ المعرفة تتقدم: فمثلما تولد المعرفة وتتجدد فإنها تتقدم وتموت أيضا، فالمعرفة في مجال علم الحاسوب مثلا تتقدم بسرعة تفوق حتى سرعة الحواسيب نفسها.
- ✚ المعرفة تحاز وتمتلك: فالحائز للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة بها لمن يريدتها ومع ذلك تظل موجودة عنده.
- ✚ المعرفة قابلة للتخزين: يمكن أن تخزن في الوثائق، وأدمغة الأفراد وقواعد المعرفة ومواقع الأنترنت وغيرها.
- ✚ المعرفة لا تقنى بالاستعمال: أي أن المعرفة قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض.

## المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة التنظيمية

### أولا: أنواع المعرفة التنظيمية

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، لأن المعرفة ليس لها شكلا محددًا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل، ومن أجل تحقيق الإدارة الفاعلة للمعرفة في المنظمة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها ( عليان، 2008، ص 40). لذا وردت لها تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وأشهرها التصنيف الذي قدمه Polanyi في الستينات، فهو أول من أشار إلى أنواع المعرفة عندما قال " أننا نعرف أكثر مما نقول " *We know more than we say* " مميّزا بين المعرفة الصريحة والضمنية، كما أن المعرفة الصريحة تمثل 20% فقط من معارف المنظمة والباقي معارف ضمنية. ليعيد إيكاجيرو نوناكا الاهتمام بهذا التمييز في دراسته عن الشركات الخلاقة للمعرفة، وهذا التصنيف كالتالي:

1 -المعرفة الضمنية ( *Tacit Knowledge*): تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، والمتواجدة في عقل كل فرد وليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين (محمد حباينة، 2007، ص 20).

2 -المعرفة الظاهرة ( *Explicit Knowledge*): وهي التي يسهل التعبير عنها بالكلمات والرموز ومن السهولة التعامل معها والمشاركة بها. وفي المنظمة يمكن تجسيدها في كل الأهداف والسياسات، والإجراءات، والتعليمات، والمعايير والنتائج المكتوبة. وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد والمستويات الإدارية بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية والوثائق المكتوبة. ويطلق على هذه المعرفة Know -What وتكوّن هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية *Organizational*

Memory، ومن أمثلتها نجد القواعد والتعليمات والإجراءات التنظيمية (Ikujiro Nonaka,1994, p 16).

وقد أشار آخرون إلى وجود تصنيفات أخرى للمعرفة نذكر منها ما قدمه (Zack, 1999, p 133) والمتمثل في:

1. المعرفة الجوهرية ( *Core Knowledge*): وتمثل المستوى الأساسي للمعرفة المطلوبة من قبل جميع المنظمات ضمن صناعة معينة. إنها لا تمثل ميزة تنافسية، بل تمثل المعرفة المطلوبة لكي تكون المنظمة قادرة على أن تعمل في تلك الصناعة.
2. المعرفة المتقدمة ( *Advanced Knowledge*): وهي المعرفة التي تعطي للمنظمة الحافة التنافسية، فهي تمثل معرفة معينة تميز المنظمة عن منافسيها أما بواسطة امتلاكها معرفة اكبر من المنافسين، أو بواسطة تطبيقها للمعرفة بطرق مختلفة.
3. المعرفة الإبتكارية ( *Innovative Knowledge*): تمكن المنظمة من قيادة صناعتها ومنافسيها. فبواسطتها تستطيع أن تغير الطريقة التي يعمل بها قطاع الصناعة الذي تنتمي له المنظمة، وتمثل عامل تميز مهم لها عن المنظمات الأخرى، وهذه المعرفة التي ترتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قوتها- تمكن الشركة من تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

#### ثانيا: مصادر المعرفة التنظيمية

عرف Saffady (2000، ص.ص 4-5) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة، وقدما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة، أما صبحي (2002، ص.ص 72-76) فقد قسم مصادر المعرفة إلى قسمين:

1-المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية. ومن أجل رصد التهديدات المحتملة، وتنبأ الفرص المتاحة، فقد أوجدت المنظمات أنظمة إستراتيجية للرصد المعرفي ( *Intelligence business*) تقوم بأسر تلك المعارف بأكثر فعالية، ما يؤدي إلى التمكن من تلك البيئة الخارجية من جهة، كما تؤدي إلى تحسين قدرات ومدركات الأفراد العاملين وزيادة معارفهم من جهة أخرى.

2-المصادر الداخلية: تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة ومن

أمتلتها: المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والخبرة والعقل والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل، أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

إن التقسيم السابق اتخذ على أساس تقسيم المصادر حسب حدود المنظمة الخارجية والداخلية، بيد أنه إذا اعتبرنا أن المعرفة أكثر ارتباطا بالفرد فإن كلا المصدرين يعد خارجيا بالنسبة له أما المصدر الداخلي حقيقة فهو يكمن في الفرد ذاته ويتجسد في الملكات الفردية والخلفية المعرفية، وللتوضيح نعرض التقسيم التالي (السلمي علي، 2002، ص 203):

1 - للمعرفة الذاتية: هي المعرفة التي يكونها الفرد (أو المنظمة) بجهده الخاص، واعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة وتتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الإنسان لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات، اتجاهات ووجهات نظر، قرارات واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في تفاعله مع ما يحيط به من ظروف موضوعية ومجتمعية.

2 - للمعرفة الخارجية: هي المعرفة التي يستمدّها الفرد (أو المنظمة) من مصادر خارجية عنه توجد في البيئة المحيطة (داخلية أو خارجية)، وتمثل هذه النوعية الكم الغالب من التدفق المعرف الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها.

### **المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة**

بدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال اليوم لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون تطبيق الإدارة لها ليست ذات نفع، فالمعرفة هي غالبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها، توليدها، مشاركتها ثم استعمالها بالتطبيق فضلا عن حاجتها إلى التمثيل لإظهار ما تحويه من دلالات، من هنا يأتي دور إدارة المعرفة بصياغة النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة.

#### **المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة المعرفة**

تُرجع بعض المصادر نشأة مصطلح إدارة المعرفة إلى Erik Sveiby وكتابه الموسوم بـ "الأصول غير الملموسة" الصادر عام 1986 حيث دعا إلى وجوب إدارة تعنى بالمعرفة (الكبيسي، 2009، ص 575). وكما أشارت غالبية الدراسات في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد إلى أهمية المعرفة باعتبارها العامل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية من جهة، يقابل التدفق الهائل للمعلومات إلى المنظمة واحتياج أفرادها وبشكل متزايد إلى كم هائل ومتنوع من المعرفة من أجل تنفيذ أعمالهم بشكل جيد من جهة أخرى، الأمر الذي دفع المنظمات نحو السعي إلى استثمار هذه المعرفة من خلال ما يسمى بإدارة المعرفة (هيثم حجازي، 2014، ص 40).

## أولاً: نشأة إدارة المعرفة

يهر موضوع إدارة المعرفة بتطور طبيعي تدريجي حدده (عبد الستار، 2004، ص.ص 10-13) بعدد من المراحل:

- 1 مرحلة العصور البدائية: وكان عنصرها الأساس 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 إهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصبا على البقاء في توفير الحاجات الأساسية من مأكّل ومشرب.
- 2 مرحلة العصر الزراعي: وتميزت بالتركيز على الجهد الجسدي أيضا مع استغلال بسيط للمعرفة تمثل بترويض الحيوانات، وابتكار الأدوات الزراعية، والتعرف على أنواع النباتات، وتميزت المعرفة بالبطء الشديد.
- 3 مرحلة العصر التجاري: شهدت هذه المرحلة نموا للعمل المعرفي، وذلك لحاجة التجار إلى معرفة الأسواق، طرق المواصلات، مراكز إنتاج السلع التجارية. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف والصناعات اليدوية، وتزايدت حجم التجمعات السكانية، وبرز الاهتمام بالعلم والبحث عن مصادره، ولكن الوسائل والطرق التي كانت مستخدمة في التعلم والحصول على المعرفة تميزت بالندرة وارتفاع التكلفة، ولذلك فقد كانت هذه الأنشطة مقتصرة على فئة محدودة من الناس، وبقي تداول المعرفة والحصول عليها ونشرها من المعضلات التي تواجه الباحثين في تلك المرحلة.
- 4 مرحلة العصر الصناعي: وجاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية في أوروبا في القرن السابع عشر وما تلاه، حيث ركزت على الإنتاج الكبير، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدأ بالاتساع على حساب العمل الجسدي حيث بدأت تنشط عمليات الإبداع والتطوير والابتكار والتخصص والتدريب والأتمتة...الخ. وتزايدت التجمعات السكانية في المناطق التي تكثرت فيها الصناعات، وأصبح تبادل المعرفة وانتشارها يسير بخطى متسارعة نتيجة اختراع بعض الآلات والمعدات التي ساعدت في ذلك مثل اختراع الآلة الكاتبة، واختراع التلغراف، ومع تزايد الاهتمام بالإنتاج الكبير فقد تقدم العلم بسرعة وأبدع العلماء والباحثين في الاختراعات والإبداعات العلمية.
- 5 مرحلة المعلومات والمعرفة: وهي المرحلة الحالية حيث تشهد اتساع في دور العمل المعرفي والمعرفة على حساب العمل الجسدي، وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة وبرز ما يسمى باقتصاد المعرفة، حيث سادت مفاهيم

إدارة المعرفة، والمعلوماتية، ونظم المعلومات الإدارية، والإدارة الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، ورأس المال المعرفي، والمنافسة المعرفية وغيرها.

### ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

ظهرت إدارة المعرفة ( *knowledge Management* ) في التسعينات من القرن الماضي، واكتسبت أهميتها لمنهج إداري حديث يباعد على تطور المنظمات، و يحقق لها ميزة تنافسية . كما صاحب ظهورها تباين تعريفها بتباين مداخل هذا المفهوم، وكذلك تباين تخصصات وخلفيات الباحثين، لذا نتطرق لبعض تعريفات إدارة المعرفة كما يلي:

- يعرف Laudon إدارة المعرفة على أنها " مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف خلق، خزن، تحويل، وتطبيق المعرفة ". وهي بهذا المعنى تمكن من التعلم التنظيمي، كما تعمل على زيادة قدرة المنظمة على التعلم من البيئة ودمج المعرفة في عمليات الأعمال لديه(2006, p 418).

- أما بدر فيرى أن إدارة المعرفة هي " مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، تنظيمها، خزنها وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة" (2010، ص 61).

يتضح من التعريفين السابقين تركيزهما على العمليات أو الأنشطة التي تقوم بها المنظمة على المعرفة، وتختلف هذه العمليات حسب آراء الباحثين كما سنرى لاحقا.

كما عرفت إدارة المعرفة وفقا لمداخلها الشائعة منها (ياسين والرفاعي، 2004، ص 7):

❖ المدخل المعلوماتي: حيث يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

❖ المدخل التكنولوجي لإدارة المعرفة: ويهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية ، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

❖ المدخل الثقافي: ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم *Learning Organization*

❖ المدخل الاقتصادي: ويربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، ورأس المال الفكري والمتمثل في المعرفة الصريحة وهو المظلة الأساسية التي تنطوي تحتها إدارة المعرفة.

❖ المدخل الاجتماعي: يؤكد هذا المدخل على بناء المعرفة من خلال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات.

أما Delong فيرى أن إدارة المعرفة هي " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر؛ إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة" (إيمان سعود، 2009، ص 09)

يتضح مما سبق التنوع والاختلاف الحاصل لمفهوم إدارة المعرفة، لذا يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

❧ يتميز مصطلح إدارة المعرفة بالشمولية فهي تشمل كل أنشطة وأجزاء المنظمة، من خلال جهود المنظمة في تحويل موجوداتها الفكرية والمعلوماتية إلى خطط إستراتيجية وأعمال قابلة للتطبيق.

❧ عملية منظمة ذات منهجية واضحة.

❧ تقوم على مجموعة من العمليات كتوليد المعرفة وتشاركها وتطبيقها.

❧ نظام مدخلاته هي المعرفة الضمنية والصريحة وما يتم اكتسابه من مصادر خارجية، ومخرجاته هي كل ما يساهم في تطوير مستوى الأداء ويضيف قيمة للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أصبحت المنظمات في عصرنا هذا تولى أهمية كبيرة للمعرفة، نظرا للدور الذي تلعبه من أجل توفير المعلومات التي تقوم بتوظيفها لتحقيق أهدافها وذلك باتخاذ القرارات المثلى والتي تعتبر من أهداف المنظمة.

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

أشار Nattajan & Shekhar (2000, p 75) إلى أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم، وهي تتمثل في كيفية تقفي أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الإلكترونية، وكيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة وأخيراً الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة وتسخيرها لخدمة العملية الإبداعية في المنظمة . كما تتجلى حسب (عوض، 2012، ص 409) أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

❖ تحسين خدمات العملاء.

❖ زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.

❖ تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

❖ تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

بالإضافة إلى (فلاق، 2010، ص 8):

❖ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

❖ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

❖ تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ولمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

وانطلاقاً مما سبق حدد ( prusak, 2001 ,p 13 ) أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، والمتمثلة بما يلي:

✓ التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الالكترونية.

✓ التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

✓ الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعولمة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكامل في إدارة المعرفة (أبو فارة، 2004، ص 80)، يهدف إلى تحقيق التالي(الزيادات، 2008، ص 60):

❖ أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.

❖ جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

❖ خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

❖ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

❖ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها ولجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

### المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة في المنظمة

من أجل إعطاء صبغة عملية تسهل تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في بيئة عمل المنظمات؛ برزت جهود الباحثين من خلال وضع العديد من العمليات واقتراح بعض الاستراتيجيات، نحاول تقديم نظرة عليها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

إن المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية والمشتقة من مصادرها الداخلية أو الخارجية لا يمكن أن تكون ذات قيمة دون وجود عمليات تمكن من اكتشافها، والمشاركة بها ثم تطبيقها وحمايتها بشكل تناسلي ومتكامل فيما بينها.

#### أولاً: تصنيف وتقسيم هذه العمليات:

على ضوء ما سبق تعددت تصنيفات الباحثين والكتاب واختلفت جهات آرائهم حول تقسيماتهم لعمليات إدارة المعرفة، نذكر بعضها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (02): عمليات إدارة المعرفة

المؤلف	عمليات إدارة المعرفة
Nonaka & Teckuchi, 1995.	(1) تنشئة المعرفة. (2) تجسيد المعرفة. (3) ضم المعرفة. (4) تدوير المعرفة.
Delong, 1997	(1) التقاط المعرفة. (2) نقل المعرفة. (3) استخدام المعرفة.
Gold et al., 2001	(1) اكتساب المعرفة. (2) تحويل المعرفة. (3) تطبيق المعرفة. (4) حماية المعرفة.
Alavi & Leinder, 2001	(1) خلق المعرفة. (2) خزن واسترجاع المعرفة. (3) نقل المعرفة. (4) تطبيق المعرفة.



<p>(1) اكتشاف المعرفة. (2) اكتساب المعرفة. (3) خلق المعرفة. (4) خزن المعرفة. (5) تنظيم المعرفة. (6) تشارك المعرفة. (7) استخدام وتطبيق المعرفة</p>	<p>Bouthillier et al..., 2002</p>
<p>(1) اكتساب المعرفة. (2) خلق المعرفة. (3) توثيق المعرفة. (4) نقل المعرفة. (5) تطبيق المعرفة.</p>	<p>Selim &amp; Khalil, 2011</p>
<p>(1) اكتشاف المعرفة. (2) التقاط المعرفة. (3) تشارك المعرفة. (4) تطبيق المعرفة.</p>	<p>Fernandez et al..., 2004</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع المذكورة.

### ثانيا: العمليات الأساسية لإدارة المعرفة

نظرا لتعدد واختلاف تقسيمات الباحثين لعمليات إدارة المعرفة وعلى ضوء ما سبق نقترح اختيار ثلاث عمليات لإدارة المعرفة على النحو التالي:

1- توليد المعرفة : يطلق بعض الكتاب والباحثين على هذه العملية تسميات مختلفة منها اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة؛ ويقصد بها عملية الإنشاء الواعي والعمدي للمعرفة في ظل مبادرات وأنشطة معينة تقوم بها المنظمات من أجل زيادة مخزونها من المعرفة (البطائنة، 2007، ص 46). ولا يتوقف ذلك إلى حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط، بل يتعدى إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة.

- كما يلخص سامي غنيم (2013، ص 20) اكتشاف وتوليد المعرفة بالعملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، وتعد العملية الأولى والأهم ضمن مراحل إدارة المعرفة لأن نجاح مشروعات إدارة المعرفة يعتمد على دقة التشخيص، كما تهدف هذه العملية إلى تحديد ما يسمى بالمعرفة الحرجة ( *Critical Knowledge* ) والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها حيث يتم تحديدها من خلال التعرف على المعرفة المتوافرة فعلا داخل المنظمة والتعرف على الفجوة بينهما، وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة وتحديد مكان المعرفة وقواعدها.

وفي هذا السياق لابد من التأكيد على أهمية توليد المعرفة خاصة الجديدة، حيث عندما تتغير الأسواق فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار.

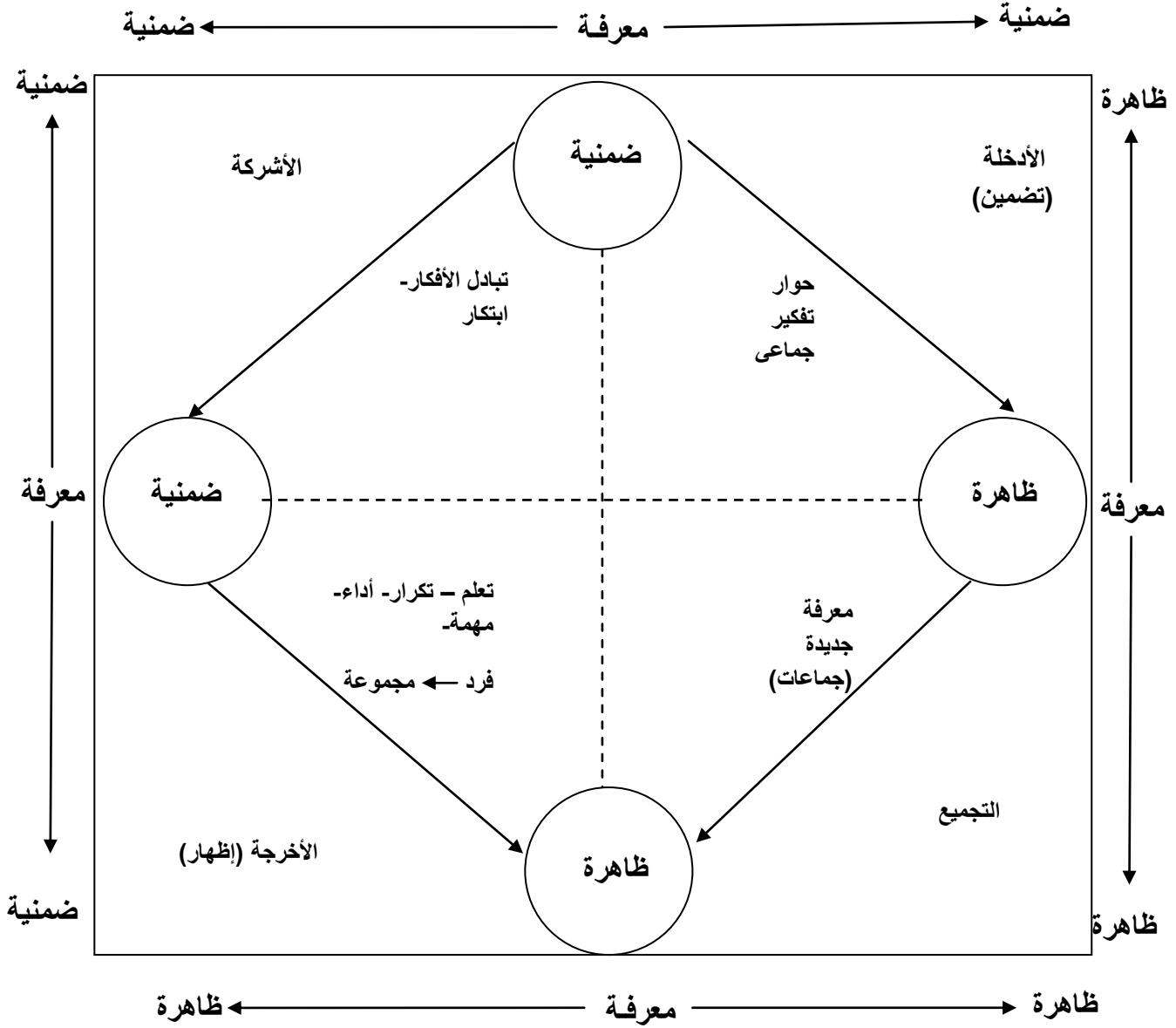
أما Nonaka & Takeuchi (1995، 59)، فقد أكدوا على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

1 -البعد الابستمولوجي (المعرفي): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

2 -البعد الوجودي: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرق أو عمليات فرعية تتولد بها المعرفة انطلاقاً من التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة من خلال نموذج (SECI) اختصاراً لهاته العمليات وهي الأشركة ( *Socialization* )، الأخرجة ( *Externalization* )، التجميع ( *Combination* )، والأدخلة ( *Internalization* )، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (04): دورة توليد المعرفة



المصدر: زكية قاري، 2007، ص 111.

### الأشركة (Socialization):

يعني تحوّل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أي إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستخدمين من منتجات وخدمات المنظمة، ويتم تبادل هذه المعرفة الضمنية بين الأفراد بصورة شخصية من خلال أنشطة مشتركة وفي التواجد سوية داخل الشركة، أو العمل المشترك ضمن تجارب العمل وممارسة المهام أو فرق الشركة فيتم تبادل المعلومات والخبرات والمشاعر والمعارف.

### ☞ الأخرجة (Externalization):

يعني تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة ظاهرة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين أي هي التعبير عن المعرفة الضمنية (حيث تتم عن طريق التعلم في العمل) ويعد العصف الذهني (Brainstorming) من الوسائل المساعدة في ذلك فهو يقوم على تكوين بيئة لابتكار الأفكار الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة.

### ☞ التجميع (Combination):

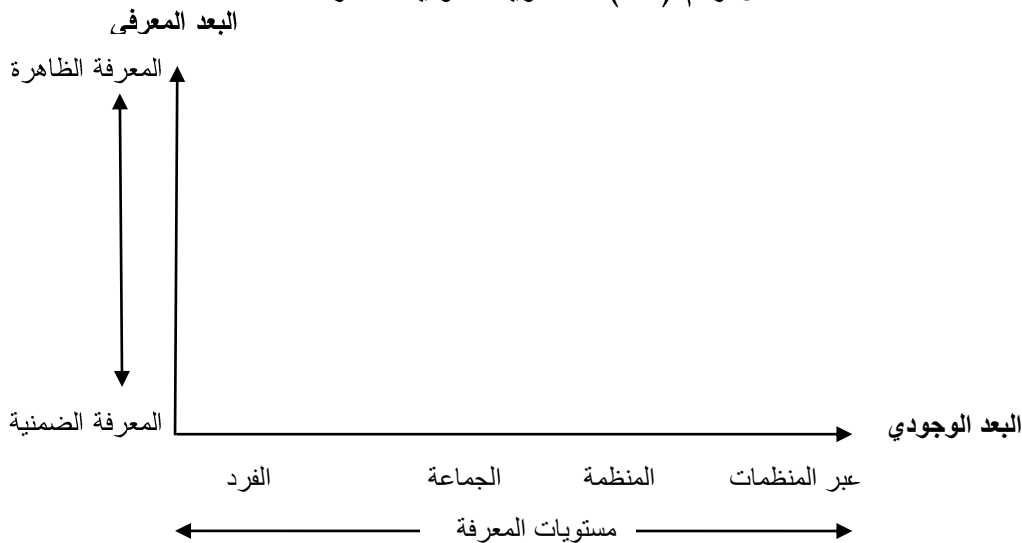
وتعني تحول المعرفة ا لظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى أكثر تعقيدا ويتم ذلك بادراك وفهم واستيعاب المعرفة الظاهرة و المرمزة ومن خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد يتم تحويلها إلى معرفة ظاهرة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة.

### ☞ الأدخلة (Internalisation):

وتعني تحول المعرفة ا لظاهرة إلى معرفة ضمنية ، فعن طريق اكتسابها بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار تضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد.

وكنتيجة لهذا التفاعل وانطلاقا من البعدين الاستمولوجي والوجودي للمعرفة، تتحقق أربعة مستويات لاكتساب وتوليد المعرفة تشمل مستويات المنظمة (الفرد، الجماعة، المنظمة وعبر المنظمات) كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مستويات توليد المعرفة

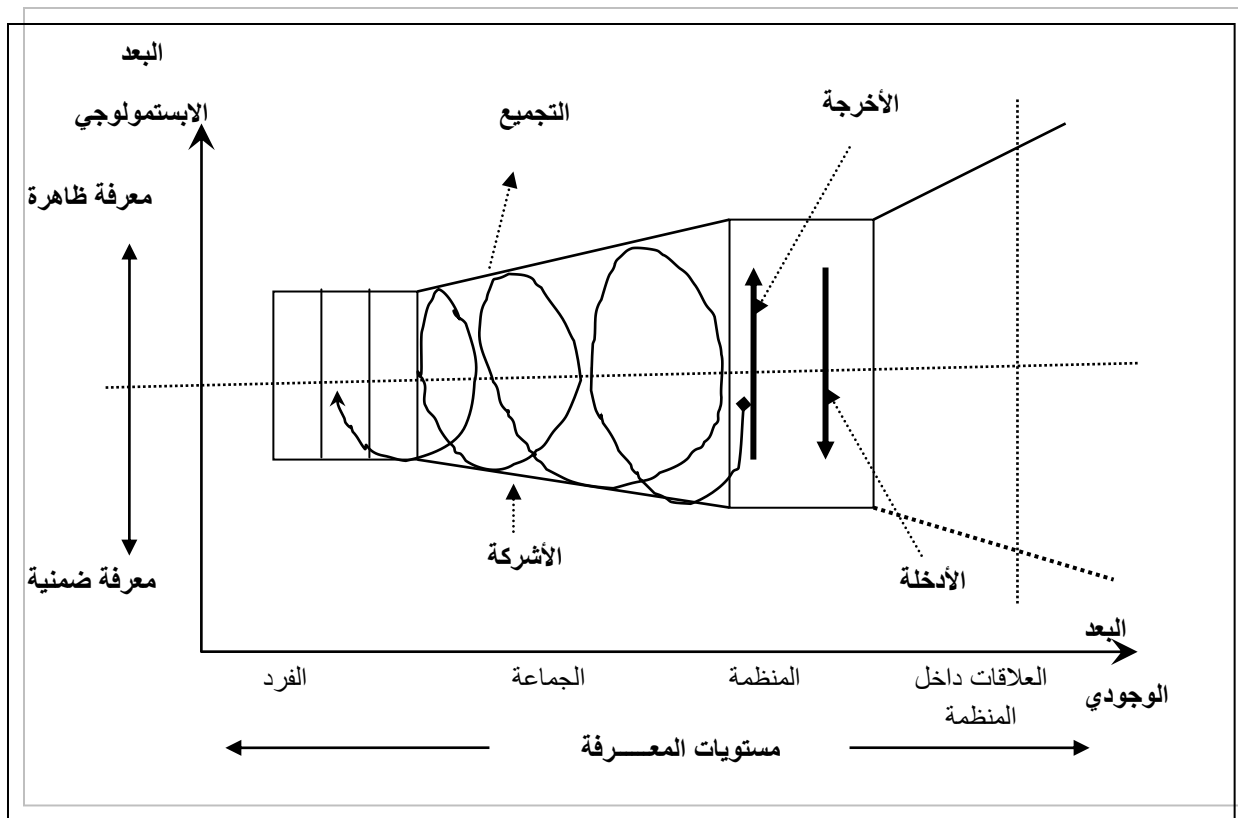


المصدر: زكية قاري، 2007، ص 112.

فكما يتبين من الشكل أن توليد المعرفة يتم على عدة مستويات، فعلى مستوى الفرد من خلال ما يحمله من معرف واتجاهات وخبرات ومهارات، وعلى مستوى الجماعة وما يترتب على ديناميكية الجماعة من معايير للسلوك، وعلى مستوى المنظمة ككل بما تضمه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة، ليمتد بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات.

وبالتالي فإن توليد المعرفة عملية حلزونية تحدث نتيجة التفاعل بين أنماط التحويل الأربعة وضمن البعدين المعرفي والوجودي كما هي في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): حلزونية توليد المعرفة



المصدر: زكية قاري، 2007، ص 113.

يتبين إذن من خلال الشكل السابق التفاعل الذي يحدث بشكل ديناميكي لولبي بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، انطلاقاً من المستوى الأدنى للبعد الوجودي إلى مستوى البعد المعرفي صعوداً؛ بمعنى

انطلاق العملية الحلزونية من المستوى الفردي وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمع التفاعل، مما يؤكد حدوث توليد المعرفة حتى بين مجموعة من المنظمات.

2- **تشارك المعرفة:** يعتبر إحدى العمليات الأساسية ضمن عمليات إدارة المعرفة ، فحسب San المشاركة بالمعرفة فعالية اجتماعية تحتم على الأفراد الاتصال بعضهم ببعض واستعمال ما يعرفونه في حل المشكلات بشكل جيد ( لعذور صورية، 2015، ص 184).

يتم تشارك المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة من خلال العمليات الفرعية التالية:

- تبادل المعرفة (*Knowledge exchange*): حيث يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتحون معارفهم لغيرهم وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعرفة من غيرهم؛ بمعنى أن العملية التبادلية تتوقف على الطرفين.

- نقل المعرفة (*Knowledge transfer*): تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة، وكما بين Coakes أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك فيها؛ فهي تعني عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة (نازم محمود، 2007، ص 88).

- تحويل المعرفة (*Knowledge conversion*): إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال تحويل المعرفة التي حددها كل من Nonaka & Tackuchi عن طريق نموذج التدرج المعرفي (الأشركة- الأخرجة- الأدخلة- الدمج) والتي أشرنا إليها سابقا.

انطلاقا مما سبق نعرف تشارك المعرفة على أنه تبادل المعارف بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها، ويتم تبادل المعارف عن طريق التعلم والشرح أو التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات، وتعد هذه العملية ثمرة عمليات المعرفة والهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه ولا بد من تبادل ومشاركة الأفكار مما ينتج استعادة أكبر من الموارد الذهنية وإمكانية أحسن للابتكار والإبداع.

ولأن المعرفة موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو و تتعاضم لدى كل منهم، نجد أن **بداركو** قد حدد أربعة شروط ومتطلبات لنجاح هذا التشارك وهي (الكبيسي، 2002، ص 75):

- ✚ ضرورة توفر وسيلة لنقل المعرفة.
- ✚ يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة على نقلها.
- ✚ ضرورة توفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك.
- ✚ يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون نقل المعرفة.
- ✚ بالإضافة إلى المتطلبات التي أشار إليها Bhatt والمتمثلة في (زكية قاري، 2007، ص 116):
  - ✚ تسهيل عملية الاستشارات بين المنظمة ومراكز البحث.
  - ✚ تفعيل دور التكنولوجيا وتوظيفها في نقل المعرفة.
  - ✚ المبادرة بإيصال المعرفة المتوفرة إلى الأفراد.
  - ✚ توفير الأنظمة والتقنيات التي تتيح للعاملين التشارك فيما تمتلكه المنظمة من معرفة.

3- **تطبيق المعرفة:** بغض النظر عما تحويه المعرفة وعن جودتها، تبقى عديمة الفائدة إذا لم تطبق وتضف قيمة للأعمال، وتساهم في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، كما يجب أن تدمج هذه المعارف في عمليات المنظمة وأنظمتها وفي عملية صناعة واتخاذ القرار، فللمقصود إذن بتطبيق المعرفة إدخال المحصل عليه من معارف في ممارسات الأفراد قصد تحسين مستوى مردودهم وتشجيعهم على الإبداع ، أي الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة والإنتاجية.

لذا نجد أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها، أو حل مشكلة قائمة ؛ حيث أشار (Burk) في هذا السياق إلى أن المنظمات الساعية لتطبيق الجيد للمعرفة، عليها تعيين مدير للمعرفة الذي يجب عليه الحث على التطبيق الجيد للمعرفة (الكبيسي، 2002، ص 77).

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها إضافة إلى ذلك يجب أن تستهدف تحقيق الأهداف، بمعنى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسية لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدف لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل.

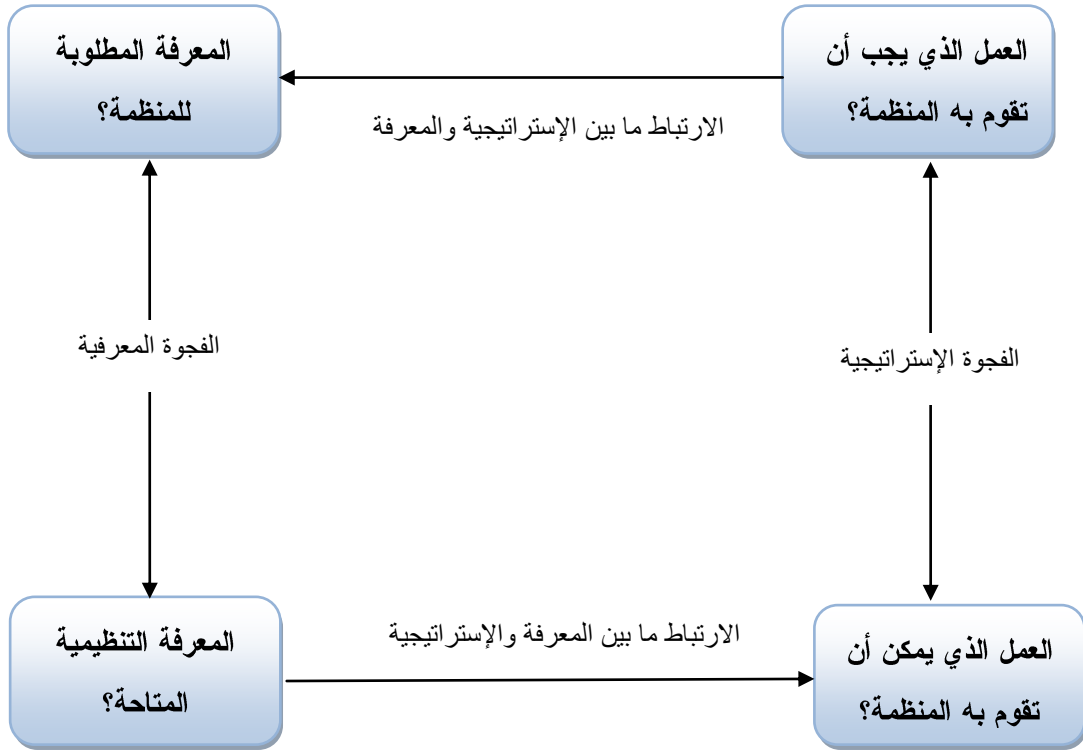
#### المطلب الثاني: استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة

يمكن لأي منظمة أن تبدأ في تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد ما يسمى بفجوة المعرفة في المنظمة.

أولاً: العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة

توجد علاقة قوية بين نجاح إدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمة وبين ملائمة إستراتيجية إدارة المعرفة لإستراتيجية الأعمال نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة



المصدر: المدلل، 2000، ص 60.

يتضح من خلال هذا الشكل أن إستراتيجية المنظمة تعمل على تحديد الفجوة الإستراتيجية، بين ما يجب أن تقوم به المنظمة وبين ما تستطيع أن تقوم به المنظمة، وذلك لسد الفجوة وتحقيق الميزة التنافسية، بينما إستراتيجية إدارة المعرفة فتتجه بتحديد الفجوة المعرفية بين ما يجب أن تعرف المنظمة وبين ما تملكه المنظمة من معرفة متاحة.

#### ثانياً: تحديد الفجوة المعرفية

يرى Zack أن المقصود بالفجوة المعرفية هو الفرق بين ما تعرفه المنظمة وبين ما تستطيع أن تعرفه وكذلك ما ينبغي أن تعرفه (الكبيسي، ص33).

ومن أجل إدارة فجوة المعرفة تم تحديد الخطوات التالية:



✓ تحديد طبيعة الفجوة المعرفية؛

✓ تحديد أفضل خيارات إدارة الفجوة؛

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

كما أن تحليل الفجوة المعرفية يعمل على مستويين (رياض عيشوش، 2011، ص 35):  
المستوى الأول: الفجوة الداخلية وتوجد في حالتين:

☞ الحالة الأولى: الفجوة الداخلية بين الفعلي والإمكانية، وهذه تمثل الفرق بين ما تفعل المنظمة فعلا وما تستطيع فعله وتتعلق بأبعاد نقاط القوة والضعف.

☞ الحالة الثانية: الفجوة الداخلية بين الإمكانية والهدف: تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة أن تعمل What firm can do وبين ما يجب عليها أن تعمل What it must do، وهي تتعلق بالوعي بإمكانات تطوير المعرفة الحلية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

المستوى الثاني: الفجوة الخارجية وتوجد في حالتين أيضا:

☞ الفجوة الخارجية بين الفعلي والإمكانية: وهي الفجوة بين ما تعمل عليه الشركة الآن وما تستطيع عمله حيال البيئة، وهي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

☞ الفجوة الخارجية بين الإمكانية والهدف: وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع فعله المنظمة وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات، وهذه الفجوة هي فجوة معرفة أيضا.

### ثالثا: اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة

توجد العديد من أنواع إستراتيجيات إدارة المعرفة لكن سنتطرق إلى أشهرها:

أ- إستراتيجية إدارة المعرفة عند Wiig: حيث يرى أنه بعد تحديد الفجوة المعرفية يمكن اختيار الإستراتيجية المناسبة مما يلي (يوسف لمحنت، 2010، ص 71):

1. إستراتيجية النمو التدريجي: يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدود الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلا.

2. إستراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترو وحذر. إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا وتشعر

بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

**3.** إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة، التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

ب- إستراتيجية إدارة المعرفة Hansen: حيث أشار إلى بعض إستراتيجيات إدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه (الزيادات، 2009، ص.ص 144-147) وتتمثل في:

**1** - إستراتيجية الشفير ( *Codification Strategy*): والتي تتمحور حول عمل الحاسوب، والتي تعمل تصنيف، ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها واسترجاعها من قبل أي شخص في المنظمة.

**2** إستراتيجية الملكية أو الشخصية ( *Personalization Strategy*): ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتتم المشاركة في وتقسامها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وترتكز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة فهم المنظمة بأن إستراتيجيتها لإدارة المعرفة ينبغي أن تترجم إستراتيجيتها التنافسية، اعتماداً على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنهم، والأشخاص الذي تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه. أغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة بشكل أساسي وأخرى لدعم وإسناد الإستراتيجية الأولى، كما أن الإستراتيجية الشخصية تتناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الت شفيرية فتتناسب مثلاً مع المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

#### رابعاً: تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة

إن تطبيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة بشكل عام بما فيها الإستراتيجية المعرفية يشكل في الحقيقة تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً، وذلك لأن فشل إدارة المعرفة في تطبيق نمط الإستراتيجية المعرفية المعتمد يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل.

وبذلك فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يتطلب عدة مستلزمات، فمثلاً عندما نختار تطبيق إستراتيجية المعرفة الترميزية في المنظمة، فإن الأمر يتطلب ذلك إتباع عدة خطوات أساسية تتمثل أساساً في تحديد

طبيعة تغير الإستراتيجية، أي حجم ومدى التغيير المطلوب انجازه في التنظيم، إذ يعتمد أساسا على نظم المعلومات التقنية المتطورة، وأيضا تغيير في ثقافة المنظمة وجعلها تنسجم مع الإستراتيجية المعتمدة ، أيضا فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب وجود أدوار جديدة في المنظمة كأنظمة المعلومات الإستراتيجية وإدارة البحث والتطوير وغيرها (رياض عيشوش، 2011، ص 2011).

إذن فالأمر لا يقتصر على توافق الإستراتيجية المعرفية مع البيئة الخارجية لكنها ينبغي أن تتلاءم مع عوامل متعددة تستجيب لتنفيذ الإستراتيجية مثل (رياض عيشوش، 2011، ص 37):

❖ **النظم والعمليات:** تساهم النظم والعمليات في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة.

❖ **الموارد البشرية:** فمستوى المهارات والخبرات والقدرات المعرفية والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانيات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.

❖ **البيئة:** فتنفيذ الإستراتيجية المعرفية بصورة ناجحة، يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح، إذ أن هذا الاتصال يمكن من تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة.

**المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول**

**أولا:مشكلات تطبيق إدارة المعرفة**

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك العديد من المشكلات قد تبرز وتعرقل تنفيذها، نذكر منها (الكبيسي، 2005، ص 62):

❖ **قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية، وليست تلك التي تفضلها المؤسسة. هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة.**

❖ **قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباط متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات..**

❖ **في كثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.**

❖ **أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.**

- ❖ تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا ووقتا طويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعات ذلك ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.
- ❖ الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- ❖ تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة والمتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار
- ❖ إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.
- ❖ السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

#### ثانيا: إيجاد حلول لإدارة المعرفة

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة متوقعة لذا ينبغي التخطيط لمواجهتها والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات ما يلي (الكبيسي، 2005، ص 63):

- ❖ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ❖ توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ❖ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ❖ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- ❖ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- ❖ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز الأعمال.
- ❖ تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.

## خلاصة الفصل

ما يمكن قوله كمحصلة لعناصر هذا الفصل أن إدارة المعرفة توجه إداري حديث كنتيجة طبيعية للتطور الفكري، وكضرورة إستراتيجية لبقاء المنظمات واستمرارها، تماشياً مع متطلبات العصر، لأن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج عالية في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، ويزداد رضا الزبون في تعامله مع المنظمة، بالإضافة إلى خلق الإبداعات التي تعزز القيمة المضافة في المنظمة ولأصحاب المصالح .

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الإبداع وخلق ميزة تنافسية للمنظمات لا بد لها من إطار أو بيئة توفر العناصر الداعم لتجسيد عملياتها، فهي بحاجة لهذه العناصر الداعمة وهذا ما سنراه ونبرزه في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني:

## الأسس الإستراتيجية الداعمة لإدارة

### المعرفة

↩ ماهية الأسس الإستراتيجية لإدارة المعرفة

↩ الأسس الإستراتيجية في ظل تبني إدارة المعرفة

ينظر إلى المعرفة لدى المنظمات كموجودات إستراتيجية، يعتمد نجاحها بشكل كبير على استثمار هذه الموجودات، وقدرتها على توليد المعرفة وتشاركتها وتطبيقها . وهذا يتطلب توفير البيئة المناسبة التي تساند وتسهل دور إدارة المعرفة؛ يمكن التعبير عن هذه البيئة في مجموعة من الأسس التي نتوقع أن تساهم في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفعالية.

### **المبحث الأول: ماهية الأسس الإستراتيجية لإدارة المعرفة**

يشير النعمي ( 2007، ص 154) إلى أن المنظمة في حال بغيتها تحقيق أفضل النتائج لإدارة المعرفة لا بد من أن تمتلك الرؤية الواضحة لأسس ومتطلبات البنية التحتية بأنواعها الأساسية، الإدارية والتقنية والثقافة التنظيمية التي تسهل عملية تحقيق الأهداف.

#### **المطلب الأول: مفهوم أسس إدارة المعرفة**

تعرف أسس إدارة المعرفة على أنها "النواحي التنظيمية العامة التي تدعم إدارة المعرفة سواء على المدى القصير أو البعيد حيث تشتمل على البنية التحتية لإدارة المعرفة، وآليات إدارة المعرفة، وتقنيات إدارة المعرفة" (إرما بيسرا، راجيف سابيروال، 2015، ص ). كما تعرف على أنها "القدرات التنظيمية متمثلة بالبنية التحتية الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والتي لها دور في تسهيل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتحويلها إلى معرفة يمكن الاستفادة منها وتطبيقها بين أرجاء المنظمة والعمل على حمايتها في سبيل تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة" (Gold et al.,2001, p 67).

أما الهمشري ( 2013، ص 273) فيرى أن البنية التحتية لإدارة المعرفة متمثلة في توفير البيئة المناسبة وبنية تكنولوجية متطورة وثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي يساعد على تشارك المعرفة، بالإضافة إلى توفير ميزانية مناسبة وقيادة فعالة. فهي مقومات ضرورية حيث لا بد من توافرها لنجاح أنشطة إدارة المعرفة.

ومن وجهة نظر أخرى، يؤكد العلي وآخرون ( 2006، ص 303) على أن " البنية التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس الذي تركز إليه إدارة المعرفة حيث تحتوي على خمسة عناصر أساسية: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، اتصالات تطبيقات المعرفة، البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة العامة."

المعرفة

أما الكبيسي (2005، ص 39) فيدعم ما أشار إليه بووردريو وكويلارد؛ حول إدارة المعرفة في المنظمات المعرفية التي تستلزم توافر أربعة أركان أساسية تتمثل في: المعتقدات والالتزام، والشكل التنظيمي، ومعرفة كيف (know-how) للأفراد، ودعم تقنية المعلومات للمعرفة.

انطلاقاً مما سبق يتضح جلياً اختلاف وجهات نظر الباحثين حول مفهوم أسس إدارة المعرفة، وكنتيجة لذلك تختلف عناصر أو مكونات هذه الأسس وهذا ما سنتطرق إليه في النقطة التالية.

**المطلب الثاني: تصنيفات أسس إدارة المعرفة**

يشير هلاي (2007، ص ص 295-296) إلى ما طرحه دافينبورت من مجموعة الأسس التي تقود مشروع إدارة المعرفة في أية منظمة للنجاح، وهي:

❖ توفر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.

❖ هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريق إنجاز الأعمال بالمؤسسة واستخدام المعرفة المتوافرة.

❖ تبني ثقافة ( الصداقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.

❖ تبني غاية - إستراتيجية- واضحة، ولغة مفهومة لدفع العاملين للاستفادة من نظام المعرفة.

❖ تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لتفعيل ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة.

❖ ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.

❖ دعم الإدارة العليا التام، وهي أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المنظمة.

يتضح مما سبق أهمية توافر العديد من الأسس لدعم إدارة المعرفة، والتي تختلف حسب اختلاف آراء الباحثين، لذا نلخص بعض تصوراتهم في الجدول التالي:

**جدول رقم (01): أسس إدارة المعرفة**

المؤلف	الأسس المعتمدة
جامعة الشرق الأوسط	الهيكل المرن - التعاون - الثقة - المستلزمات التكنولوجية



الثقافة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات - القيادة التنظيمية.	العلواني و عبدالوهاب، 2005
المشاركة الأولية في المعرفة - تطبيق مفهوم المشاركة في المعرفة - ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية - إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المنظمة- الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من خلال الشبكة الخاصة بالمنظمة.	Von Krogh, 1998
أساس تكنولوجيا - الأساس التنظيمي واللوجستي للمعرفة - الأساس الاجتماعي للمعرفة (يركز على تقاسم المعرفة والثقافة التنظيمية الداعمة)	Duek, 2001
توفر البنية التحتية التقنية - توفر الموارد البشرية (أفراد المعرفة) - الهيكل التنظيمي - العامل الثقافي - الالتزام الاستراتيجي المستدام.	عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز آل عثمان، 2013
الثقافة التنظيمية - القيادة التنظيمية - الهيكل التنظيمي - خرائط المعرفة - شبكات القيمة، بالإضافة إلى الأسس التكنولوجية	شيشون بوعزيز، 2011
القيادة - التعلم - التنظيم - التكنولوجيا	Bixler, 2002
القيادة - قياس الأداء - السياسات التنظيمية - تشارك المعرفة - بنية نظام المعلومات،	Davenport & Probst, 2002
الأفراد - العمليات - التكنولوجيا بنسبة 50%، 25%، 25% على الترتيب	Ruggles, 1998
التغيير الثقافي - التعاون التنظيمي - التكنولوجيا - نظام المكافآت	Gill, 2009
البنية التحتية لإدارة المعرفة (ثقافة المنظمة، هيكل المنظمة، البنية التحتية لتقنية المعلومات، المعرفة العامة، البيئة المادية) - آليات إدارة المعرفة - تقنيات إدارة المعرفة	Irma & Sabherwal, 2015

المصدر: من إعداد الطالبة (انطلاقاً من المراجع المذكورة)

### المبحث الثاني: الأسس الإستراتيجية في ظل تبني إدارة المعرفة

#### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي كأحد الأسس الداعمة لإدارة المعرفة

يعتبر الهيكل التنظيمي من الأسس التي تشغل مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، كما يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمدراء، كونه وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في إنجاز

## المعرفة

أعمالها وتحقيق أهدافها، وخاصة في تطبيق إدارة المعرفة. لذا نخصص هذا المطلب للتعريف بالهيكل التنظيمي، أبعاده وأنواعه ثم إبراز أهمية وعلاقة الهيكل التنظيمي بتطبيق إدارة المعرفة.

### أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

تتطلب إدارة المعرفة هيكلًا تنظيميًا يشجع على مستويات عالية في البحث عن المعرفة ومناقشتها وربطها، كما يشجع على النقاش والحوار، ويسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة (حريم والخشالي، 2006، ص 148).

### 1 - تعريف الهيكل التنظيمي

يطرح الكتاب والمفكرون مفاهيم عديدة للهيكل التنظيمي، ومنها ما يلي:

❖ الهيكل التنظيمي هو " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وإيضاح نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها (القيوتي، 2006، ص 50).

❖ أما العميان فيرى أن الهيكل التنظيمي " عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة، ومن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، كما يبين الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة" (2004، ص 205).

❖ ولدى حريم "الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤوليات، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وأن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية" (2006، ص 45).

من خلال هذه التعاريف يتبين أن الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة أو أداة تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهو ترجمة للكيفيات التي وزعت بها المهام والمسؤوليات وقسمت بها الوظائف والأنشطة، بالإضافة إلى تحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة، كما يظهر طبيعة العلاقات بين مختلف المسؤولين.

كما أن البناء الأساسي للهيكل التنظيمي يركز على دعامتين هما التمايز ( *Différentiation* ) والتكامل ( *Intégration* )؛ فالتمايز هو تقسيم للأفراد العاملين والمهام إلى وظائف وأقسام لإنتاج السلع والخدمات، في حين أن التكامل هو عملية تنسيق وربط الأنشطة في وظائف وأقسام مختلفة (هادي عبد الوهاب، 2006، ص 106).

إن التطورات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات تؤدي إلى إعادة تصميم وبناء الهياكل باستمرار من أجل إيجاد هياكل تنظيمية قادرة على الاستجابة لكل التغيرات؛ فكل تغيير في الأهداف أو حجم المنظمة أو الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة أو التغيير في التكنولوجيا السائدة لها تأثير على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التصميم. ومن العوامل التي تتطلب إعادة التصميم الهيكل التنظيمي ما ذكره العميان ( 2004، ص 232):

- ❖ وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي بعد إقراره، مثل زيادة عدد المستويات الإدارية دون مبرر، زيادة نطاق الإشراف وغيرها من الأخطاء.
- ❖ إعادة التنظيم وفقا لتصرفات إدارية غير مرغوبة كإساءة استخدام السلطة، وعدم صلاحية الإداريين لمراكزهم، وعدم قدرتهم على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.
- ❖ تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمات مثل اكتشاف عمل جديد وإدخال آلات حديثة مما يستلزم تغييرا جذريا في الهيكل التنظيمي.
- ❖ تغير ظروف المنظمة الاقتصادية كأن تمر بفترات الانتعاش أو الكساد.
- ❖ إجراء تغيير في أهداف المنظمة.

## 2 - أبعاد الهيكل التنظيمي

بالرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على أبعاد الهيكل التنظيمي، لذا يمكن الإشارة إلى بعض وجهات النظر بإيجاز:

✎ يرى Robbins بأن الهيكل التنظيمي يتكون من العناصر الأساسية التالية (حريم والخشالي، 2006، ص 145):

✎ التخصص في العمل: ويشير إلى أي مدى يتم تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف/أعمال منفصلة.

✎ تجميع الأعمال: ويشير إلى الطريقة التي تعتمد لتجميع الأعمال/ الوظائف.

✎ سلسلة الأوامر: وهو خط سلطة متصل من قمة المنظمة إلى أدنى المستويات ويوضح من يتبع من.

☞ نطاق الإشراف: ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير/ رئيس واحد.

☞ المركزية/ اللامركزية: حيث يتم صنع القرارات.

☞ الرسمية: وتمثل درجة معيارية الأعمال.

### ثانيا: أنواع الهياكل التنظيمية

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجا يطبق في جميع المنظمات، وذلك لأن كل منظمة ولها أهدافها وظروفها، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها بناء على ما يناسبها ويناسب أهدافها، ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المنظمة، ويمكن الإشارة إلى تصنيف الهياكل التنظيمية كالتالي:

أ- الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة : فمن خلال أنواع السلطة يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى:

- الهيكل التنفيذي: حيث يكون هناك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين، ثم تدرج السلطة بطريقة منظمة من مسؤول لآخر.
- الهيكل الوظيفي: يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر.
- الهيكل التنفيذي الاستشاري: يعتمد هذا النوع من الهياكل التنفيذي بالاستعانة بالمستشارين كالمستشار الفني والمالي، والهدف منه تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن.

ب- أنواع الهياكل حسب نطاق الإشراف : هناك نوعين أساسيين من الهياكل بحسب نطاق الإشراف، وهي الهيكل الطويل والهيكل المسطح.

ت- الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة: ونميز ضمنه الأنواع التالية:

- الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة
- الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
- الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية

## المعرفة

▪ الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن

▪ الهيكل التنظيمي على أساس المنتج

▪ الهيكل المختلط

ث -أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم: ونميز نوعان من الهياكل والتي تتمثل في:

▪ الهيكل الآلي: ويمتاز بالتعقيد والرسمية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج.

▪ الهيكل العضوي: ويتميز بالمرونة وقابلية التكيف مع الظروف المختلفة، كما يتميز بالبساطة ورسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفعالية في الإسهام بتطبيق إدارة المعرفة فلا بد من اتسامه بالخصائص التالية (الراحلة، 2010، ص ص 57-58):

1 -التوازن: يتضمن هذا المبدأ تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

2 -المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

3 -الاستمرارية: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ثالثا: أهمية الهيكل التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة

### 1 علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة

يرى مجموعة من الباحثين والمهتمين بإدارة الأعمال بأن هناك جوانب عديدة في الهيكل التنظيمي ذات الأهمية والتأثير خلال تطبيق إدارة المعرفة، وأهمها (Becerra- Fernandez et al.,2015, pp 76-7):

1 -تجنب الهيكل الرأسي (الهرمي): يشير الهيكل الهرمي إلى علاقات التفاعل بين الأفراد، وعلاقات التبعية التقليدية، كما يتسم بالجمود والذي يؤثر في مسار /تدفق المعلومات، وفي مشاركة وبناء المعرفة، ويعد هذا الأخير عائقا أمام تطبيق برامج إدارة المعرفة، على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة، كذلك و من خلال اللامركزية وجعل الهيكل التنظيمي مسطحا، تسند مسؤوليات أكبر للموظف، ويزداد عدد الموظفين الذين يتبعون رئيسا واحدا، ونتيجة لذلك يحتمل أن يحدث تقاسم وتشارك المعرفة في الجماعة الأكبر في المنظمة اللامركزية.

2 -الجماعات المهنية: يمكن للهيكل التنظيمي تيسير إدارة المعرفة من خلال الجماعات المهنية (*Communities of practice*) وهي جماعات منظمة ذاتيا من أفراد موزعين جغرافيا أو تنظيميا يتصل بعضهم ببعض بانتظام لمناقشة قضايا ذات اهتمام مشترك. و الجماعات المهنية توفر للفرد الوصول إلى جماعة أكبر من الأفراد أكثر مما هو ممكن ضمن حدود الإدارات التقليدية.

3 -الهيكل والأدوار المتخصصة: يمكن للهيكل التنظيمي دعم ومساندة إدارة المعرفة من خلال هياكل متخصصة وأدوار مخصصة لإدارة المعرفة، أي إنشاء وحدة/ جهة مسؤولة عن نشاطات إدارة المعرفة تحت إدارة مدير المعرفة.

انطلاقا مما سبق يمكن تلخيص أهم متطلبات الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة المعرفة في النقاط التالية:

لـ التحول من الهيكل الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحا؛ والتي تمتاز بقلّة المستويات ومحدوديتها، وتركيز المعرفة في المركز والأطراف، مما يساعد في مرونة الاتصال واتخاذ القرارات، نقل وتبادل المعلومات المناسبة في الوقت المناسب عن طريق المركز. فالهياكل التنظيمية الأكثر تفلطح هي الأنسب للمنظمات التي تحتاج إلى الإبداع والمبادرة والابتكار المستمر.

لـ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية؛ والذي يتميز بسرعة الاتصال، كما تختفي خطوط السلطة الصارمة ويعمل الموظفون بطريقة تشجع على الإبداع والمبادرة والمساهمة بكل ما لديهم من معارف ومهارات.

لـ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها، ومشاركة الجميع في توليدها.

**ب/ الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة**

الهياكل الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة، وأهم هذه الهياكل هي: (الرحاطة، 2010، ص61)

- الهيكل المصفوفي: أهم ما يميز هذا الشكل من التنظيم كفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الإدارية للمدراء، وتنمية روح التعاون بين فريق العمل، لذلك فهو يتيح فرصا للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد، مما يساعد على إمكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة.
- هيكل الفريق: من أشكال هيكل الفريق فريق العمل متعدد الوظائف الذي يتكون عادة من بعض الأفراد يمثلون وظائف أو وحدات تنظيمية معينة في المنظمة، ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وإيجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل، من مزايا هذا الشكل من التنظيم الاستفادة من المواهب المتعددة للأفراد فهم خبراء ومتخصصون، كما ينمي الشعور بالإنجاز ويوجد جوا من التعاون بين الأعضاء لتبادل المعلومات والتجارب والخبرات، ويتيح الفرصة للمشاركة في المعرفة في كافة المستويات.
- الهيكل الشبكي: وفق هذا النمط من الهياكل التنظيمية تبدو المنظمة كمحور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة إلكترونيا، وأن أهم ما يميز هذا النوع من التنظيم العمل على الاستفادة من الخبرات الخارجية، بالإضافة إلى المرونة في العمل والقدرة على تحسين المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فرصا أكبر للحوار وتبادل الأفكار مما يشجع التبادل المعرفي.
- الهيكل الأفقي المتسع: حيث يكون نطاق الإشراف كبيرا جدا، الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل السلطة المركزية تصبح مصدر المعلومات ومنسق الاتصالات، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة فقط.

**المطلب الثاني: القيادة كأحد الأسس الداعمة لإدارة المعرفة**

يصف نجم عبود القيادة على أنها " فن التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثمارا تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فهي الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكريا وتطبيقا بين أقسام

## المعرفة

المنظمة وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين (نجم عبود، 2011 ص 23). انطلاقاً من ذلك نعرف القيادة ونتعرف على بعض أنماطها ونماذجها ثم نبرز أهمية القيادة في تطبيق إدارة المعرفة.

### أولاً: مفهوم القيادة

#### 1 تعريف القيادة

نتطرق إلى مفهوم القيادة من خلال استعراض بعض التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا الموضوع:

• يعرف Piogross القيادة على أنها " مفهوم يطلق على الشخصية الإنسانية بحيث يكون لهذه الشخصية من العزيمة والبصيرة ما يمكنه من توجيه الآخرين " (نجم عبود نجم، 2010، ص 22).

• كما تعتبر القيادة " نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم " (صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص 241).

• ويرى كل من Stark و Gray أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة " (القيوتي، 2003، ص 181).

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الإيجابية في شخص ما تمكنه من التأثير على الآخرين ( المرؤوسين ) وقيادتهم بشكل تفاعلي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### 2 عناصر القيادة

وكذلك من التعاريف الأنفة الذكر يمكن أن تلخيص عناصر القيادة كالتالي:

- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، تجعل المرؤوسين يقبلون قيادته طواعية.
- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.
- وجود المرؤوسين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة.
- ضرورة التفاعل ذو التأثير التبادلي بين القائد وجماعات العمل، فالقيادة حصيله جهدهما.
- يرتبط نجاح القيادة بطاعة الأتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.
- إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

### ثانياً: أنماط ونماذج القيادة

#### 1 -أنماط القيادة



من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفته وخبرته بأنماط القيادة وطرق التعامل بها، واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة، أي حسب الموقف. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته. كما وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة، بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فإن كانت الحالة لا تحتل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتور كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واخلاف وجهات النظر، أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً، يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا. لذا يمكن أن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر مختلفة كالتالي:

أ- وفق الدوافع تقسم القيادة إلى (صلاح الحسيني، 2009، ص 64):

➤ القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

➤ والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

ب- وفق مصدر السلطة ونميز (صلاح الحسيني، 2009، ص 65):

➤ القيادة الرسمية: تظهر عندما يقود المدير ويؤثر في الآخرين من خلال ممارسة السلطة الرسمية؛ وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- تنبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة.

➤ القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية.

ت - وفق مركزية السلطة: والمتمثلة في (مؤيد سعيد السالم، 2005، ص 139):

❖ قيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

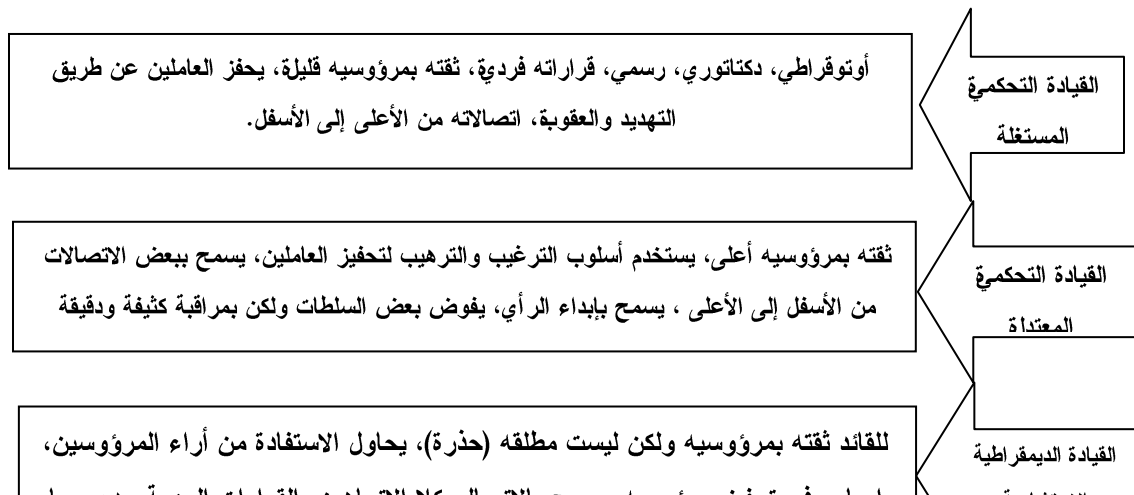
❖ قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورته متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامه.

## 2 - نماذج تحليل أنماط القيادة:

أشار الكتاب والباحثون إلى العديد من النماذج التي عملت على تحليل أنماط القيادة ومنها:

أ - نموذج ليكرت في القيادة (Lekert Continuum): كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (08): نموذج ليكرت في القيادة



المصدر: صلاح الحسيني، 2009، ص 68.

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط الرابع ( الديمقراطي بالمشاركة ) هو أفضل النماذج في القيادة بناءً على دراساتهم في جامعة (ميشيجان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية:

- ◀ أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
- ◀ انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة .
- ◀ المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها .
- ◀ يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين .

ب - نموذج بليك وموتون:

ويعد هذا النموذج كما أشار صلاح الحسيني ( 2009، ص.ص 69-70)، من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد، ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين في سنة 1985 ويقوم على افتراض هو إمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما:

- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.
- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج.

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها ويمكن توضيح الأنماط الخمسة المذكورة في هذا الشكل.

الشكل رقم (09): نموذج بليك وموتون في القيادة



ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد والحصول على نتائج جيدة عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة.

ثالثاً: أهمية القيادة في دعم تطبيق إدارة المعرفة

أكدت العديد من الدراسات على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في نجاح إدارة المعرفة في المنظمات، كدراسة شيلدا ديوسكي (2006)، والتي أشارت إلى أن "إدارة المعرفة تتطلب قيادة إدارية قوية". وأشار Singh أنه من الاعتقادات الخاطئة التي كانت سائدة خلال سنوات 1980 وحتى 1990 هو أن المنظمة لا تحتاج لقائد المعرفة، لكن وفي ظل تعقد محيط الأعمال فإنه يجب على المنظمة أن تدرك أنها تحتاج إلى قيادة

## المعرفة

مدعمة لإدارة المعرفة في كل المستويات الإدارية وليس إلى قائد واحد للمعرفة، فالمنظمة الفعالة تعتمد على القيادة بدل اعتمادها على القادة (أقطي جوهره، 2014 ص 143).

### 1 - مهام القائد في إدارة المعرفة

حدد Nelke مهام القائد لإدارة المعرفة في النواحي الأربعة التالية: (أقطي جوهره، 2014 ص 144)

✚ أن تعرف ماذا تعرف: وهو أمر جيد لإدارة المعرفة، لكنه لا يحدث إلا بتحسين شروط إدارة المعرفة من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة، وتشجيع سلوك التشارك في المعرفة في كل الأوقات.

✚ أنت تعرف ماذا لا تعرف: وهذا ليس أمراً سيئاً كثيراً، لأن هناك فجوة في المعلومات والمعارف التي تملكها وتحتاج إليها، لكنك على وعي بهذه الفجوة، وعلى القائد التركيز على كسب المعلومات والمعارف بأقصى قدر لتضييق الفجوة.

✚ أنت لا تعرف ماذا تعرف: وهي ظاهرة شائعة خاصة في المنظمات الكبيرة، وعلى القيادة في هذا الوضع تسهيل عملية التشارك في المعرفة، باستخدام مختلف الإمكانيات والوسائل.

✚ أنت لا تعرف ماذا لا تعرف: وهو أمر صعب، لكنه غير شائع، وعلى القيادة القيام بتشخيص واسع ومفتوح للمعلومات والمعارف داخليا وخارجيا، والسعي إلى تسهيل عملية التشارك في المعرفة، بل عليها كذلك مراقبة المعلومات والمعارف الخارجية التي تؤثر على أعمال المنظمة.

### 2 - القيادة المستدامة لإدارة المعرفة

قدم Salo أهم تطبيقات استمرارية إدارة المعرفة من خلال القيادة وهي: (أقطي جوهره، 2014 ص 144)

✚ وضع الرؤية والرسالة: حيث إن القائد يتشارك مع الموظفين في وضع رؤية ورسالة المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد المهتم بالعلاقات يحرص على الحفاظ على علاقات ايجابية بين الموظفين في رسالة المنظمة، بينما القائد المهتم بالقيمة فإنه يركز على الأداء من خلال التحفيز والاهتمام بسلامة الموظفين، وباختلاف اهتمام القائد فإن ذلك ينعكس في رؤية ورسالة المنظمة التي تدعم إدارة المعرفة، سواء كأداة لتحسين الأداء من خلال خلق معارف جديدة، أو كأسلوب لبناء علاقات ايجابية بين الموظفين من خلال التشارك في المعارف.

✚ خلق ثقافة وهيكل مدعم لإدارة المعرفة في المنظمة: حيث تؤكد الدراسات أن من 50% إلى 70% من الثقافة التنظيمية هي انعكاس للأنماط القيادية في المنظمة، ويحتاج القائد لتغيير الثقافة التنظيمية

## المعرفة

بما يناسب استمرارية إدارة المعرفة إلى كسب التزام الموظفين، فالقادة مسئولون عن خلق التشارك في المعرفة في المنظمة وبناء هيكل وعمليات تنظيمية تراقب مخرجات إدارة المعرفة في المنظمة وذلك من خلال الدعم الاستراتيجي، وتفعيل الهيكل التنظيمي، وإعداد الميزانيات، وتطوير واستخدام نظام المعلومات، وربط تعويضات الموظفين بالأداء التنظيمي.

✳️ **التمكين:** إن جعل الموظفين أكثر إحساس بالمسؤولية يلزم القائد بتمكين الموظفين وتفويض الصلاحيات لهم، حيث أن نقص الإحساس بالمسؤولية هو أحد أهم أسباب فشل عدة أنشطة في المنظمة مثل فشل الإدارة.

✳️ **خلق نظام إدارة المعرفة:** إذ على القائد خلق نظام إدارة المعرفة يضمن استمراريته في المنظمة، فإذا كانت المعرفة في شكل نظام فمن السهل إدارتها، فالتوجه الجديد لإدارة الأعمال هو بروز الإدارة النظامية، ويقصد بها جعل إدارة المعرفة في شكل نظام يقدم آليات تدعم التنظيم الذاتي والتصرف في المعرفة من خلال التغذية الراجعة بغرض كسب معان جديدة في ظل محيط متغير.

✳️ **الانفتاح على التغيير:** فالتغيير يحتاج إلى القيادة التحويلية التي تجعل الموظفين أكثر استعداداً للتغيير، وذلك من خلال المهارات الاجتماعية التي يملكها القائد التحويلي والتي تمكنه من فهم حاجات الآخرين وإكسابهم المرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، فالانفتاح على التغيير يقدم فرصاً للتشارك في المعرفة، التعلم واستمرارية إدارة المعرف في المنظمة.

### **المطلب الثالث: ثقافة المعرفة كأحد الأسس الداعمة لإدارة المعرفة**

تتأثر الثقافة التنظيمية كثيراً بالتطورات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمة، والتي من بينها التطورات الأخيرة المتمثلة في ظهور منهج من أحدث المناهج الإدارية؛ أي إدارة المعرفة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام الباحثين و مديري المنظمات على حد سواء، نتيجة المنافع المتوقعة التي يؤديها تطبيق مثل هذا المفهوم، ولأن تطبيق إدارة المعرفة لم يكن بالصورة التي تمنها البعض؛ فلقد فشلت الكثير من المبادرات التي قامت بها العديد من المنظمات، مما أدى إلى التساؤل عن السبب، فكان الجواب عند الكثيرين تجاهل أهمية الدور الذي تلعبه عوامل الثقافة التنظيمية أثناء تطبيق مشروع إدارة المعرفة.

أولاً: ماهية الثقافة التنظيمية

#### **1 تعريف الثقافة**

إن وضع تعريف محدد لمصطلح الثقافة أمر بالغ الصعوبة كونها تعبر عن مفهوم معنوي معقد جدا، وله استخدامات في مجال واسع للعلوم الاجتماعية والإنسانية والإدارية، وبالتالي يحظى هذا المفهوم بالعديد من المعاني وذلك باختلاف فروع هذه العلوم. لذا نتطرق لبعض التعاريف الواردة لهذا المصطلح:

- يعرف تايلور الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب من المعارف والعقائد والفن والقانون والأخلاق والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضوا في مجتمع ما (داسي وهيبه، 2015، ص 89)، حيث ينظر للثقافة كوحدة شاملة.

- كما يعرفها Kilpatrick " بأنها كل ما صنعه عقل الإنسان من أشياء ومظاهر اجتماعية في بيئته الاجتماعية أي كل ما قام باختراعه وباكتشافه الإنسان كعضو في المجتمع (طارق عبد الرؤوف، 2011، ص 93).

- أما جواد شوقي ( 2000، ص 232) فأكد أن الثقافة هي التي تميز بين الأفراد والجماعات والمجتمعات القائمة، وهي التي تكسب الإنسان صفته الاجتماعية والسلوكية.

انطلاق من التعاريف السابقة وغيرها، يمكن استنتاج الخصائص التالية للثقافة:

❖ الثقافة شيء غير ملموس لا يمكن تعلمه، بل عملية مكتسبة من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، يمكن ملاحظة الأثر الذي تحدثه، كسلوك الأفراد في موقف معين.

❖ الثقافة عملية إنسانية مصدرها الإنسان ويشترك بها مجموعة من الأفراد.

❖ تختلف من مجتمع إلى آخر وقابلة للتغيير لتأثرها بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية.

## 2 مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يتوصل علماء التنظيم والإدارة إلى مفهوم محدد للثقافة وإنما طوروا الكثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضا في كثير من الجوانب وفيما يلي بعض التعريفات:

- يعرف شاين Schein الثقافة على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهماها" (رياض عيشوش، 2011، ص 53)؛ حيث يركز في هذا التعريف على هدف الثقافة المتمثل في الطريقة التي تعمل بها المنظمة لمواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية.

## المعرفة

- كما تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي يمكن من خلالها التمييز بين مختلف المنظمات بالنظر لثراء وتعدد العناصر التي تتضمنها، لذا يصفها Shermerbon بأنها " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة " (شيشون بوعزيز، 2011، ص 61).

- أما العلي وآخرون (2006، ص 305) فيعرفون الثقافة بأنها " مجموع القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة".

وبهذا فإن ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتنبي المنظمة قيماً معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفعالية والكفاءة. كما أن معظم التعريفات تشترك بعنصر القيم، والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات، وتشير إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. (العميان، 2010، ص 311).

- كما أضاف Wheelen & Hunger تعريفاً للثقافة التنظيمية على أنها " مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة لها، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين " (نعمة الخفاجي، 2009، ص 23).

- في حين يصفها القريوتي ( 2000، ص379) بأنها " شعور تنظيمي غير مكتوب يعبر عن طرق التفكير ومجموعة المفاهيم وطريقة اتخاذ القرارات، كما يعبر عن الفروق بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة مما يجعلها من العناصر المهمة لمدخلات النظام الكلي للمنظمة".

- أما الدوري فيكشف عن فكرة أن الثقافة التنظيمية تشير إلى معنى مشترك، وهو أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير التي تبلورت بمرور الزمن، وخلقته بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأهداف والأشياء وكيفية التصرف نحوها (خميس ناصر، 2012، ص 214).

❖ يتضح من التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية اتفاق معظمها على القاسم المشترك لها وهو القيم والمعتقدات التي تنشأ بين الأفراد وتحدد سلوكهم داخل المنظمة وتبلورت بمرور الزمن، وهي بمثابة الشخصية للإنسان تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات، ومن العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة.

### 3 محددات الثقافة التنظيمية



تشير الدراسات والبحوث التي استهدفت موضوع الثقافة التنظيمية إلى وجود مجموعة من محددات الثقافة التنظيمية نذكر منها الآتي ( القريوتي، 2000، ص 383):

✎ **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

✎ **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبار الحجم.

✎ **التكنولوجيا:** تركز مثلا المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

✎ **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

✎ **البيئة:** من خلال الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين ..، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل ثقافتها.

✎ **الغايات والأهداف:** تتأثر كذلك الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها،

فالمنظمات الراغبة مثلا في تحقيق الزيادة في خدمة العملاء ستركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

ثانيا: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

### 1 مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي: (عيساوي وهيبية، 2012، ص.ص 18-21)

أ - **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:** هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المنظمة لأنها تصوغ

المعرفة

الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير تشكل حقيقة المنظمة.

هذه القيم هي انعكاسات لفلسفة المنظمة وتتمثل في:

✱ **رسالة المنظمة** : أي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وما هي عقيدتها؟

✱ **المبادئ**: ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟

✱ **أدوات تحقيق المبادئ** : قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.

✱ **إستراتيجية المنظمة** : أي البرنامج أو المنهج الذي تسير عليه المنظمة لخدمة الأطراف المعنية.

ب -**الأسطورة**: هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المنظمة، أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة، كما هي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات المنظمة ونقاط قوتها خلال مسيرتها.

ت -**الأبطال**: هم رموز الأساطير سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات؛ الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المنظمة، كما يمثلون الرموز القيادية التي تحرك المنظمة.

ث -**الشعائر والطقوس والتقاليد** : تمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.

ج -**اللغة**: هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.

ح -**الترتيبات المادية**: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات وأماكن استقبال الضيوف غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.

خ - الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

د - الممنوعات: هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.

## 2 أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية وأشهرها الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة) عيساوي وهيبية، 2012، ص 32)، إضافة إلى الثقافة المثالية والموقفية (إلياس سالم، 2006، ص 23).

أ - الثقافة القوية: تعرف على أنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة. فتقافة المنظمة قوية كلما كانت تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.

ب - الثقافة الضعيفة: لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها وقيمتها.

إن تتحدد قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية بدرجة استجابة العاملين لثقافة المنظمة، ومشاركة أعضائها لقيم تلك الثقافة، كما تتحدد تبعاً لمجتمع المنظمة، طبيعتها ونوع النشاط الذي تزاوله.

ت - الثقافة المثالية: يرى كل من Drucker و Ouchi Waterman أنه على المنظمات الراغبة في النجاح ضرورة امتلاك ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة أي أحسن طريقة لأداء كل مهمة.

ث - الثقافة الموقفية: وتعني حسب Calori ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك لأنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف.

## ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

يشير عليان إلى أن نجاح مبادرات إدارة المعرفة لا يتعلق بالتقنية؛ وإنما ثقافة المنظمة هي التي تلعب دوراً مهماً وفاعلاً في ذلك؛ حيث أن قسماً كبيراً من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين كما أنهم هم من يقومون بتوليد المعرفة (عليان، 2008، ص 167).

## 1 بناء ثقافة المعرفة

من أجل بناء ثقافة المعرفة وتوليد ثقافة تنظيمية تعاونية لإدارة المعرفة لا بد من توفر العاملين التاليين:

◀ وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم فتثمنها وتدعمها، مع ضرورة تأمين مشاركة العاملين في خلق وتوليد المعرفة وتشاركتها. وهذا بدوره يتطلب تغييرا في العقلية الثقافية، ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى تقاسم المعرفة.

◀ التحفيز؛ فالتحفيز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، لذلك من المهم إدارة توقعات العاملين وآليات حفزهم.

في نفس السياق يؤكد الكاتب Honeycutt أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم الجهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد وتشجيع التعلم ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي (حريم ورشاد، 2006، ص 231).

ونظرا لما للثقافة التنظيمية من تأثير بالغ الأهمية في عملية إدارة المعرفة فقد حدد الباحثين خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة والتي تشتمل على الخصائص التالية (حريم ورشاد، 2006، ص 231):

◀ فهم وإدراك قيمة ممارسات إدارة المعرفة.

◀ دعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة.

◀ وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة.

◀ تشجيع التفاعل من أجل بناء وبناء وتقاسم المعرفة.

كما طرح بعض الباحثون عناصر عديدة للثقافة التنظيمية تساهم في تفعيل إدارة المعرفة، خاصة أن أهم جزء من المعرفة - المعرفة الضمنية- موجود في أذهان الأفراد فإن ذلك يجعل درجة قبولهم لمبادئ إدارة المعرفة يساهم في نجاحها أو فشلها. لذا طرح كرماللي بعض العناصر المهمة لدعم هذا التوجه تتمثل في: (كرماللي، 2005، ص 47)

✍ أهمية وجود الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة.

✍ تقدير جهود أفراد المعرفة.

## المعرفة

وجود ثقافة تشاركية وهذا يتطلب تغيير الثقافة ونقلها من مفهوم خزن المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة.

وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.

إقامة الشبكات المعرفية، والاتصال المفتوح بين مختلف المستويات الإدارية.

الاهتمام بالأفراد الموهوبين في المنظمة.

انطلاق مما سبق تظهر أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع مجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الرفض. كما أظهرت الدراسات - التي تناولت التأثير الإيجابي والسلبي للثقافة في برامج تطبيق إدارة المعرفة- أهمية الثقافة التنظيمية في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، كما تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد صناعات المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.

كما أكدت دراسات أخرى لـ Holowetzki أجريت في الفترة الزمنية ( 1998-2002) أن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفي نفس الوقت تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه الإدارة. بالإضافة إلى مشاركة الأفراد في المعرفة والتي تعتبر من الأساسيات لبناء المعرفة، إلا أن هذه العملية قد تواجه مشكلة عدم رغبة في ذلك للأسباب التالية ( عبيسات، 2005، ص 15):

عدم توفر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة.

نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة.

عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.

## 2 العلاقة بين العوامل الثقافية وعمليات إدارة المعرفة

تؤثر الثقافة على إدارة المعرفة من خلال (رياض عيشوش، 2011، ص.ص 83-88، حيدر عبيسات، 2005، ص16):

أ- الرؤية المشتركة: وتعني حسب Prusak و Fahey مشاركة الفهم والتوجه للعالم التنظيمي الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث في غيابها تختلف التوجهات والرؤى وافتراسات الأفراد نحو المستقبل. ويتم بناء هذه الرؤية من خلال تفاعل الرؤى الفردي للأفراد والقادة، وتندمج الرؤى ضمن رؤية

المنظمة ككل؛ فتعمل الرؤية المشتركة إذن على توحيد توجه التنظيم بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها، وكلما زاد اشتراك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية، ساعدهم ذلك على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم بحرية وتجنب سوء الفهم في الاتصالات.

ب - إدراك إدارة المعرفة: عندما تصل المنظمة إلى قدر عالي من الإدراك الذي يتعلق بممارسة معينة، يطلق عليه الباحثون مصطلح النضج التنظيمي، والنضج التنظيمي في إدارة المعرفة يعبر عن كفاءة ومراحل قبول إدارة المعرفة كمنهج عمل في المنظمة، أي عندما تصل المنظمة إلى درجة عالية من الفهم والإدراك وتعتاد العمل بمنهج إداري معين، وعندما تمتلك المنظمة قدرا عاليا من النضج التنظيمي في إدارة المعرفة تصبح منظمة متعلمة، تحسن التعامل مع المعرفة وإدارتها وكأنها منتج، وتتقن أساليب توليدها، وتشجع المشاركة وتتفنن في تطبيقها، وتحقق الإبداع المستدام، بل يصبح هذا عملا روتينيا لديها، حيث تدور المعرفة وبشكل روتيني حول الأنشطة، والثقافة، والتكيف؛ وبالتالي يعد إدراك طبيعة وأهمية المعرفة وكيفية إدارتها أساسا في التفريق بين المنظمات المتعلمة وغيرها.

ت - التوجه بالفريق: تركز المنظمات اليوم على خلق العمل الجماعي أو فرق العمل، الذي يشير إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد، والذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها بكفاءة وفاعلية، هذا المفهوم يؤدي إلى خلق مجموعة من القيم الإيجابية بين الأفراد تتضح من خلال تفاهم الجماعة وانسجامها وتوزيع الأدوار بينهم.

وتتجلى أهمية فرق العمل من جانب السلوكي والتنظيمي من خلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف، فيزيد إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية التحفيز، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصال خاصة في بناء المعرفة، لأنه يتيح الفرصة للعاملين من تخصصات مختلفة للقاء والنقاش والتحدث وجها لوج والعمل على انجاز مهمة محددة.

ث - ممارسات الإدارة العليا: من أجل توفير الوسط الملائم لدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة، لابد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والمعرفة؛ لأن ذلك يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات. كما يتعين على مسؤولي المنظمة تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات.

ومن أهم أدوات الإدارة العليا في ذلك تمكين العاملين، وجعلهم يملكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة بدلا من انتظار توجيهات الإدارة والانصياع لها، حيث يرى Mc Shane & Glino أن عملية التمكين جزءا أساسيا من إدارة المعرفة.

ولأن الجزء الصعب في تطبيق إدارة المعرفة هو تأمين الثقافة المناسبة لها، من خلال بناء ثقافة المعرفة، ومن أجل الاستفادة القصوى من برامج إدارة المعرفة يستلزم ذلك توجيه ممارسات الإدارة العليا نحو تحفيز واستقلالية وتمكين العاملين وتعزيز مفهوم الثقة التبادلية، ونشر ثقافة المعرفة بين الأفراد حتى ينعكس أثر ذلك على نجاح عمليات إدارة المعرفة من توليد ومشاركة وتطبيق.

#### **المطلب الرابع: البنية التحتية للتكنولوجيا كأحد الأسس الداعمة لإدارة المعرفة**

أسهمت التكنولوجيا في بناء المنظمات، مما جعل هناك توجه قوي من قبل مختلف المنظمات للحصول على البنى التحتية لتلك التكنولوجيا، التي من خلالها يمكن للمنظمات ضمان البقاء والتواصل مع محيطها، بالإضافة إلى تأمين الإطارات البشرية التي من خلالها يمكن إدارة هذه التقنيات. كما تقوم إدارة المعرفة على الاستفادة من المعلومات والمعرفة وتوظيفها في مجالات المنظمة، فترتكز على مجموعة من التقنيات المختلفة سواء في الاتصالات، قواعد البيانات، والشبكات. فينظر إذن للتكنولوجيا على أنها عنصرا مهما وحاسما في جعل عمليات إدارة المعرفة أكثر كفاءة (Gold et al, 2001, p 193)، لأنها تسهل وتيسر تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

#### **أولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات**

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الالكترونية، ويعني هذا المصطلح كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق بذلك من أجهزة ومعدات (العاني، 2009، ص 63)، وبذلك يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة للحصول على أفضل المميزات من المتطلبات الرئيسية لأي مؤسسة تريد أن تكون في المقدمة، فهي إذن من الأسس الهامة والتي دونها لا يمكن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة. فهي إذن حسب العمري (2004: ص 19) تمثل "نظام مكون من مجموعة من الموارد المترابطة والمتفاعلة بحيث يشتمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والاتصالات التي تستخدم نظم المعلومات المعتمدة على الحاسوب". أما عبد الله فرغلي (2008، ص.ص 25-27) فقد صنف مفاهيم تكنولوجيا المعلومات ضمن أربع مجموعات، نلخصها في الجدول التالي:

**جدول رقم(04): مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

مفهوم تكنولوجيا المعلومات	البيان
<p>- يعرف التقرير الاقتصادي الدولي الذي يصدره صندوق النقد الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها تتضمن الحاسبات الآلية والبرامج الجاهزة ومعدات الاتصال عن بعد.</p> <p>- ويعرفها البعض على أنها مزيج من الصناعات المترابطة وهي صناعة المكونات المادية للحاسب الآلي، وصناعة البرامج الجاهزة وصناعة الخدمات مثل خدمات الشبكات وصيانة الأجهزة المادية.</p>	<p><b>المجموعة 1:</b></p> <p>المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات.</p>
<p>- يرى البعض أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتمثل في معالجة، تخزين، إرسال، عرض، إدارة، تنظيم واسترجاع المعلومات.</p>	<p><b>المجموعة 2:</b></p> <p>المفاهيم التي تركز على الأنشطة التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p>
<p>- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي التكنولوجيا المبنية على الالكترونيات والتي يمكن أن تستخدم في جمع وتخزين ومعالجة ووضع هذه المعلومات في حزم متكاملة ومن ثم الوصول إلى المعرفة.</p> <p>- ويرى البعض أنها تتطوي على كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في خلق وتخزين وتبادل واستخدام المعلومات في أشكالها المختلفة (بيانات المنظمة وعروض الوسائط المتعددة).</p>	<p><b>المجموعة 3:</b></p> <p>المفاهيم التي تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنشطة التي تقوم به.</p>
<p>- تقتضي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جميع أنظمة المعلومات بالمنظمة المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك جميع المستخدمين منها.</p>	<p><b>المجموعة 4:</b></p> <p>المفاهيم التي تركز على الأجهزة والأنشطة والعنصر البشري في آن واحد.</p>

المصدر بالتصرف: عبد الله فرغلي، 2008، ص.ص 25-27.



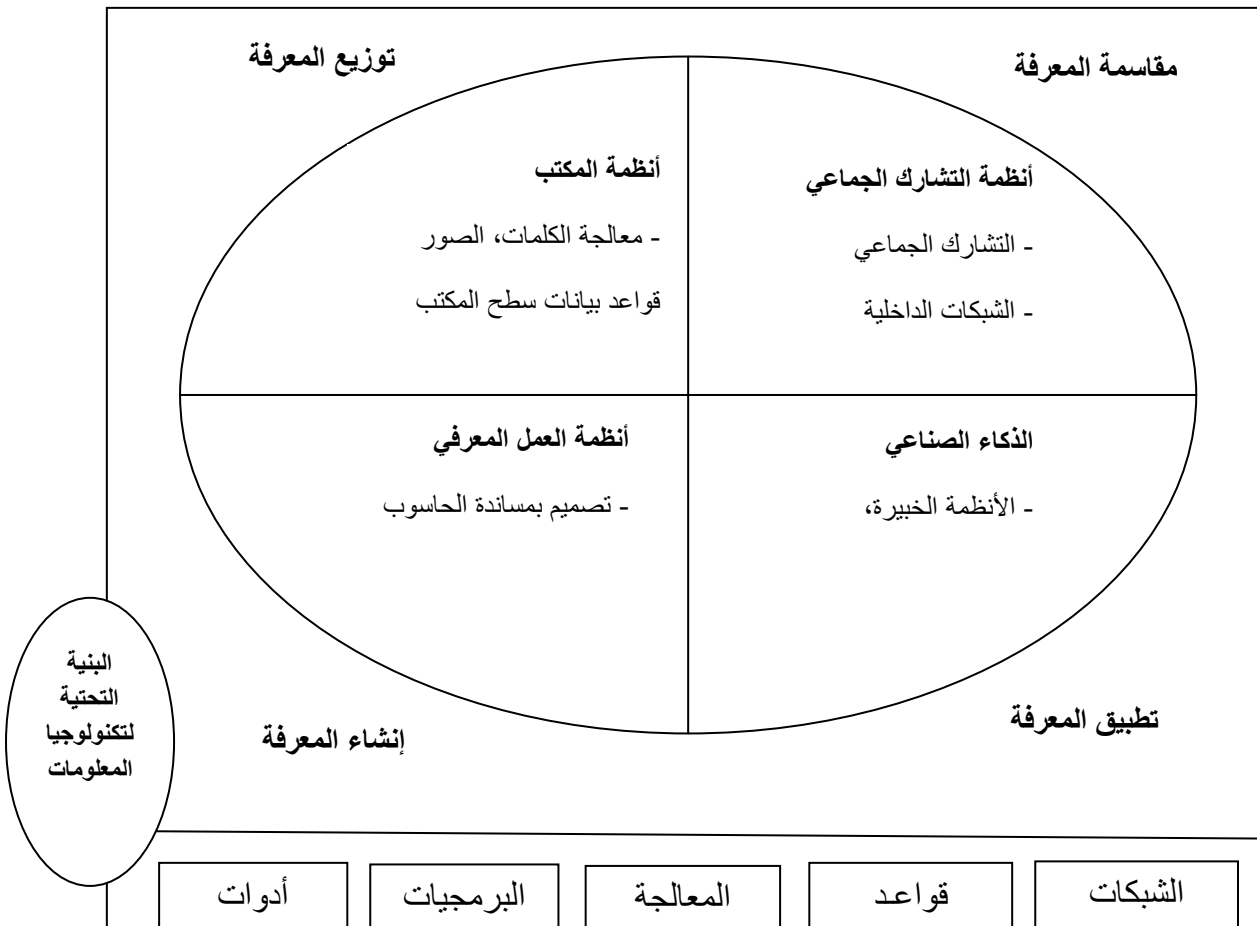
## المعرفة

- من التعاريف السابقة يمكن اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تركز بشكل محوري على استخدام تقنيات وبرمجيات الحاسوب - مثل النظم الخبيرة، الذكاء الاصطناعي، قواعد البيانات، الانترنت..- وتشمل تطبيقاتها جملة من المراحل تبدأ أولاً بالحصول على البيانات الضرورية من مصادرها المختلفة ثم معالجتها وبعد ذلك إرسال النتائج إلى الجهات المعنية للاستفادة منها في الوقت والشكل المناسب. فهي إذن لا تقتصر على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تمتد إلى الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والتقنيات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

### ثانياً: الأدوات التكنولوجية لإدارة المعرفة

تختلف التكنولوجيا الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة باختلاف نوعية المعرفة، فهناك العديد من الأدوات التكنولوجية التي يمكن من خلالها توليد المعرفة الضمنية، وتشارك العاملين فيها، وكذلك هناك العديد من أدوات التكنولوجيا التي تسهم في توليد المعرفة الظاهرة، وكذلك في عملية نقلها للعاملين، و تخزينها بقواعد البيانات ليسهل الرجوع إليها، كما تختلف هذه الأدوات حسب أنشطة أو عمليات إدارة المعرفة، كما يوضحها نجم عبود نجم (2005، ص 104) في الشكل التالي:

شكل رقم (10): عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات





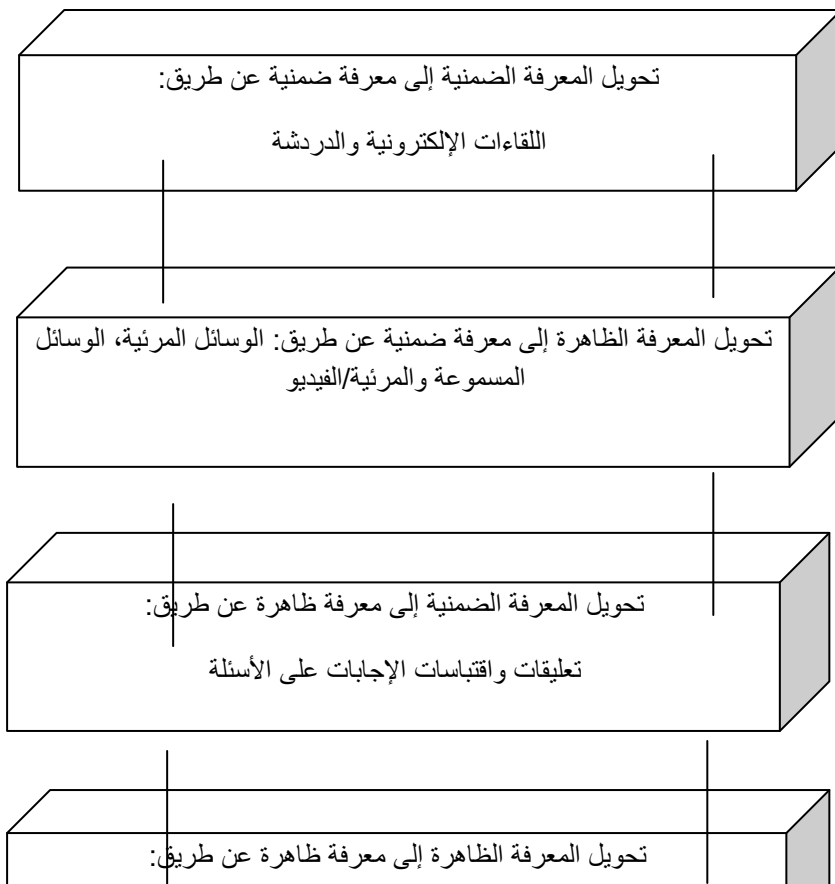
المصدر: نجم عهود، 2005، ص 104.

أ. دور أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توليد المعرفة

إن توليد المعرفة هو قدرة المنظمة على اكتساب أو تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد، والمعرفة الظاهرة، التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها وسياساتها...، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكل أنواعها وتطوراتها، من الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات وحتى الأفراد من بناء وتوليد المعرفة، واستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وخلق المعرفة، كالمؤتمرات والحوارات والمناقشات على الخط المباشر التي تتيحها الانترنت والشبكات التكنولوجية الأخرى (عبد الستار علي وآخرون، 2006، ص:118).

ومن أهم العمليات التي تساهم وبفاعلية في تحويل وتوليد المعرفة ما أشار إليه الكوثري ضمن مخطط لأمثلة شائعة في التكنولوجيا المستخدمة في عمليات تحويل المعرفة، كما هو موضح في الشكل التالي (قنديلجي، 2005، ص:8-10):

الشكل رقم (11): الأمثلة الشائعة في تحويل المعرفة



المصدر: قندلجي والجنابي، 2005، ص 10.

بالإضافة إلى ما سبق تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخزين المعرفة واكتشافها من جديد ضمن قواعد البيانات أو كما يسميه البعض مستودع البيانات؛ الذي يساعد المنظمة في تعزيز وتوحيد المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد، بغرض إدارتها بشكل فعال، واستثمارها من قبل المنظمة.

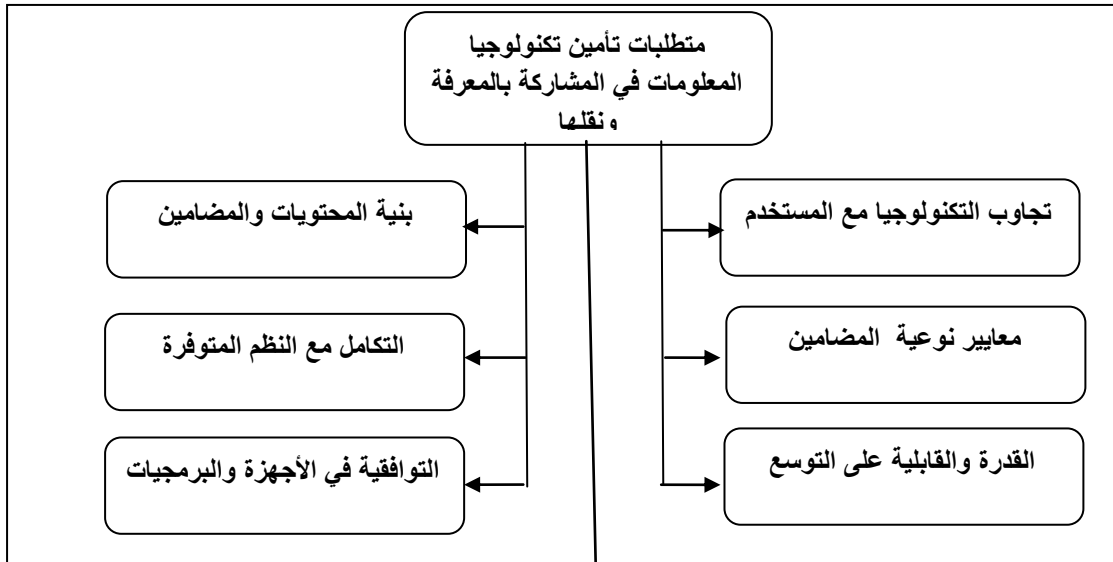
ب. دور أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تشارك المعارف

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من الأمور المهمة في نقل وتشارك المعارف بشرط الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية (طه حسين النوي، 2011، ص 124):

- استجابة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتناسبها مع احتياجات المستخدم الآنية والمستقبلية.
- وجود بنية أو هيكلية للمحتويات والمضامين تسهل الوصول إليها (الفهرسة والتصنيف..).
- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع التكنولوجيا المتوفرة.
- القدرة والقابلية على التوسع والتطور باستخدام الشبكات الإلكترونية الملائمة.
- التناغم والانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين، بهدف الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة..

ويمكن إجمال مختلف هذه النقاط في الشكل التالي:

الشكل رقم(12): متطلبات أدوات تكنولوجيا المعلومات في تشارك المعارف



المصدر: طه حسين النوي، 2011، ص 125.

### ج. دور أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطبيق المعرفة

إن الهدف الأساس من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة واستخدامها. كما يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في الاستخدام الفعال للمعرفة من خلال ما توفره من فرص وإمكانيات نذكر منها (طه حسين النوي، 2011، 126):

- خلق فرص التعاون والتنسيق الجماعي بواسطة التكنولوجيات المتعلقة بذلك، مثل البريد الإلكتروني، المؤتمرات عن بعد، المؤتمرات الفيديوية، والبرمجيات الجماعية.
- الذكاء الاصطناعي بمختلف تطبيقاته، والذي يستخدم أساساً من أجل تأمين الخبرات والمعارف الموجودة في المنظمة.
- النظم الخبيرة باعتبارها إحدى أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتي هي عبارة عن نظم معلومات محوسبة، كثيفة المعرفة، تقدم حلولاً للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في مجال أو ميدان معين ومحدد من خبرة الإنسان.

### ثالثاً: أهمية التكنولوجيا في إدارة المعرفة

يلخص الكبيسي أهمية التكنولوجيا في إدارة المعرفة في النقاط التالية (الكبيسي، 2005، ص.ص 95-96):

- ✍ تساهم التطورات الحديثة في تعزيز السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وأقل تكلفة.
- ✍ كما تساهم في تهيئة بيئة ملائمة تساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة والتشارك بها.
- ✍ بالإضافة إلى إسهامها في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليدها، وتحليلها،.. وغيرها.

المعرفة

كما توفر وسائل اتصال وتفاعل بين المجموعات المتباعدة جغرافيا من خلال ورش العمل أو المنتديات الالكترونية..الخ.

المساعدة في انجاز الوظائف الكتابية وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى بعض الأسس الإستراتيجية التي نراها من الأسس الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والبنية التحتية للتكنولوجيا، وأبرزنا من خلاله كذلك أهمية كل بعد من أبعاد هذه الأسس في دعم العمليات الأساسية لإدارة المعرفة بداية بتوليد المعرفة ثم تشاركتها بين أفراد المنظمة فتطبيقها بهدف تطوير أداء المنظمة وتحقيق تميزها من خلال إتباع منهج إدارة المعرفة.

ومن أجل نتائج ملموسة لهذه الدراسة نحاول تطبيقها على واقع مؤسسة كوندور من خلال الفصل التطبيقي التالي.

# الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية لأهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة

الإطار المنهجي للدراسة

تقديم عام للمؤسسة

تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة وتفسير النتائج

\* د.ببزان حنان صادق(2006)، نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية العدد 9، تاريخ الإطلاع: 2016/02/20، متاح في: <http://www.cybrarians.info/journal/no8/info.htm>

*\* Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, June 2007*  
***Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships***

Anthony Liew, Walden University

13- Lisa mariemangas: "an assesment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiative" ,  
doctoral dissertation, cappela university, 2005. لعذور صورية25

محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992

وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج: تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

<sup>1</sup> - أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص 86. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 30.

موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، ط 2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص184

موفق الحمداني وآخرون، مناهج البحث العلمي: أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

استبيان حول:

أهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك - برج بوعرييج -

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات بعنوان " أهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة " دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا الموضوع، نأمل منكم التكرم بمنحنا جزء من وقتكم الثمين والإجابة على هذه الأسئلة بدقة وبكل موضوعية، لأن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

وفي الأخير نحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة، ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لكم أسمى عبارات التقدير والاحترام

تحت إشراف:

د. بن ساهل وسيلة

إعداد الطالبة:

أمينة بن حورية

السنة الجامعية: 2015-2016

## القسم الثاني: الخصائص الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات المؤسسة بغرض تحليل النتائج، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

(1) الجنس: ذكر  أنثى

(2) العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

(3) المؤهل العلمي:

ثانوي  بكالوريا  تقني سامي

ليسانس أو ماستر  مهندس أو ماجستير  دكتوراه

(4) عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

(5) المركز الوظيفي

مدير عام  نائب المدير  رئيس فرع

رئيس مصلحة  مسير

أولاً: فيما يلي عدد من العبارات التي تصف الثقافة التنظيمية كأحد الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة، الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	اتفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1 - الثقافة التنظيمية وتوليد المعرفة</b>						
01	لدى الأفراد داخل مؤسسة كوندور قيم مشتركة نحو توليد أفكار جديدة من خلال التعلم المستمر.					
02	تحت القيم السائدة في مؤسسة كوندور على تشجيع العاملين على توليد الأفكار الجديدة من خلال حلقات الحوار والاجتماعات العامة.					
03	من مبادئ مؤسسة كوندور تشجيع التنافس الإيجابي بين العاملين من أجل الإبداع في الأفكار.					
04	تقدر مؤسسة كوندور الموظفين الذين يتشاركون معارفهم بشكل غير رسمي وذلك عبر الإشادة بإنجازاتهم عبر البريد الإلكتروني أو أثناء الاجتماعات.					
<b>2 - الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة</b>						
05	من قيم ومبادئ كل فرد داخل مؤسسة كوندور، التعاون وتشارك المعارف والخبرات دون الخوف من فقدان مركزهم الوظيفي.					
06	يعلم كل فرد داخل مؤسسة كوندور أنه يتوجب عليه الانسجام والتفاهم مع الموظفين الآخرين، مما يعزز تشارك المعارف والخبرات.					
07	من مبادئ مؤسسة كوندور، تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.					
08	من مبادئ مؤسسة كوندور، اعتماد معيار المشاركة بالمعرفة والأفكار كأحد المرتكزات في عملية الترقية.					
<b>3 - الثقافة التنظيمية وتطبيق المعرفة</b>						
09	من مبادئ مؤسسة كوندور تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل اللازمة لذلك، بحثاً عن الإبداع والتميز.					

					10	من قيم العمل لدى مؤسسة كوندور السهر على متابعة تطبيق وتنفيذ إجراءات العمل لتجنب الأخطاء.
					11	من ثقافة مؤسسة كوندور وقيمها العالية، ربط نظام المكافآت والحوافز بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الأفراد.
					12	يرتبط نظام المكافآت والحوافز في مؤسسة كوندور بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الأفراد.

ثانياً: فيما يلي عدد من العبارات التي تصف القيادة التنظيمية كأحد الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة، الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.

الرقم	عبارات القياس	موافق بشدة	موافق	اتفق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>1 - القيادة التنظيمية وتوليد المعرفة</b>						
01	يعمل رئيسك على تشجيع الأفراد ومكافئتهم على توليد الأفكار جديدة.					
02	يسمح رئيسك بمشاركة العاملين في صنع القرار في كافة المستويات من أجل خلق أفكار جديدة ومبدعة.					
03	يعمل رئيسك على توفير فرص التعلم والتدريب خارج المؤسسة من أجل تطوير أفكارك ومهاراتك.					
04	من مميزات رئيسك القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه جهودهم نحو الإبداع وتوليد الأفكار.					
<b>2 - القيادة التنظيمية وتشارك المعرفة</b>						
05	علاقة رئيسك بالمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة مما يشجع على تبادل المعلومات والأفكار بينهم.					
06	يعمل رئيسك على دعم روح الفريق مما ينعكس على تشارك الخبرات بين الأفراد.					
07	يخصص رئيسك وقت إضافي ليتحاور مع موظفيه حول مشاكل العمل وتبادل الحلول والخبرات.					
<b>3 - القيادة التنظيمية وتطبيق المعرفة</b>						
08	يمنحك رئيسك حرية تطبيق أفكارك الجديدة.					
09	يهتم رئيسك بتوظيف أفكارك من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة.					

10	يحفز رئيسك الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية.				
----	---	--	--	--	--

ثالثاً: فيما يلي عدد من العبارات التي تصف الهيكل التنظيمي كأحد الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة، الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.

عبارات القياس					
غير موافق بشدة	غير موافق	اتفق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	
<b>1- الهيكل التنظيمي وتوليد المعرفة</b>					
					1 يتصف الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور بالمرونة مما يسمح بتدفق المعلومات في الوقت المناسب وفي كل الاتجاهات.
					2 يتم انجاز بعض المهام بشكل جماعي من خلال فرق العمل مما يؤدي إلى ابتكار الأفكار الجديدة.
					3 لا يوجد احتكار للمعلومات ويتم الحصول على كل الاحتياجات المعرفية في الوقت المناسب.
					4 يساعد الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على تدفق المعرفة أفقياً، مما يسهل تبادلها بين كل الأطراف .
					5 تتيح اللامركزية في العمل فرصة تقاسم المعرفة بين العاملين.
					6 يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين، للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة.
					7 قامت المؤسسة بتوصيف للوظائف وتوزيعها بطريقة تمكن من سرعة انجاز المهام وتطوير المشاريع الجديدة.
					8 تهتم المؤسسة بتشكيل فرق العمل وتعتبرهم أفضل أسلوب للتطبيق الكفاء للمعارف والأفكار.
					9 تتوزع السلطة في المؤسسة بطريقة لامركزية لتشجيع نقل المعلومات وتطبيق المعارف بكفاءة وفعالية.

رابعاً: وفيما يلي عدد من العبارات التي تصف تكنولوجيا المعلومات كأحدى الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة، الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يوافق رأيك.

الرقم	عبارات القياس				
	موافق بشدة	موافق	اتفق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة

بشدة	ما				
<b>1 -تكنولوجيا المعلومات وتوليد المعرفة</b>					
					01 تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة داخل مؤسسة كوندور في خلق المبادرات في العمل والإبداع.
					02 تتوفر ضمن تكنولوجيات مؤسسة كوندور البرامج الحاسوبية اللازمة لاكتساب المعرفة الجديدة.
					3 تساعد التكنولوجيا المتوفرة في مؤسسة كوندور في تدفق المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حول الزبائن والمنافسين.
					4 تمتلك مؤسسة كوندور الأدوات التكنولوجية المساعدة على اكتشاف المعلومات الجديدة كنظام اليقظة والتتبع عن البيانات(Data Mining).
					5 تتوفر لدى مؤسسة كوندور قاعد البيانات التي توفر البيانات والمعلومات للعمال لحل مختلف مشاكل العمل.
<b>2 -تكنولوجيا المعلومات وتشارك المعرفة</b>					
					6 تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كالاتترنت داخل مؤسسة كوندور في تنمية العمل الجماعي وتشارك المعارف.
					7 تهتم مؤسسة كوندور بعقد والمشاركة في مؤتمرات أو ملتقيات تستعمل فيها تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل نقل التجارب عن بعد.
					8 توفر المؤسسة منتديات الكترونية متخصصة لتساهم في توثيق وتبادل المعرفة
<b>3- تكنولوجيا المعلومات وتطبيق المعرفة</b>					
					9 تعمل مؤسسة كوندور على تعميم التكنولوجيا المساعدة على تطبيق المعارف والخبرات والاستفادة منها.
					10 توظف مؤسسة كوندور تكنولوجيا الذكاء الصناعي لحل المشكلات التنظيمية المختلفة.
					11 تمكن الأدوات التكنولوجية المتوفرة بالمؤسسة العاملين فيها من الوصول إلى المعلومات المناسبة، الجاهزة الاستخدام بسهولة وأقصر وقت.

شكرا جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم