

أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة  
(دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن)  
بولاية بسكرة - الجزائر -

أ.بوعزيز شيشون

جامعة بسكرة - الجزائر

الملخص.

أنجزت هذه الدراسة بغرض الكشف عن مدى أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، بالمديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة الجزائرية، من وجهة نظر إطاراتها. ولتحقيق ذلك هيكلت الدراسة في ثلاث محاور أساسية. بحيث غطى الأول منها إطارها المنهجي، الذي تضمن بشكل خاص إشكالية البحث وتسأولاته والفرضيات المنبثقة عنها، بينما وجه الثاني لبناء المرجعية النظرية للبحث التي عالجت مفهوم إدارة المعرفة من زوايا محددة، كما أوضحت مختلف مراحل عملية إدارة المعرفة، فضلا على طبيعة أسس تطبيقها من خلال متابعة تحليلية لبعض ما ورد في الأدبيات التي تناولت الموضوع، والتي تم إسنادها بست دراسات سابقة. ليستعرض المحور الأخير من خلال أساليب عرض وتحليل النتائج، أعتمد فيها على العديد من الأدوات الإحصائية كالنكرارات، النسب المئوية، المتوسطات المرجحة، الانحرافات المعيارية، الارتباط الخطي البسيط والمتعدد، الانحدار المتعدد وما يرتبط بها من اختبارات سلسلة من الاستنتاجات والاقتراحات، من أهمها ما يلي:

- هناك اختلاف في مستويات أهمية مراحل عملية إدارة المعرفة.
  - تمثل الأسس الإستراتيجية متطلبات ضرورية وهامة لتطبيق إدارة المعرفة.
  - تعتبر القيادة والثقافة التنظيمية من أهم الأسس الإستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة.
  - تعد الأسس التكنولوجية أقل أهمية من مثيلتها الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة.
  - تعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أقوى الأسس التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة.
  - تعد نظم الذكاء الاصطناعي الأساس التكنولوجي الوحيد الذي لم تتأكد أهميته في تطبيق إدارة المعرفة.
  - ينبغي بناء نظم لتحفيز الأفراد على المشاركة والتعاون بغرض تبادل ونقل المعارف، مع الإعداد لتكثيف البنية التنظيمية لتكون أكثر ملائمة مع نظام إدارة المعرفة.
  - ينبغي دعم البيئة التنظيمية المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة، بالتركيز خاصة على القيادة والثقافة التنظيمية.
  - يجب التحضير للدخول في أنشطة جديدة لاستثمار الطاقات المتاحة لدى الموارد البشرية.
  - يجب الاستمرار في بناء وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- الكلمات الدالة:** عملية إدارة المعرفة، القيادة والثقافة التنظيمية، خرائط المعرفة وشبكات القيمة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الشبكات وأدوات التعاون، نظم الذكاء الاصطناعي، اليقظة التكنولوجية والتنافسية.

**Abstract**

This study is achieved in order to find out the importance of the strategic and technological bases in the application of knowledge management (KM), at the Regional Department of the National Fund for housing in the Province of Biskra in Algeria, from the managers' Point of view.

To achieve this Objective we have structured our study in three main axes. The first one covered the methodic framework, which included in particular the problematic of research, its questions and hypotheses. While the second is oriented to the research theoretical construction, which treated the concept of KM from different angles, and explained the various stages of the knowledge management process, as

well as the nature of the application bases through a follow-up analysis of what appeared in the literature related to the subject, which were supported by six previous studies. Ending with the last axis that reviewed the methods of presentation and results analysis by adopting many of statistical tools like frequencies, percentages, weighted averages, standard deviations, simple and multiple linear correlation, multiple regressions and the associated multi-tests, to a series of conclusions and suggestions, which the most important are the following:

- There is a difference in the levels of importance of knowledge management process stages.
- The strategic bases are considered as a necessary and a very important requirement for the application of KM.
- The leadership and organizational culture are the most important strategic bases for the application of KM.
- The technological bases are less importance than the strategic bases in the application of KM.
- The information technology infrastructure is one of the strongest technological bases in the application of KM.
- The artificial intelligence systems are the only technological base, which has the incertitude significance in the application of KM.
- The systems should be built to motivate individuals to participate and cooperate in order to exchange and transfer the knowledge with the preparation of organizational structure to be more adoptive to the knowledge management system.
- The regulatory environment in knowledge management application should be supported focusing on leadership and organizational culture in particular.
- New activities should be prepared to invest in the available potential of human resources.
- Managers should keep on building and developing for information technology infrastructure.

**Keys Words:** Knowledge Management Process, Organizational Culture & Leadership, Knowledge Maps & Value Networks, Information Technology Infrastructure, Networks Technology & Collaboration Tools, Artificial Intelligence Systems, Business & Competitive Intelligence.

## مقدمة.

انطلاقاً من الانشغالات العديدة للمنظمات، الاقتصاديات والمجتمعات المنبثقة عن ظاهرة إدارة المعرفة التي كشفت عن الكثير من التحديات خاصة في مجالات النمو والمنافسة. تأتي هذه الدراسة كمحاولة لإبراز مدى أهمية هذه العملية على مستوى المنظمات ومن ثم ضرورة تطبيقها بالاستناد على مقاربتين إستراتيجية وتكنولوجية نعتقد بأنهما حاسمتين في هذا المجال. ولتحقيق ذلك قمنا بهيكلة الدراسة في ثلاثة محاور، بحيث يظهر الأول منها كافة الأساليب والإجراءات المنهجية المتبعة لمعالجة إشكالية البحث، بينما يستعرض الثاني بمتابعة تحليلية المرجعية النظرية للدراسة المستمدة من الأدبيات ذات الصلة تدعمها بعض الدراسات السابقة، لنهني الدراسة على مستوى المحور الثالث الذي يتناول عرض وتحليل النتائج الميدانية كاشفين من خلاله على سلسلة من الاستنتاجات والاقتراحات.

## أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

لاستيفاء متطلبات هذه الدراسة سنقوم على مستوى هذا المحور بمناقشة مضمون مجموعة من العناصر التي تشكل في نظرنا جوانب أساسية في البناء المنهجي للبحث ينبغي عرضها، لإيضاح أسلوب وطريقة المعالجة المنهجية المتبعة وهي تتناول ما يلي: طرح

الإشكالية بصورة واضحة ودقيقة من خلال مناقشة معالمها الأساسية لتحديد مجالها وضبط حدودها، ثم صياغتها في شكل مجموعة من التساؤلات لتغطية مختلف جوانبها من جهة ولتوفير أسس وضع الفرضيات لاحقا من جهة أخرى. كما سنحاول إبراز مدى أهمية البحث من الناحية النظرية والعملية بالمقارنة مع ما سبقه من أبحاث للوقوف عند ما يمكن أن يضيفه أو يساهم به، وذلك بالتوازي مع الإشارة لأهم الأهداف المنتظر تحقيقها. بالإضافة إلى إيضاح طبيعة فرضيات البحث التي يسعى الباحث لاختبارها بهدف بلوغ نتائج معينة، مع تصميم النموذج النظري للدراسة الذي يكشف عن مختلف متغيرات الدراسة وأبعادها والعلاقات التي تربط فيما بينها، فضلا على إبراز طبيعة وخصوصية مجتمع البحث الذي سيشكل مجالا تطبيقيا للدراسة مع بيان أداة جمع البيانات وكذا حدود البحث النظرية والعملية. ومن ثم الكشف عن طبيعة المنهج العلمي الذي سيتبع في هذا البحث ومختلف إجراءات الدراسة خاصة ما يتعلق منها بأساليب المعالجة الإحصائية.

#### I - مشكلة البحث وتساؤلات الدراسة.

في ظل الاهتمام المتزايد بظاهرة إدارة المعرفة من قبل الكثير من المنظمات، الاقتصاديات والمجتمعات منذ عقدين تقريبا، جاءت هذه الدراسة كمحاولة لبحث إشكالية تطبيق إدارة المعرفة وفق منظور معين وبحسب وجهة نظر إطارات منظمة شبه اقتصادية، من خلال السعي للإجابة على جملة من التساؤلات المنبثقة عنها. وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من قبل المنظمات كثيرا ما تأرجح بين منظورين هامين، منظور يعتمد فيه على العديد من الوسائل والأدوات والطرق التقنية والاقتصادية لتطغى عليه المعالجة المادية لقضايا إدارة المعرفة وهو ما يعكس توجهات مركزة على المدى القصير، ومنظور تنتشر فيه الأساليب، المناهج والمقاربات الاجتماعية والإستراتيجية كاشفة على معالجة إنسانية لإدارة المعرفة لتبرز رؤى تمتد للمدى الطويل. وعلى هذا الأساس ومن منطلق أن لإدارة المعرفة دورا هاما وحاسما في جوانب كثيرة وسط المنظمة كدعم المهارات والتنافسية، تحسين الإنتاجية والأداء، المساعدة على اتخاذ القرار وإنشاء القيمة، تشجيع الإبداع وغيرها تأتي إشكالية الدراسة لتبحث في مدى استناد المنظمة على كلا الاتجاهين كل على حدة أو مجتمعين في تطبيقها لإدارة المعرفة، ولضبط مجال الإشكالية وحدودها تمت صياغتها في شكل مجموعة من التساؤلات كالتالي.

إن إشكالية البحث المشار إليها ترتبط بثلاث متغيرات، بحيث يمثل الأول والثاني متغيرات مؤثرة (متغيرات مستقلة) وهي التي تعكس الاتجاهين اللذين ركزت عليهما الدراسات والأبحاث كما سبقت الإشارة إلى ذلك، وقد تم التعبير عليهما في هذه الدراسة بنوعين من الأسس الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، إحداهما إستراتيجية والأخرى تكنولوجية وكل منهما ستعالج من منظور خمسة أبعاد، أما المتغير الثالث فهو بمثابة متغير مستجيب (متغير تابع) يتمثل في عملية إدارة المعرفة ذاتها مكونة من خمسة أبعاد كذلك تعبر عن مراحلها المختلفة، ليعبر عن الإشكالية في شكل سلسلة من التساؤلات كالتالي:

ما مدى أهمية الاعتماد على مراحل إنشاء، اقتناء، تنظيم، إتاحة واستعمال المعارف في إدارة المعرفة؟

ما مدى أهمية كل من الأسس الإستراتيجية، والأسس التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة؟

هل هناك علاقات ارتباط بين كل من الأسس الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة، الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة، وكذا بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية؟ وهل هناك علاقة ارتباط بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية مجتمعة وعملية إدارة المعرفة؟

## II - أهمية البحث وأهدافه.

شكل إطلاعنا المتواضع حول ما ورد عن موضوع إدارة المعرفة في العديد من الكتب، الدوريات والمجلات فضلا على ما صدر من تقارير عن بعض المؤتمرات والندوات قناعة كافية لإدراك مدى أهمية البحث في هذا المجال يحده الطموح لتحقيق بعض الأهداف. وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يكشف عن رؤية عملية بسيطة لأسلوب تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المنظمات، مستنبطة من الكثير من المقاربات والمناهج التي تضمنتها الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية التي عالجت هذا الموضوع من زوايا مختلفة. فمن منطلق كثرة التوجهات المرتكزة على المقاربة الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة تولدت لدينا فكرة البحث فيما إذا كان مهما الكشف عن بعض الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية الهامة التي يمكن اعتمادها لتطبيق إدارة المعرفة وسط المنظمات، خاصة إذا ما تمت معالجة ذلك بالنظر لكل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة، وتجسيدها لذلك وضعت بعض الأهداف.

انسجاما مع طبيعة الإشكالية المطروحة وتجاوبا مع مختلف التساؤلات المنبثقة عنها، وضعنا جملة من الأهداف يمكن النظر إليها من جانبيين أساسيين الأول أكاديمي نظري والثاني تطبيقي عملي وهي كالتالي: التأكيد من خلال معالجة نظرية تحليلية بأن تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة يتم لزوما ضمن عملية منظمة ومنسقة تتخللها سلسلة من المراحل الهامة، العمل على إبراز مدى أهمية البعد الإستراتيجي في تجسيد عملية إدارة المعرفة على مستوى المنظمات، وكذا الكشف عن الدور التدعيمي الهام لوسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق إدارة المعرفة. وبعد ذلك اختبار مختلف العلاقات بين الأسس الإستراتيجية، الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة مع تحليل وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة. بالإضافة لاختبار فيما إذا كان للنوعين من الأسس معا علاقة بتطبيق عملية إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة. وأخيرا إبراز مزيج الأسس الأكثر ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

### III-فرضيات البحث ونموذج الدراسة.

لإعطاء تصور واضح ودقيق عن أسلوب الإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته قمنا بصياغة مختلف الفرضيات بما ينسجم مع تساؤلات الدراسة وأهدافها، فضلا على تصميم نموذج نظري يظهر بيانيا مختلف المتغيرات ويبرز مختلف علاقاتها. فبغرض التعرف على طبيعة الميول والتوجهات لدى إطارات مجتمع الدراسة بخصوص إشكالية البحث والتساؤلات المنبثقة عنه، ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة، عملنا على صياغة أربع فرضيات صفرية بمعنى عدمية وسالبة، بحيث تعبر عن مضمون معاكس لقناعاتنا توافقا مع ما تشير إليه القواعد المنهجية (R. A. Thiéart, 2003)، وهي كالتالي:

**الفرضية الصفرية الأولى ( $H_{01}$ ):** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ). وقد صيغت هذه الفرضية لمعرفة ما إذا كان أفراد مجتمع الدراسة ينظرون للأسس الإستراتيجية بأبعادها الخمسة كمتطلبات ضرورية وهامة لتطبيق عملية إدارة المعرفة بمراحلها المختلفة.

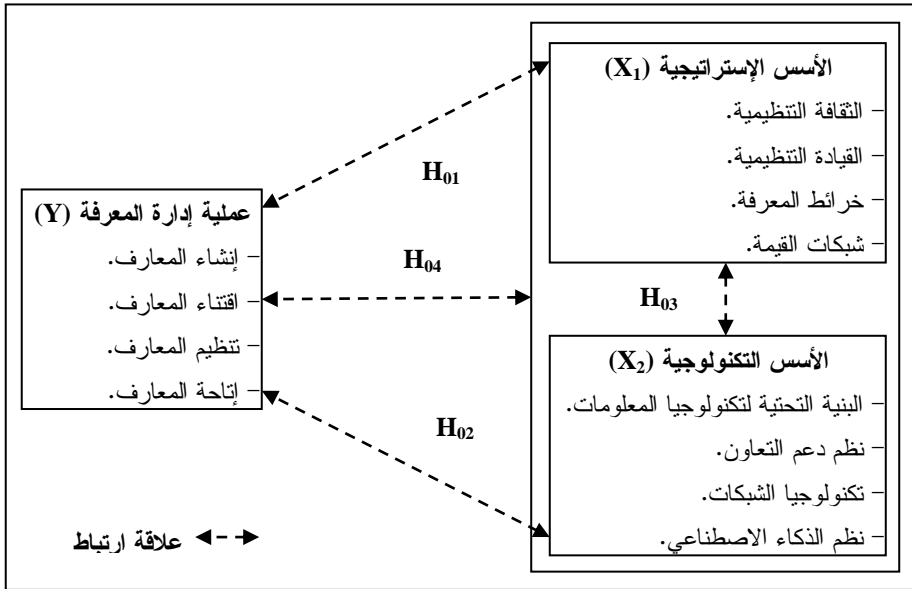
**الفرضية الصفرية الثانية ( $H_{02}$ ):** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ). وقد وضعت هذه الفرضية بغرض معرفة ما إذا كان أفراد مجتمع الدراسة ينظرون للأسس التكنولوجية

بأبعادها الخمسة هي الأخرى كمتطلبات ضرورية لتطبيق عملية إدارة المعرفة بمراحلها المختلفة.

**الفرضية الصفرية الثالثة (H<sub>03</sub>):** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )". وقد وضعت بغرض معرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية بأبعادهما المختلفة.

**الفرضية الصفرية الرابعة (H<sub>04</sub>):** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية مجتمعة وعملية إدارة المعرفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )". وقد وضعت لمعرفة ما إذا كان للنوعين من الأسس معا ارتباط بعملية إدارة المعرفة. ولإيضاح طبيعة متغيرات الدراسة الثلاث بما تمتد إليه من أبعاد، بالإضافة إلى كيفية ارتباطها مع بعضها البعض من خلال مختلف العلاقات التي سيتم اختبارها إحصائياً، قمنا بتصميم النموذج النظري للدراسة كالتالي.

الشكل 01: النموذج النظري للدراسة.



#### IV- مجتمع البحث وحدود الدراسة.

لوضع تصور واضح حول طبيعة المجال التطبيقي للدراسة وكذا حدود البحث النظرية والميدانية سنحاول فيما يلي استعراض المجتمع الإحصائي للدراسة وكذا حدودها من

الناحيتين العلمية والعملية. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع إطارات المديرية الجهوية للسكن بولاية بسكرة والبالغ عددهم (37) إطارا موزعين كالتالي: (12) بالمديرية الجهوية، (08) بوكالة بسكرة، (11) بوكالة مسيلة و(06) بوكالة الوادي ويعملون بأربع دوائر وظيفية هي: المنتجات، المحاسبة والمالية، الموارد البشرية والإعلام الآلي. وبغرض جمع البيانات الميدانية الأساسية لهذه الدراسة، تم تصميم استبيان يشتمل على (75) عبارة وفق السلم الخماسي لـ (Likert)، وزع على جميع الإطارات وقد استرجعت كل الاستمارات (37) استمارة) أي بنسبة (100%) ليتم اعتمادها في التحليل.

ويتضمن هذا الاستبيان قسمان، خصص الأول للبيانات العامة الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة بهدف معرفة بعض المميزات الشخصية (كالجنس، العمر، المستوى التعليمي والشهادات العلمية) والخصائص الوظيفية (كوحدة الانتماء، التخصص الوظيفي، الخبرة المهنية، التكوين والترقية) لجميع الإطارات. بينما وجه القسم الثاني لتغطية البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، علما أن هذا القسم يشتمل على ثلاث محاور لكل منها خمسة أبعاد. وقد وجه المحور الأول (عملية إدارة المعرفة) لقياس درجة موافقة الإطارات على اعتبار الأبعاد الخمسة (إنشاء المعارف، اقتناء المعارف، تنظيم المعارف، إتاحة المعارف واستعمال المعارف) بمثابة مراحل ضرورية وهامة لعملية إدارة المعرفة من خلال مجموعة من العبارات (01 - 25) موزعة على التوالي وبالترتيب بحصة خمس عبارات لكل مرحلة. أما المحور الثاني (الأسس الإستراتيجية) فهو يهدف لقياس درجة الموافقة على كون الأبعاد التالية: الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، خرائط المعرفة، شبكات القيمة واليقظة الإستراتيجية متطلبات إستراتيجية ضرورية لتطبيق عملية إدارة المعرفة بالاعتماد على سلسلة من العبارات (26 - 50) مقسمة على التوالي وبالترتيب بحصة خمس عبارات لكل أساس، ويهدف المحور الثالث (الأسس التكنولوجية) هو الآخر ومن خلال عدة عبارات (51 - 75) لقياس درجة الموافقة على اعتبار الأبعاد التالية: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الشبكات، نظم دعم التعاون، نظم الذكاء الاصطناعي واليقظة التكنولوجية على التوالي وبالترتيب وبحصة خمس عبارات لكل أساس كمتطلبات تكنولوجية ضرورية لتطبيق عملية إدارة المعرفة.

ويتحدد موضوع هذه الدراسة من الناحية الأكاديمية بمعالجة إحدى جوانب عملية إدارة المعرفة ذات الخمس مراحل (إنشاء، اقتناء، تنظيم، إتاحة واستعمال المعارف) بالاستناد إلى تصور مكتب (Garner Group)، وذلك من حيث العلاقة التي تربطها بنوعين من الأسس الهامة في تطبيقها ممثلة في الأسس الإستراتيجية (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، خرائط المعرفة، شبكات القيمة واليقظة الإستراتيجية) والأسس التكنولوجية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الشبكات، نظم دعم التعاون، نظم الذكاء الاصطناعي واليقظة التكنولوجية) المستمدة من المقاربتين الإستراتيجية والتكنولوجية لإدارة المعرفة الواردة في العديد من الأدبيات. أما من الناحية التطبيقية فقد اقتصرَت الدراسة على المديرية الجهوية للسكن بولاية بسكرة بوكالاتها الثلاث (بسكرة، مسيلة والوادي) بالنظر لارتباط نشاطها بإحدى أكبر التحديات الوطنية (مشكلة السكن)، فضلا على كونها تتميز بنسبة تأطير عالية (55%) وهو ما يتلاءم وطبيعة الموضوع.

#### V - منهج البحث وأساليب المعالجة.

لاستكمال متطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنحاول فيما يلي إبراز طبيعة منهج البحث ومختلف الأساليب الإحصائية التي سيتم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو باختبار الفرضيات وذلك كالتالي. بالنظر لطبيعة الظاهرة التي نتناولها إشكالية البحث سنعتمد في معالجتها على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، وذلك من منطلق أن فهم إدارة المعرفة كظاهرة نوعية بما تتضمنه من عناصر وما تمتد إليه من أبعاد يقتضي متابعة وصفية وتحليلية لما ورد عنها في الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية المنشورة في الكتب، الدوريات، التقارير وغيرها، وهو ما يتيح فحص أسبابها وتفسير نتائجها. ومن ثم استيعاب آليات تطبيقها التي سيتم اختبارها ميدانيا بإتباع الأساليب والأدوات التحليلية المناسبة. وإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة سنعتمد على برنامج (SPSS V16) بغرض استعمال مختلف أساليب المعالجة الإحصائية الملائمة للإجابة على مختلف التساؤلات واختبار الفرضيات وذلك بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى ثبات أداة القياس ومن خلاله معامل الصدق للتأكد من أن المقياس يقيس ما وضع من أجله، بالإضافة لحساب التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وكذا



حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات آراء مفردات المجتمع الإحصائي بخصوص مختلف محاور الدراسة وأبعادها. فضلا على حساب الارتباطات الخطية البسيطة وإجراء الاختبار (T) بين مختلف المتغيرات وأبعادها للحكم على معنوية العلاقات بين كل متغيرين، وكذلك حساب معامل الارتباط المتعدد ومعامل التحديد بإتباع أسلوب الانحدار المتعدد مع إجراء الاختبارين (F) و (T) للحكم على معنوية العلاقة بين المتغيرين المستقلين مجتمعين والمتغير التابع.

ثانيا: الإطار النظري والدراسات السابقة.

لمعالجة إشكالية البحث قمنا بإعداد إطارا نظريا لدعمها وإسنادها بالأفكار والمفاهيم الأساسية الواردة في الأدبيات المختلفة المرتبطة بموضوعها، بشكل يبرر أهمية دراستها من جهة ويكشف عن الإمكانيات المتاحة أمام الباحث لتقديم مساهمة حقيقية في إطارها من جهة أخرى. وقد تم تقسيم هذا الإطار النظري إلى أربعة عناصر، بحيث يغطي الأول منها مفاهيم عامة عن إدارة المعرفة في أبعادها المختلفة بغرض بناء المرجعية النظرية للبحث، ليخصص بعد ذلك الثاني والثالث لتحليل مختلف متغيرات الدراسة (عملية إدارة المعرفة وأسس تطبيقها) وفق مقارنة معينة تعكس قناعات ووجهات نظر الباحث، بينما وجه العنصر الرابع لعرض مضمون ستة دراسات مختارة مع تحليلها ومناقشتها لإبراز دلالاتها الرئيسية بالنسبة لموضوع البحث.

### I - مفهوم إدارة المعرفة.

يختلف الباحثين والمختصين في نظرتهم لإدارة المعرفة باختلاف مرجعياتهم الفكرية وقناعاتهم الشخصية خاصة فيما يتعلق بالجوانب الأكثر أهمية بالنسبة لهذه الظاهرة، حيث أن هناك من سعى لفهمها بالتركيز على الأهداف والغايات التي يمكن أن تساهم في تحقيقها، ومن يركز على بعض العناصر المميزة للسياق التنظيمي والاجتماعي الذي يتم التعامل في إطاره مع مختلف المعارف، وآخرين يهتمون بالوسائل والأدوات خاصة التقنية منها التي يمكن اعتمادها في معالجة قضايا المعرفة، وأخيرا من ينظر لإدارة المعرفة من خلال المضمون بمعنى طبيعة المراحل المختلفة المشكلة لعملية إدارة المعرفة. وبغرض إيضاح كل ذلك سنحاول فيما يلي إبراز مفهومها من خلال مجموعة من المنظورات.

## 1- إدارة المعرفة من المنظور الاقتصادي.

يعتقد بعض الباحثين والمختصين بأن فهم إدارة المعرفة يقتضى النظر إليها من جانب تلك الأهداف والغايات التي يمكن أن تساهم في تحقيقها، خاصة وأن العديد من الدراسات والأبحاث أكدت على دور وأهمية إدارة المعرفة في خلق القيمة وتعزيز الإبداع، تحسين الأداء والتنافسية، تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، دعم القرارات وضبط النوعية، إرضاء العملاء وغيرها. وبهذا فإن أصحاب هذه التوجهات يؤكدون بأن فهم وإدراك ظاهرة إدارة المعرفة من المنظور الاقتصادي يمكننا من توظيف المعارف واستثمارها وتنميتها في اتجاه تجاوز التحديات وكسب الرهانات التي تواجهها المؤسسات في مختلف المجالات. وربما لهذا ينظر (Susan Hanley) لإدارة المعرفة بأنها "المستخدمون والعمليات التقنية التي تعمل على توليد القيمة"، ليؤكد (Bryan Davis) من جانبه بأنها "قفزة مفاهيمية في تنظيم مصادر المعلومات ووسيلة لاستخلاص القيمة المضافة منها" (الكيسي، 2005، ص 37)، وهو ما يعني قوة المعرفة كمورد استراتيجي حاسم في خلق وإنشاء القيمة. كما يرى (P.Blake) بأن إدارة المعرفة هي: "الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية" يدعمه في ذلك (Bassie) بقوله بأنها "عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي" (الفاعوري، 2005، ص.ص 55-56)، وهو ما يعبر عن براعة وتميز العنصر البشري في إيجاد المعارف مهما كان مصدرها ومن ثم توظيفها واستخدامها لتحسين الإنتاجية والأداء. ويضيف (Chou Yen) بأن إدارة المعرفة "عملية يتم بموجبها استخراج رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء" (أبو خضير، 2009) ليكشف بذلك عن مدى ارتباط إدارة هذا النوع من الموارد بدعم القرارات واكتساب المزايا التنافسية ووفاء العملاء.

## 2- إدارة المعرفة من المنظور الاجتماعي.

انطلاقاً من أن المنبع الأول والأساسي للمعرفة هو العقل البشري، يرى الكثير من الباحثين بأن فهم إدارة المعرفة من المنظور الاجتماعي لا يمكن تجاهله، خاصة وأن هذا المنظور يبرز لنا الكثير من الحقائق المميزة للسياق التنظيمي والاجتماعي الذي تدار في إطاره مختلف المعارف، فتعامل الأفراد والجماعات والمنظمات مع مختلف المعارف لا

يمكن أن يتم بمعزل عن الثقافة التنظيمية التي ينتمون إليها، البنى التنظيمية التي ينشطون في إطارها، أساليب قيادتهم للأخريين، المخزون المتراكم في ذاكرتهم من الخبرات والتجارب وغيرها من العوامل وما ينجر عنها من سلوكيات وممارسات. ولهذا يعتقد (Koening) بأن إدارة المعرفة عبارة عن "الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة"، كما يشير (Duffy) في نفس الصدد بأنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة والحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها، وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة" (البشاشة والحمد، 2009، ص.ص 45-98)، وهو ما يكشف عن أهمية وعي، ذكاء وقدرة العنصر البشري في توجيه واستخدام المعرفة بشكل منظم ومنسق لتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن جانب آخر يرى (Burk) بأن إدارة المعرفة هي: "عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها"، كما يؤكد (Mike Verspej) بأنها "محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها" (الكبيسي، ص.ص 36-37)، وهو ما يعبر عن مدى أهمية توفر الظروف والأوضاع الملائمة في المؤسسات لاستخلاص حكمة العاملين وخبراتهم لإثراء مخزونها المعرفي ومن ثم دعم وتطوير قدراتها في مختلف المجالات.

### 3- إدارة المعرفة من المنظور التكنولوجي.

إن الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف المجالات والانتشار الواسع في استخدام مختلف الأدوات المرتبطة بها في العديد من الجوانب الهامة بالنسبة للمؤسسات، كما أن الارتباط الوثيق لهذا النوع من التكنولوجيات بنظم المعلومات التي توفر أساسا المادة الأولية الضرورية لبناء المعارف جعل الكثير يعتقد بأن فهم إدارة المعرفة يرتبط حتما بمدى الإدراك والوعي بطبيعة الوسائل والأدوات ذات الطابع التقني الواجب استخدامها في جميع تعاملاتنا مع المعارف. ومن هذا المنطلق يعتقد (Malhotra) بأن إدارة المعرفة هي "تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والابتكار للأشخاص" (البشاشة والحمد)، كما يضيف (Groff Joned) بأنها "مجموعة الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات اللازمة

للاحتفاظ بالخبرة والمعرفة الخاصة بالأعمال والعمل على تحليلها وتنظيمها وتطويرها وتقاسمها مع الآخرين"، وفي نفس السياق يؤكد (Wick) بأنها "استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخرون من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة" (العاني والبشناوي، 2004). ومما سبق يمكن القول بأن تجسيد إدارة المعرفة يقتضي الاستعانة بمختلف الأساليب والأدوات التقنية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة في بعض الجوانب المعقدة والغامضة التي تتطلب السرعة والدقة في معالجتها.

#### 4- إدارة المعرفة من منظور العمليات.

على خلاف مجالات التركيز السابقة فيما يخص فهم إدارة المعرفة، يعتقد باحثون آخرون بأن الاهتمام ينبغي أن يوجه لمضمون عملية إدارة المعرفة ذاتها، بمعنى إيضاح طبيعة كل مرحلة من المراحل المشكلة لهذه العملية بالرغم من اختلافهم في تحديد وضبط هذه المراحل. وفي هذا السياق يرى (Laudon) بأن إدارة المعرفة هي: "العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في الشركة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة، من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كيانات أو معلومات أو معارف منفردة" (البشاشة والحمد) مبرزا بذلك بأن هناك اختلاف بين البيانات، المعلومات والمعارف.

كما يشير (Coleman) لإدارة المعرفة بأنها "المصطلح العام لمتغيرات متعددة ومتشابهة، يعتمد بعضها على بعض، وتتضمن خلق المعرفة، تقييم المعرفة، تخطيط المعرفة، نقل المعرفة، تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة، وتقاسم المعرفة"، ليكشف من جهة على مدى امتداد المعرفة لمتغيرات عديدة ومن جهة أخرى على تعدد مراحل عملية إدارة المعرفة. ليضيف (Bhatt) في نفس الاتجاه بأن إدارة المعرفة "عملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها والحصول عليها ونقلها واستخدامها"، كما يعتقد (Turban) كذلك بأنها "عملية تجميع وخلق المعرفة وتسهيل تقاسم المعرفة بما يمكن من تطبيقها بفعالية في جميع أنحاء المنظمة" (الخشالي، 2009، ص.ص 45-68) ليتفق بذلك أصحاب هذه المواقف بأن إدارة المعرفة عملية تتشكل من سلسلة من المراحل الهامة. وعموما فإن مختلف المواقف والرؤى بخصوص مفهوم إدارة المعرفة تبقى جديرة بالاهتمام، حيث أن كل منها يسمح بإيضاح

جوانب محددة، وعليه فهي تتكامل فيما بينها لتسمح بتجاوز الكثير من الغموض والتعقيد المميز لهذه الظاهرة الهامة في عالم المؤسسات.

## II - عملية إدارة المعرفة.

إن تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المنظمة يقتضي تتبع مراحل محددة وواضحة تشكل في مجملها ما يسمى بعملية إدارة المعرفة، هذه العملية التي يختلف الباحثون والدارسون بشأن مراحلها سواء من حيث طبيعتها أو عددها أو حتى تسمياتها وذلك بالنظر لاختلاف مرجعياتهم الفكرية وتعدد المقاربات التي يمكنهم تبنيها بخصوص ظاهرة إدارة المعرفة التي تمتد للأبعاد الإستراتيجية، التكنولوجية، التنظيمية، البشرية وغيرها، فضلا على ما يميز الأشكال المختلفة للمعرفة. ويشير (الكيسي، ص. ص 60 - 85) فيما يتعلق بهذه العملية إلى العديد من التصنيفات منها تصنيف (P. N. Rastogi, C. Wick, P. Heisig, M. Martiny) وغيرهم، وقد تبيننا في هذه الدراسة عملية تتشكل من خمسة مراحل هي: الإنشاء، الاقتناء، التنظيم، الإتاحة والاستعمال مستمدة من تصور مكتب (Garner Group) كما ورد لدى (Gilles Balmisse, 2003)، من منطلق أنها تنفذ للأبعاد المادية، الافتراضية والبشرية لإدارة المعرفة مغطية بذلك حقل إدارة المعرفة الواسع بقدرتها على استيعاب مختلف الآليات، الأساليب والأدوات الملائمة للتعامل مع مختلف أصناف المعرفة، وفيما يلي إيضاح لمختلف هذه المراحل.

### 1- مرحلة إنشاء المعارف.

ما من شك أن إنتاج المعارف في المنظمة يتم من خلال الأفراد والجماعات المشكلة لها والذين يتعلمون باستمرار في إطار مختلف التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بينهم بشكل عفوي أو مقصود سواء تعلقت بالمعارف الضمنية أو الظاهرية بهدف تكوين أفكار جديدة، إيجاد حلول ابتكارية، اعتماد أنماط تفكير حديثة أو أساليب عمل مبتدعة وفعالة. وهو ما يعني بأنها مرحلة يعتمد فيها على القدرات الذهنية والعقلية للأفراد لابتكار مخرجات معرفية ذات قيمة عالية تكشف عن رؤى جديدة للحقائق والوقائع والأحداث. ولذلك يعتقد البعض بأن هذه المرحلة لا يمكن إخضاعها لتخطيط دقيق وتنظيم محدد بغية التحكم فيها إذا كان هدفها إنشاء معارف جديدة وإبداعية باعتبار أن مصدر ذلك هو العقل البشري وعلى العكس من ذلك تماما إذا تعلق الأمر بتحسين المعارف المتاحة (الفاعوري، ص 58). ومهما يكن

فإن ما يؤكد هؤالء الباحثين هو ضرورة إعطاء الدور الأساسي في هذه المرحلة للمورد البشري بتكثيف استعماله وإسناد الدور التدميمي لباقي الموارد الأخرى كالتيكنولوجيا ورأس المال.

## 2- مرحلة اقتناء المعارف.

إن صعوبة إنشاء معارف جديدة أحيانا في المرحلة السابقة بالنظر لارتباط ذلك أساسا بالمعارف الضمنية المخزنة لدى الأفراد، حيث تصطم المنظمة عادة بصعوبة النفاذ للمخزون المعرفي لأفرادها سواء بسبب سلوكياتهم المعقدة والغامضة بناء على شخصياتهم، قيمهم، تكوينهم، معتقداتهم وعاداتهم المتميزة بكونها محافظة أو بسبب طبيعة الوسائل المستعملة لتنشيط التفاعل الاجتماعي بينهم، يقود المنظمة في هذه المرحلة إلى تبني أسلوب مختلف نسبيا هو اقتناء المعارف المتاحة سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية كالخبراء والمختصين، المنافسين، العملاء، الموردين، قواعد البيانات، أرسيف المنظمة وذاكرتها...الخ. مع ضرورة تحليلها والتحقق من مدى قابليتها للاستخدام من جديد وربما في ظروف مختلفة نسبيا. ويشير (الفاعوري، ص 60) بأنه من المهم في هذه المرحلة التركيز على تكثيف استعمال المورد التكنولوجي، فطبيعة المرحلة وغايتها تقتضيان الاعتماد أكثر على نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## 3- مرحلة تنظيم المعارف.

إن تلك الجهود الكبيرة التي تبذلها المنظمة في المرحلتين السابقتين وما نتج عنها من تراكمات معرفية سواء تعلق بتأسيس معارف جديدة أو باقتناء المعارف المتاحة يمكن أن تكون عرضة للفقدان في أي لحظة سواء بسبب عدم حفظها، صيانتها وتحديثها أو بسبب تعذر الوصول إليها لاستغلالها. وعلى هذا الأساس جاءت هذه المرحلة لتنظيم مختلف هذه المعارف بالاعتماد خاصة على أدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات الدور الفعال في مهام التصنيف، الترميز، التخزين، النمذجة وغيرها. ويشار غالبا في هذا المجال للذاكرة التنظيمية بنوعها اللفظية (Semantic) والعرضية (Episodic) كخزان هام لإستعاب هذه المعارف وحمايتها حتى يمكن الرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة إليها.

## 4- مرحلة إتاحة المعارف.

إن المعارف التي تم إنشاؤها أو اقتنائها ومن ثم تنظيمها تبقى بدون فائدة عملية إذا لم يتم نقلها، تحويلها وتوزيعها بمختلف الوسائل لأعضاء المنظمة في مختلف الوحدات

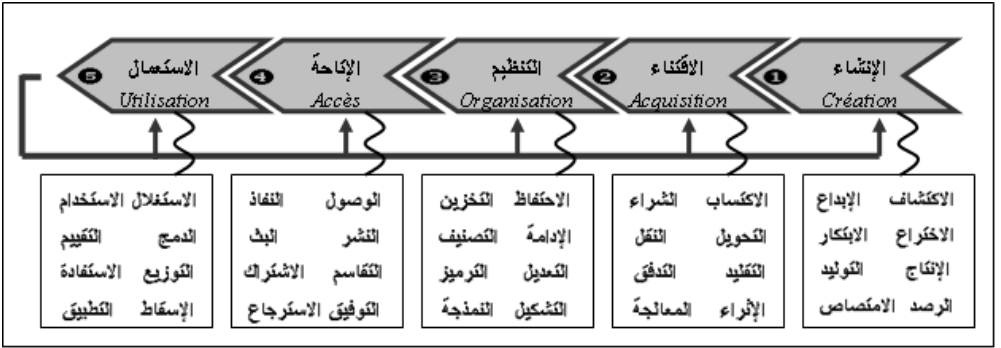
التنظيمية مهما كانت طبيعة المهام والأنشطة الموكلة لها من إنتاج، تمويل، تسويق وغيرها، بحكم أن تقاسم المعارف والتشارك فيها هو أساس نجاح المنظمات الحديثة، فضلا على أن مكون المعرفة أصبح عاملا جوهريا في أي نشاط. وبالرغم من أن هذا العمل ليس سهلا على الإطلاق من الناحية الواقعية فهو غالبا ما يصطدم بعوائق ترتبط بالبيئة التنظيمية والثقافية السائدة في المنظمة والتي ينبغي تغييرها وتكييفها من خلال بناء علاقات تعتمد على الثقة، التعاون والمشاركة، كما يجب توفير البنية التنظيمية الملائمة والتي تسمح بتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية تشجيعا للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والمجموعات، فالهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على السلمية والبيروقراطية لم تعد تسير التطورات الحديثة بالنظر لطابع الرسمية وثقل أسلوب الاتصال ومحدودية العلاقات المميزة لها والتي لا تساعد على تدفق المعارف بشكل سريع وفعال لمستعملها.

#### 5- مرحلة استعمال المعارف.

إن تطبيق المعرفة أو استعمالها في هذه المرحلة يعني بلوغ المنظمة بمعارفها بعد سلسلة من المعالجات التي خضعت لها في المراحل السابقة إلى مستوى أصبحت فيه أكثر قابلية وملائمة للاستخدام في تنفيذ مهام المنظمة وأنشطتها، ومع ذلك فإن هذه المرحلة بحسب (الفاعوري، ص 64) لم تحظى بالاهتمام اللازم في أغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت مجال إدارة المعرفة، ليضيف بأن ذلك قد يعود إلى الاعتقاد السائد بأن قيام المنظمة بإنتاج المعارف أو اقتنائها، تنظيمها وتخزينها وكذا تطوير سبل استرجاعها يعني ضمنا وآليا القيام باستعمالها أو بمعنى آخر النظر لمرحلة استعمال المعارف بشكل غير منفصل عن باقي المراحل. في حين يرى آخرون بأن هذه المرحلة جد مهمة وينبغي فصلها عن باقي المراحل خاصة وأنها تتطلب آليات محددة وهو ما يتوافق وما أشار إليه (Grant) بحسب (الفاعوري، ص. ص 64-65) من أن تطبيق المعرفة يتطلب الاعتماد على ثلاث آليات هي: التوجيهات، العادات أو الروتين التنظيمي وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، حيث يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء لغير الخبراء، ويعنى بالروتين التنظيمي أنماط الأداء ومواصفات العمليات التي تسمح للأفراد بدمج واستعمال معارفهم المتخصصة دون حاجة للاستعانة بالآخرين، وتعني فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا تلك المجموعات

التي تضطلع بالمهام المعقدة المتمسة بعدم التأكد والغموض معتمدة على مهاراتها المعرفية لمواجهة المشاكل الناجمة عنها بالنظر لغياب الأساليب الدقيقة والمضبوطة لمعالجتها. وينبغي التذكير بأن كل مرحلة من مراحل عملية إدارة المعرفة تعتمد على سابقتها وتدعم التي تليها مشكلة سلسلة من الحلقات المترابطة (الكبيسي، ص 59) ولإعطاء صورة أكثر وضوحا عن العملية نورد الشكل الموالي.

الشكل 02: عملية إدارة المعرفة.



المصدر : Gilles Balmisse (2003) : Knowledge Management et Outils Informatiques, Livre Blanc, Site Web : [http://www.knowledgeconsult.com/fr/privé/OUTILS\\_KM\\_IT-expert\\_n45.pdf](http://www.knowledgeconsult.com/fr/privé/OUTILS_KM_IT-expert_n45.pdf) (Consulté le : 01/01/2011)

يظهر لنا الشكل السابق عملية إدارة المعرفة في صورة سلسلة من الحلقات المترابطة تمثل مختلف مراحلها والتي يمكن أن تأخذ "تسميات مختلفة وعديدة بحسب الباحثين".<sup>1</sup> لكن ما يهمنا في هذا الإطار هو مدى أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق عملية إدارة المعرفة على مستوى المنظمة بالنظر لخصوصية كل مرحلة من مراحلها، وعليه سنحاول فيما يلي إيضاح أهم هذه الأسس التي يمكن أن تساهم في تجسيد هذه العملية.

III - أسس تطبيق إدارة المعرفة.

في ظل كثرة المقاربات وتعدد النماذج واختلاف المناهج والطرق المتبعة لتطبيق إدارة المعرفة، بالنظر لظهور العديد من التيارات الفكرية التي رسمت مسارات تطويرية متنوعة لإدارة المعرفة امتدت للعديد من الأبعاد، برز الكثير من الدراسات والأبحاث

<sup>1</sup>ورد (19) مصطلحا بالنسبة لمختلف مراحل عملية إدارة المعرفة لدى (35) باحثا خلال الفترة (1994-2001)، أنظر في هذا المجال: صلاح الدين الكبيسي (2005): إدارة المعرفة، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص.ص 66-67.



الملحة على ضرورة اعتماد أسس معينة بغرض التطبيق الميداني، ومن أهم هذه الأسس وأوسعها انتشارا لدى الكثير من الباحثين والدارسين تلك الممتدة للبعدين المادي والبشري لإدارة المعرفة، هذين البعدين اللذين كثيرا ما احتدم بشأنهما الجدل والنقاش بحكم أنهما يمسان بشكلي المعرفة (الضمني والظاهري). وفي هذا السياق سنحاول التطرق للأسس الإستراتيجية والتكنولوجية للتعبير على هذين البعدين مبرزين طبيعتها ومدى أهميتها في تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المنظمات.

### 1- الأسس الإستراتيجية وأهميتها في تطبيق إدارة المعرفة.

يكشف التيار الذي يعتقد بأن تطور إدارة المعرفة يأخذ اتجاها إستراتيجيا على العديد من الأسس الإستراتيجية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى المنظمات، فبحسب هذا التيار من غير الممكن تجسيد مشروع إدارة المعرفة دون دعمه وإسناده بجملة من الركائز الإستراتيجية مبررا ذلك بعمق آثار العملية وتعقيدها وكذا حجم وشمولية التغيير والتحول الواجب مسيرته، ولذا سنحاول تلخيص أهم هذه الأسس في العناصر التالية:

### 1-1- بناء ثقافة تنظيمية معرفية.

تعتبر الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) من أهم العوامل التي يمكن من خلالها التمييز بين مختلف المنظمات بالنظر لثراء وتعدد وتنوع العناصر التي تتضمنها. فبحسب (Wheelen) يمكن النظر إليها "كمجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة"، كما يصفها (Shermerborn) بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة" ويشير (Kossen) بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة"، كما يعبر عليها (Flamholtz & Cranston) بأنها "القيم والافتراضات، وأنماط السلوك المقبولة للأفراد الذين هم أعضاء في منظمة واحدة" (الفاعوري، ص 151). وبهذا فإن للثقافة التنظيمية ارتباط وثيق بإجمالي القيم، المعتقدات والافتراضات، التجارب والخبرات التي يحملها العاملون بالمنظمة، وبحكم أن لهذه العناصر دورا هاما في تشكيل العديد من المعايير وتجسيد الكثير من الممارسات والقرارات في المواقف والأوضاع المختلفة، فإن هذه الثقافة تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة. وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي

المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات. وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة (المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة) مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على الانسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة. ففي دراسة أجريت على أكثر من (50) شركة أمريكية لديها مشروعات في مجال إدارة المعرفة تبين أن العائق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها (D.Skyrme) في دراسته، حيث بين أن التحدي الأكبر الذي يواجه إدارة المعرفة لا يكمن في الأدوات ولا في التكنولوجيا وإنما في الإنسان والعوامل الثقافية (عبيسات، 2005).

### 1-2- إتباع قيادة تنظيمية فعالة.

لقد أصبح واضحا الآن بأن العنصر البشري عامل هام وحاسم في العملية المعرفية والإبداعية بالنظر لقدرة على إنتاج أفكار جديدة تدعم باستمرار قدرات المنظمة على إنتاج المزيد من القيمة المضافة، وعليه فالأفراد والجماعات في المنظمة في حاجة إلى قيادة تنظيمية فعالة تعطي المثال، القدوة والنموذج الذي يحتذى به في مجالات التعاون، المشاركة والتفاسم، فكما يتم التعلم من خلال العمل يمكن التعلم من خلال الإقتداء. وبهذا يساعد القائد المتميز بهذه الصفات مختلف الأفراد والجماعات على تطوير قدراتهم باستمرار بشكل يتيح توسيع القاعدة المعرفية للمنظمة، خاصة وأنه يسعى بصفة دائمة لإيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها خلق الانسجام الضروري بين الأفراد لبناء رؤية مشتركة وموحدة تجاه مختلف القضايا.

### 1-3- رسم خرائط المعرفة.

يؤكد الكثير من الباحثين منهم (Davenport, Prusak, Def) على أهمية خريطة المعرفة (Knowledge Map) كأداة لجرد موجودات منظمة ما من أفراد ووثائق وقواعد بيانات وغيرها، وبذلك فهي تمثل دليلا على معارف المنظمة وليس مخزنا لها، وعليه فإن رسمها يسمح بتحديد الأماكن الهامة لمعارف المنظمة بغرض الوصول إليها واستغلالها ( Régine Lecocq, )

63-53 (2005, P.P). وينبغي التذكير بأن تقييم الموقف المعرفي للشركة يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها وتشخيص وبيان أنواع معارفها (المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية) بشكل يوضح علاقاتها بالإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وهو ما يعني الكشف عن طبيعة المحفظة المعرفية للمنظمة من خلال هذه الخريطة بهدف تقليص الفجوتين الإستراتيجية والمعرفية بالمقارنة مع المنافسين. وربما لهذا يعتقد البعض بأن هذه الخريطة تعتبر أداة قوية تساعد على تنفيذ إدارة المعرفة، مما يستوجب رسمها (العلي وآخرون، 2006، ص 30)، علما أن هناك العديد من النماذج المتميزة لهذه الخريطة نذكر منها: نموذج M. Zack ونموذج D. Skyrme (العمرى والعلي، 2004).

#### 4-1- التحول نحو شبكات القيمة.

برز الاقتصاد المعرفي تدريجيا مكان اقتصاد المعلومات الذي خلف بدوره الاقتصاد الصناعي، فظهر العديد من الدراسات والأبحاث القائلة بضرورة بناء وإدارة شبكات القيمة لأنشطة أعمال الشركات في الفضاء الرقمي الذي احتوى مختلف التعاملات الاقتصادية. ويمثل هذا النموذج بديلا لنموذج القيمة للعهد الصناعي (سلسلة القيمة)، الذي لم يعد قادرا على تحليل وتمثيل العلاقات والمبادلات المرتبطة بالموارد والأصول غير الملموسة. فمفهوم القيمة في اقتصاد المعرفة يمكن أن يتشكل من خلال عناصر وأساليب مختلفة بالنظر لتلك التحولات الجوهرية التي يمكن إيجازها بحسب (ياسين، 2005) فيما يلي: التحول من المفهوم الأحادي للقيمة (المنفعة المباشرة للزبون) إلى المفهوم المتعدد الأبعاد للقيمة (القيمة الاقتصادية، القيمة المادية، القيمة المعنوية، القيمة الاجتماعية، ... الخ)، والتحول من صناعة القيمة إلى ابتكار القيمة، بالإضافة إلى تحول الأعمال والتعاملات إلى الأشكال والأساليب الشبكية والإلكترونية. وعلى هذا الأساس بدأت الكثير من الشركات تتبنى أساليب شبكات القيمة في مجال أنشطتها وأعمالها، وهذا النموذج الجديد يعبر عن مصفوفة معقدة من العلاقات الشبكية بين المنظمات تسمح بتوليد القيم الملموسة وغير الملموسة للمرتبطين بها من خلال تلك التبادلات والتعاملات المتنوعة والمتميزة بالديناميكية والتعقيد. وهو ما يعني بأن حلقات الربط فيما بين هذه الشبكات تتضمن قدرا هاما من المعارف لا يمكن الاستغناء عنها بالنسبة للمنظمات.

## 5-1- إعداد نظام لليقظة الإستراتيجية.

منذ تسعينات القرن الماضي ومع انتشار ظاهرة العولمة وزيادة حدة المنافسة وبرز واتساع الأنشطة الالكترونية وتنامي ضغوط العملاء وغيرها من العوامل التي زادت من تعقد المحيط وغموضه، ظهرت حاجة ماسة لدى الشركات والمنظمات للاستعلام أكثر عن مختلف تغيرات المحيط، خاصة ما يتعلق منها بالمنافسين والأسواق من تحالفات وشراكات وخدمات مميزة للعملاء وإبداعات... الخ. وفي ظل هذا الوضع برز ما يعرف بنظم اليقظة الإستراتيجية التي تتدرج ضمن ما يسمى بالذكاء التنافسي (Competitive Intelligence)، وتهدف هذه النظم سواء كانت في شكلها الطبيعي أو الآلي للحراسة الدائمة للمحيط لتفادي المخاطر وانتهاز فرص الأعمال، أو بعبارة أخرى تنمية وتطوير قدرات المنظمة على سبق التغيرات من خلال رصد وجمع وتحليل وتلخيص المعلومات الحاسمة والملائمة لاحتياجاتها الإستراتيجية (Richard Legendre, 2005, P.P 241-260). وبهذه العملية تدعم المنظمة قدراتها المعرفية بشكل دائم بما يمكنها من رسم توجهات إستراتيجية فعالة.

## 2- الأسس التكنولوجية وأهميتها في تطبيق إدارة المعرفة.

في ظل التنامي المستمر للاتجاه الذي يرى بأن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة على مستوى المنظمات يمر في جانب كبير منه عبر المنظور التكنولوجي، برزت سلسلة طويلة ومتنوعة من الأسس التكنولوجية، تمتد من البنية التحتية التقنية لنظم المعلومات وتكنولوجياتها ومختلف الشبكات، إلى الأدوات التعاونية والذكاء الاصطناعي، فمختلف نظم اليقظة. لتبين بأن أهمية هذه الأدوات لا تقتصر على أسلوب التعامل مع المعارف الظاهرية فحسب كما يعتقد البعض، بل أصبحت أكثر قابلية للدعم والإسناد بالنسبة للمعارف الضمنية كذلك وفي جميع مراحل عملية إدارة المعرفة، وعلى هذا الأساس سنحاول فيما يلي إبراز أهم هذه الأدوات وميادين استعمالها ومن ثم الكشف عن مدى حاجة المنظمة إليها.

## 1-2- وضع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

لتوفير البنية التقنية القاعدية الضرورية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تلجأ المنظمة الحديثة لاقتناء مختلف الأجهزة والمكونات المادية المتطورة من حواسيب متنوعة (للمعالجة والتوزيع والتشبيك وغيرها)، طابعات، ناسخات، مساحات ضوئية، معدلات، كاميرات، أقراص وأسطوانات، شاشات عرض وغيرها. بالإضافة لمختلف

البرمجيات وما يتبعها من برامج وتطبيقات، فضلا على الارتباط بمختلف وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية (كأسلاك الهاتفية، الموجات الدقيقة الأرضية، الألياف الضوئية أو الأقمار الصناعية).

مع تصميم مختلف نظم المعلومات المستندة لقواعد البيانات (Data Bases) التي عرفت تطورات متتالية منذ ثمانينات القرن الماضي، كذلك التي تحتاجها المنظمة في المستويات التشغيلية مثل: نظم معالجة البيانات (DPS)، نظم معالجة المعاملات (TPS)، نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAPS)، نظم المعالجة التحليلية الفورية العلائقية (ROLAPS)، أو المستخدمة في المستويات الوسطى كنظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم دعم القرارات (DSS)، أو في المستويات الإستراتيجية مثل: نظم المعلومات التنفيذية (EIS). وبالاعتماد على كل هذه الأدوات والوسائل والأنظمة يتم إعداد الأرضية القاعدية الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة (السامرائي والزعبي، 2004).

## 2-2- اعتماد تكنولوجيا الشبكات.

في ظل الانتشار الواسع لظاهرة الارتباط الشبكي التي يشهدها عالم المنظمات سواء داخليا أو خارجيا ودور ذلك في إدارة المعرفة وما ينجر عنها من إنشاء للقيمة دعما لتنافسية هذه المنظمات، أصبحت هذه الأخيرة مضطرة للتعامل مع أفرادها ووحداتها وشركائها من خلال ثلاثة شبكات هامة هي (العلي وآخرون، ص. ص 236-250): الشبكة العالمية الإنترنت (Internet) التي برزت بقوة منذ أوائل السبعينات، حيث تحول التركيز من القوة الساحقة للحواسيب إلى قوة الربط بالشبكات بشكل أتاح الاتصال والتواصل بين الأفراد والمنظمات على مستوى العالم وبسرعة فائقة. ومع تطور التطبيقات والبرمجيات المختلفة، أصبح بالإمكان إنشاء صفحات الويب والمواقع والبوابات وغيرها لتبرز مختلف التعاملات الالكترونية لتنقل المنظمات إلى عالم الافتراضية، حيث لا تكاد نجد اليوم منظمة لا ترتبط بهذه الشبكة بشكل أو بآخر. والشبكة الخارجية أو الإكسترنات (Extranet) التي تلعب دورا هاما في تسهيل تعاملات المنظمة مع مختلف شركائها من الموردين والعملاء وغيرهم بالنظر لسهولة انسياب البيانات والمعلومات بين مختلف الأطراف المالكين لحقوق النفاذ لهذه الشبكة وبذلك يمكن للمنظمة اكتساب معارف جديدة من مصادر خارجية. وكذا الشبكة الداخلية أو الانترانت (Intranet) التي تمثل أداة هامة للاتصال وتداول المعلومات في الزمن

الحقيقي بين مختلف الوحدات التنظيمية للمنظمة، وبالاعتماد على البنية التحتية لنظم معلومات المنظمة بالإضافة لمختلف وسائل الربط المعيارية المستخدمة في الإنترنت أو ما يعرف ببروتوكولات الإنترنت (TCP/IP) وكذا البرمجيات المتطورة ومختلف نظم الحماية خاصة ما يسمى بجدار النار (Firewall)، كما يمكن لهذه الشبكة تأمين مختلف التطبيقات الشبكية والتعاونية بما فيها الإعداد لبناء البوابات التي تلعب دور نقطة النفاذ الوحيدة لمختلف أنظمة المنظمة.

### 3-2- افتناء نظم دعم التعاون.

من منطلق أن إدارة معارف المنظمات تركز على فلسفة التعاون لتوفير وسط عمل ملائم تسوده الثقة، التقاسم والمشاركة في البيانات والمعلومات والمعارف سواء كان هذا التعاون ذا طبيعة دائمة أو مؤقتة وعلى المستوى الداخلي (بين الأفراد والمجموعات) أو الخارجي (بين المنظمة وشركائها من الموردين والعملاء وغيرهم) وتجاوزا لقيود الزمان والمكان بتوفير فضاءات فردية، جماعية وتنظيمية للتعاون الافتراضي دعما لتنافسية المنظمة، برزت حزمة من الأدوات التقنية والتكنولوجية المساعدة على هذا التعاون (Collaboration Tools) كبرامج الدعم الجماعي (GroupWare) التي تتضمن المراسلات الالكترونية، الدردشة، منتديات الحوار، المؤتمرات عبر الفيديو، الاجتماعات الافتراضية، التعلم الالكتروني، تدفق العمل (Workflow)، ونظم دعم القرارات، مستودعات البيانات (Data Warehouse)، نظم التنقيب عن البيانات (Data Mining)، نظم التنقيب عن النصوص (Text Mining)، نظم الأعوان الذكية (Intelligent Agents Systems)،... الخ (J.M. Franco, 2005; S. de Lignerolles, 2001; G. Balmisse, 2005). ولكل هذه الأدوات استعمالات عديدة ومتنوعة في مختلف مراحل عملية إدارة المعرفة، وعليه ينبغي على المنظمة اختيار الملائمة منها لكل مرحلة ووفق حاجة المستعملين وأهدافهم.

### 4-2- الاستناد على نظم الذكاء الاصطناعي.

دفع التعقيد المتزايد لعلاقات الارتباط بين أحجام كبيرة من البيانات والمعلومات وأهمية ما يمكن أن ينبثق عنها من معارف هامة والتي يصعب على العقل البشري بلوغها واستيعابها، إلى ظهور العديد من الأدوات والبرامج والتطبيقات المساعدة والتي تحاكي العقل البشري في عملها تدرج ضمن ما يسمى بنظم الذكاء الاصطناعي (Artificial

Intelligence Systems) ومن أمثلتها كما يؤكد (حجازي، ص 48) ما يلي: النظم الخبيرة (Expert Systems) التي تتمثل في برامج ذكية تحتوي على أوعية بها حجم هائل من المعلومات تماثل تلك التي يمتلكها الخبير البشري في إحدى الحقول المعرفية. يتم اللجوء إليها من قبل العاملين في المنظمة لحل مشاكل معقدة وللابتكار، والشبكات العصبية (Neural Networks) وهي عبارة عن برمجيات ونظم حاسوبية ذكية تعتمد على أدوات رياضية وإحصائية متقدمة للمحاكاة الآلية تسمح ببناء نماذج سلوكية لبيانات محددة من خلال معالجة شبيهة بأسلوب معالجة المعلومات في نظم الخلايا العصبية البيولوجية في الدماغ البشري (العلي وآخرون، ص 204). بالإضافة إلى المنطق الضبابي (Fuzzy Logic) الذي يستعان به للتعامل مع البيانات غير المحددة والاحتمالية من خلال تبرير يحاكي التبرير البشري الذي يتيح التعامل مع القيم التقريبية والبيانات غير الكاملة والاستدلال من خلالها، والخوارزميات الجينية (Genetics Algorithms) والتي تتمثل في نظم تساعد على تطوير وتحسين الحلول لمشكلات التنبؤ والتصنيف المعقدة والغامضة، وبذلك فهي تعوض نقص أو قلة الخبرة الفنية لدى بعض المستخدمين في التعامل مع المشاكل غير المهيكلة والصعبة (بشير عباس العلق، 2005).

## 2-5- وضع نظام لليقظة التكنولوجية.

انطلاقاً من أن معارف المنظمة تتوزع بين المصادر الداخلية والخارجية، بحيث أتاحت نظم إدارة المعرفة أساليب عديدة لمعالجة المعارف الداخلية، بينما بقت المعارف الخارجية في حاجة لآليات مختلفة أكثر ملائمة للتعامل معها في ظل التطورات الكبيرة التي تعرفها تكنولوجيا الشبكات، لهذا برزت نظم اليقظة كأدوات فعالة لرصد ومتابعة التغيرات الخارجية ومنها نظام اليقظة التكنولوجية التي يدرجها البعض ضمن ما يعرف بنظم الذكاء الاقتصادي (Business Intelligence)، ويساهم نظام اليقظة في استخلاص معلومات هامة وحاسمة من مختلف الإشارات الصادرة عن مختلف ظروف وأوضاع التطورات التقنية والتكنولوجية التي يشهدها المحيط لتمكين المنظمة من توليد معارف جديدة تساعدها على سبق منافسيها وتعزيز قدراتها على الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات. وبهذه الكيفية تتكامل هذه النظم مع نظم إدارة المعرفة لخلق الانسجام الضروري بين المنظور الداخلي والخارجي لمعارف المنظمة (François Jakobiak, 2004).

#### IV - الدراسات السابقة ودلالاتها.

لتحديد مكانة هذه الدراسة بالمقارنة مع غيرها من الأبحاث والدراسات، سنحاول فيما يلي عرض مجموعة من الدراسات (النظرية والتطبيقية) ذات الصلة بموضوع البحث من زوايا مختلفة بنوع من التحليل والمناقشة لإبراز أهم دلالاتها بالنسبة للإشكالية المبحوثة بهدف مقارنتها مع ما سيتم التوصل إليه من نتائج لاحقا وصولا إلى تقديم بعض الاقتراحات.

1- دراسة (M. Bayad et S.F. Simen, 2003). جاءت هذه الدراسة النظرية "إدارة المعارف: الواقع والأفاق" في شكل متابعة تحليلية لمفهوم، أبعاد ومقاربات إدارة المعرفة الواردة في العديد من الدراسات والبحوث بغية تحديد مسارها التطوري الذي يمكن أن يتضمن مختلف المبادرات، بحيث يعتقد الباحثان بوجود أربع توجهات كبرى، كما أشار بأن المبادرات الرامية لوضع نظام لإدارة المعرفة بالمنظمات تتجاذبها إستراتيجيتان الأولى تركز على الموارد البشرية المبنية على شخصنة المعارف (Personal Knowledge) والثانية تستند على المعلوماتية المشيدة على ترميز المعارف (Codified Knowledge). وبناء على ما سبق يعتقد الباحثان بأن محور تطور إدارة المعرفة يسير في اتجاه تنمية وتطوير المعارف المهيكلة أو المرزمة وفق ذلك التفاعل الديناميكي بين المعارف الضمنية والظاهرة في بعدها الفردي والجماعي الذي يكشفه نموذج حلزون المعرفة لـ (I. Nonaka & H. Takeuchi) الذي يعد أساسا لإنشاء القيمة المضافة في المنظمة، وعليه ينبغي تعبئة جهود إدارة المعرفة على مستوى المنظمات وفق أربع توجهات أساسية هي: التشجيع على إنتاج، تشكيل والتشارك في المعارف من خلال التعلم التنظيمي بالحوار والمناقشة وتقاسم الخبرات ومختلف التفاعلات في ميادين العمل. وتحديث وتمييز المعارف المكتسبة بالتقريب في مناجم النصوص والبيانات ونظم قواعد المعرفة، وبتنظيم ذاكرة المنظمة ومستودعات بياناتها. وتجنيب الوسائل والأدوات الكفيلة بتحسين إدارة المعرفة مثل: البرمجيات المساعدة على اتخاذ القرارات، برمجيات إدارة المهارات ونظم إدارة أفضل الممارسات وغيرها. وأخيرا استغلال الإمكانيات التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتنمية تبادل المعارف بإنشاء مجتمعات الممارسة تتعامل في إطار الشبكات الالكترونية المختلفة بالوسائل التقنية المتاحة كبرمجيات العمل الجماعي.

2- دراسة (الساعد وحريم، 2004). يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة "دور إدارة



المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن" لإبراز طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه كل من إدارة المعرفة كمتغير مستقل أول في توفير معرفة متميزة (عن الزبائن، المنافسين، السلع، مهام وأهداف المنظمة، بيئة الأعمال) وتكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل ثاني في توفير معلومات ذات قيمة (عن العملاء، الموردين، الداخلين الجدد، هياكل المنافسة للصناعة)، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة كمتغير تابع يقاس بخمسة أبعاد هي (قوة المساومة للزبائن، قوة المساومة للموردين، تهديدات المنتجات والخدمات البديلة، قوة مساومة الداخلين الجدد، وشدة المنافسة في الصناعة).

وقد أجريت هذه الدراسة على ثلاث شركات أردنية كبرى لصناعة الأدوية، ليعرضها الباحثان في هيكل من أربعة محاور تناولت على التوالي الإطار المنهجي للبحث الذي تضمن العديد من العناصر من أهمها الفرضيات، نموذج الدراسة، أساليب وأدوات المعالجة الإحصائية، الإطار النظري للبحث الذي غطى المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، فضلا على العديد من الدراسات السابقة وأخيرا عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي كشفت على ما يلي: هناك علاقة إيجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وعلاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، كما أن هناك فروق في العلاقة بين إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية تعزى للخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث، بحيث تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تساهم به تكنولوجيا المعلومات. ومن هذا المنطلق أوصى الباحثان القائمين على الشركات الممثلة لعينة الدراسة بضرورة استقطاب ذوى المؤهلات العلمية العالية والخبرات الطويلة، بحكم أن الدراسة أثبتت تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقة بين إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، كما حثا على الاهتمام أكثر بتكنولوجيا المعلومات كأداة هامة لإدارة المعرفة بالمنظمة بما يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية.

3- دراسة (ياسين، 2005). أعدت هذه الدراسة "إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة Quicken.com" بغرض استكشاف وتحليل إحدى أهم مظاهر التحول في الاقتصاد الحديث، التي مست مفهوم وهيكل القيمة والتكلفة من خلال التركيز على تحليل

العلاقة بين إدارة المعرفة ونماذج القيمة الجديدة المتمثلة في شبكات القيمة التي جسدها بروز المنظمات المعرفية الشبكية. حيث يعتقد الباحث بأن النماذج والأدوات التقليدية المستخدمة لفهم الأعمال وتحليل أنشطة تكوين القيمة مثل نموذج سلسلة القيمة لـ (M. E. Porter) ومخططات نمذجة العمليات المنبثقة عن الاقتصاد الصناعي، لم تعد ملائمة لدراسة شبكات القيمة المتكيفة وسريعة التغير للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك بسبب طبيعتها الخطية والساكنة، وقصورها على فهم البنية الشبكية المعقدة لنماذج الأعمال الجديدة المستندة على الموارد المعرفية غير الملموسة. وبعد تحليل أهم التحولات الجوهرية التي طرأت على نموذج سلسلة القيمة الذي ميز الاقتصاد الصناعي وكيفية انبثاق نموذج شبكات القيمة لاقتصاد المعرفة وجه الباحث تركيزه لنموذج شبكة القيمة للشركة المعنية من خلال تصوير مبادلات القيمة بالشكل الذي تتم به على موقعها، ليصل إلى جملة من الاستنتاجات من أهمها ما يلي:

- اعتبار النموذج الخطي التتابعي لسلسلة القيمة المستخدم في تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية في الاقتصاد الصناعي غير مفيد في دراسة وتحليل عملية تكوين القيمة في منظمات الأعمال الحديثة، مع الدعوة لضرورة الانتقال من نموذج سلسلة القيمة إلى نموذج شبكات القيمة كخطوة هامة لفهم تحولات القيمة من المادة إلى الفكر ومن الآلة إلى المعرفة ومن رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.

- تتشكل شبكات القيمة للشركات في البداية من نظم إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة سلاسل الامدادية، نظم المعالجة التحليلية الفورية وغيرها، كما تعتمد هذه الشبكات على إدارة الاستثمار في سلاسل القيمة لدى إدارات المنظمات المندمجة في شراكات الأعمال وكذلك على الثقة والرغبة القوية للتعاون التنافسي الناتج عن المصالح والمنافع المتبادلة.

- يعود نجاح الشركة المعنية وغيرها من منظمات المعرفة المرتبطة بالإنترنت إلى اعتمادها على نموذج شبكة القيمة المرتبط بإستراتيجية أعمال قائمة على تحليل البيئة التنافسية واحتياجات المستفيدين، وتكشف حالة الشركة الخاضعة للدراسة عن حاجة المنظمات لتحديد وتحليل مواقعها في شبكات القيمة وتحليل شبكات القيمة التنافسية لمعرفة عناصر القوة والضعف وفهم كيفية إنتاج القيمة في هذه الشبكات.

4- دراسة (المومني، 2005). أجريت هذه الدراسة المعنونة بـ"مدى استعداد المؤسسات

العامّة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية" على عينة عشوائية مكونة من (12) منظمة عامة أردنية، كمحاولة لاستكشاف مدى استعداد هذه المنظمات لتطبيق إدارة المعرفة من منظور أربعة أركان، يعتقد الباحث بأنها أساسية وضرورية لتطبيق إدارة المعرفة وهي: العنصر البشري، العنصر التكنولوجي، العمليات المعرفية الجوهرية وأخيرا تطبيق المعارف المتاحة في مختلف أنشطة المنظمات. وبعد أن استعرض الباحث إطارا نظريا ناقش فيه عدة مفاهيم منها: ماهية المعرفة، خصائصها، أنواعها وفجواتها، إدارة المعرفة واستراتيجياتها ومداخلها، فضلا على الأركان التي تقوم عليها ومتطلبات تطبيقها، قام بتحليل وتفسير البيانات التي جمعها بالاعتماد على الاستبيان الذي اشتمل على (38) عبارة موزعة على أربعة أبعاد، ليتوصل إلى جملة من النتائج من أهمها ما يلي: اعتبار العنصر البشري والإطارات القائمة على أعمال المنظمات العامة مؤهلة علميا وفنيا لاستيعاب وتطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمستوى جيد، ولكن تبقى البنية التحتية التكنولوجية المتوفرة بالمنظمات غير كافية للأخذ بإدارة المعرفة بالرغم من أنها تشكل قاعدة جيدة للانطلاق نحو تطبيقات إدارة المعرفة. كما يشير الباحث بأن المنظمات المدروسة تنفذ بعض العمليات المعرفية الجوهرية كالإنتاج، المشاركة والتوزيع ولكن بمستوى متوسط ودون ذلك المستوى فيما يتعلق بالتقاسم والتطبيق. وبناء على هذه النتائج والأسباب المختلفة الكامنة ورائها يوصي الباحث بما يلي: ينبغي عقد دورات تدريبية للأفراد على المواضيع المتعلقة بإدارة المعرفة وبرامجها، كما يجب الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ضرورة بناء شبكات اتصال داخلية للمنظمات (الإنترنت)، التفكير في عملية استثمار المعرفة المتاحة كمصدر للقيمة المضافة.

5- دراسة (العلواني، 2006). تناول الباحث في هذه الدراسة النظرية "إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية" ظاهرة إدارة المعرفة كإحدى إفرازات التحولات العميقة التي تشهدها النظم الاقتصادية والاجتماعية منذ عقدين من الزمان تقريبا، والتي دفعت إليها الضغوطات الهائلة لقوى كثيرة من أهمها: العولمة، المنافسة، التكنولوجيات الجديدة وسلوك العملاء. وهو ما أدى بحسب قوله إلى بروز حاجة ماسة لدى مختلف المنظمات والاقتصاديات لضرورة التكيف والتأقلم حفاظا على استمراريتها، فكان التوجه نحو أساليب إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة سلاسل الإمداد وغيرها التي أفضت إلى نموذج

جديد لفلسفة الأعمال جوهره التركيز على فكرة تقليص الحجم (Downsizing) لتنتج عنه آثار خطيرة على منظمات الأعمال من أهمها فقدانها لمعارف ومهارات هامة. ولإيضاح ذلك ناقش الباحث طبيعة المعرفة التنظيمية وأشكالها، حيث بين بأن المعرفة التنظيمية يمكن النظر إليها من ثلاث زوايا هي: أن نكون على بينة بالحقائق والطرق والأساليب المرتبطة بشيء ما من خلال الخبرة أو الدراسة بمعنى معرفة الشخص لشيء ما (Know-about)، أن نكون قادرين على فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب التي يمكن تطبيقها عمليا أي معرفة كيف (Know-how)، أن تكون معارفنا السابقة قابلة للتراكم والتصنيف لبناء جسد المعرفة (Knowledge Core). ليعرض بعد ذلك المقاربات المختلفة لإدارة المعرفة التنظيمية، مبرزاً أهمها في اعتقاده ممثلة في المقاربة الاقتصادية المبنية على الرأسمال الفكري، المقاربة الاجتماعية المرتكزة على التعلم التنظيمي، المقاربة التقنية المستندة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثم المقاربة الإدارية المعتمدة على عملية إدارة المعرفة. وأخيراً أوضح الباحث أهم محددات إدارة المعرفة التنظيمية في تصوره معتقداً بأنها الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات مبينا في نفس السياق مدى أهميتها ودورها الحاسم في تجسيد عملية إدارة المعرفة.

6- دراسة (P. Paquet, 2006). تتناول هذه الدراسة النظرية "من المعلومة إلى المعرفة" بالمتابعة التحليلية كيفية تطور العلاقة بين المعلومة والمعرفة تاريخياً، حيث حاول الباحث طرح تصورات وأفكاره في قسمين أساسيين: الأول عالج فيه الوضعية الحالية لتكنولوجيا المعلوماتية في مجال نظم المعلومات وعوائق تطبيقها والمخاطر الناجمة عنها ليبين بأن التطور غير المسبوق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسمح أكثر فأكثر بالنفاذ للمعلومة ويزيد من سرعة معالجتها، أما الثاني فكشف فيه كيفية مساهمة النظم المعلوماتية في مساعدة المورد البشري على إنتاج المعارف في المنظمات، مبرزاً تلك الرابطة بين تطور الوسائل التكنولوجية وعملية إنتاج المعرفة، حيث استعرض أهم التطورات التي عرفتتها تكنولوجيا المعلوماتية في مجال نظم المعلومات خاصة في السنوات الأخيرة، مذكراً بدور بعض الأدوات كالهاتف التقليدي والمحمول، الفاكس، البريد الإلكتروني، منتديات الحوار، الدردشة، المحاضرات عبر الفيديو، ثم الإنترنت في تحويل العالم إلى فضاء جديد. وباعتبار أن المعلومة الداخلية لا تقل أهمية عن المعلومة الخارجية تابع الباحث استعراض أهم

التطورات التي عرفتها بنية نظم المعلومات على المستوى الداخلي للمنظمات بدء بواجهة المستخدم، قواعد البيانات، البرمجيات ثم الاندماج بين مختلف نظم المعلومات بتطبيق أنظمة تخطيط موارد المنظمة وإعداد مستودعات البيانات مع الإشارة للمخاطر المهددة لأمن نظم المعلومات مما يستوجب بقظة معلوماتية.

أما بالنسبة لإدارة المعرفة فقد عمل الباحث على التمييز بين كل من البيانات، المعلومات والمعارف مبينا الأشكال الأساسية للمعرفة ممثلة في المعارف الظاهرية والضمنية، مع التركيز على طرق إنتاجها مستندا إلى العديد من النماذج والأدوات، ليخلص في النهاية إلى أن نظم المعلومات في المنظمات تتجه أكثر فأكثر نحو الاندماج مما يطرح صعوبات في إدارتها خاصة في ظل التطورات التي تعرفها شبكة الإنترنت، ففي اعتقاده لم تعد المشكلة في كيفية الحصول على المعلومة وإنما في كيفية معالجتها لإنتاج المعرفة والاستفادة منها، وفي هذا الإطار يبرز الدور الإبداعي للمورد البشري في مجال إدارة المعرفة كعنصر حاسم، وتضطلع الموارد التكنولوجية بحسبه بدور المساعدة والدعم.

7- دلالات الدراسات السابقة. إن الدراسات السابقة الستة العربية والأجنبية التي قمنا بعرضها والتي غطت الفترة (2003-2006) كشفت عن معالجات متميزة لظاهرة إدارة المعرفة من جوانب محددة شكلت سندا ودعما قويا لطحنا النظري وتوجهنا المنهجي، خاصة وأنها تتسجم لدرجة كبيرة مع ما أوردها من مفاهيم في الخلفية النظرية لموضوع البحث. وهو ما يعني بأن الرؤية المتوصل إليها من خلال الإطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع تقترب كثيرا، إن لم نقل أنها تتطابق بدرجة كبيرة أحيانا مع ما أورده أصحاب هذه الدراسات. فالدراسات النظرية الثلاث لكل من: M. Bayad et S.F. Simen, P. Paquet، والعلواني) بينت المفاهيم المختلفة لإدارة المعرفة بعد أن أوضحت معاني المعرفة وناقشت مختلف المفاهيم القريبة منها كاليانات والمعلومات، فضلا على مختلف أصناف المعرفة والتي تستند لخلفيات فكرية عديدة سمحت ببناء العديد من المقاربات التي أضحت الآن مناهج متبعة في الدراسات الميدانية الهادفة لتطبيق إدارة المعرفة. كما خلصت هذه الدراسات إلى ضرورة الاهتمام بعملية إدارة المعرفة بمراحلها المختلفة في بعدها المادي والبشري بالرغم مما يميزها من اختلاف في طبيعتها وعددها، وهو نفس الاتجاه الذي ذهبنا إليه في المرجعية النظرية التي استندنا إليها. كما أظهرت هذه الدراسات اهتماما كبيرا

بالعديد من العناصر التي اعتمدت كأسس لتطبيق إدارة المعرفة أو تتدرج في إطارها سواء كانت ذات طابع استراتيجي أو تكنولوجي وهو ما يدعم قوة أبعاد متغيرات الدراسة التي ستختبر ميدانيا لاحقا. أما الدراسات الثلاث المتبقية ذات الطبيعة الميدانية لكل من: (الساعد وحریم، ياسين، والمومني) فبالرغم من اختلاف إشكالاتها نسبيا مع ما يتناوله الباحث في هذه الدراسة إلا أنها تدعم متغيرات الدراسة بشكل واضح، فإحداها التي تعالج دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية تؤكد أهمية البعد التكنولوجي وهو ما يدعم المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع في دراستنا، بينما تذهب الدراسة الأخرى التي تهتم بالعلاقة بين إدارة المعرفة وشبكات القيمة في اتجاه دعم المتغير المستقل الأول في دراستنا، ثم تأتي الدراسة الأخيرة التي تركز على بحث مدى استعداد المنظمات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة في نفس سياق دراستنا لتتشارك الدراستان في إحدى متغيرات الدراسة (البعد التكنولوجي) وتختلف في باقي المتغيرات. ومن هذا المنطلق فإنه يمكن القول بأن مختلف الدراسات التي أوردناها تعد دعامة قوية لما تم طرحه على المستوى النظري، كما تأخذ نفس الاتجاه من حيث المقاربة المنهجية ونتوقع أن تكون مقاربة من حيث نتائج الدراسة.

### ثالثا: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

استكمالا لما تم عرضه على المستويين المنهجي والنظري لهذه الدراسة، يأتي هذا المحور لعرض ومناقشة نتائج البحث بالاعتماد على الأدوات الإحصائية الملائمة لمعالجة وتحليل مختلف أنواع البيانات ومن ثم إيجاد التفسيرات المناسبة. ولتحقيق هذا الغرض سنتم عملية المعالجة بالكيفية التالية:

#### I - عرض وتحليل البيانات العامة.

قبل مباشرة التحليل الإحصائي للبيانات قمنا بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين مختلف أبعاد القياس، وقد تبين بأنه يمكن الاعتماد على أداة القياس إذا ما أعيد تطبيقها على نفس أفراد مجتمع الدراسة بالنظر لقيم المعامل التي تجاوزت عموما الحد الأدنى (60%) المقبول إحصائيا، كما تم حساب معامل الصدق الذي أظهر بأن المقياس يقيس ما وضع من أجله، والجدول الموالي يظهر ذلك.

الجدول 01: معاملات ثبات وصدق المقياس.

معامل الصدق	معامل الثبات (Cronbach Alpha)	عدد العبارات	محاور الاستبيان
<b>0.881</b>	<b>0.777</b>	<b>25</b>	عملية إدارة المعرفة
0.757	0.573	05	إنشاء المعارف
0.731	0.534	05	اقتناء المعارف
0.750	0.563	05	تنظيم المعارف
0.838	0.702	05	إتاحة المعارف
0.780	0.608	05	استعمال المعارف
<b>0.992</b>	<b>0.850</b>	<b>25</b>	الأسس الإستراتيجية
0.848	0.719	05	الثقافة التنظيمية
0.892	0.795	05	القيادة التنظيمية
0.843	0.711	05	خرائط المعرفة
0.887	0.787	05	شبيكات القيمة
0.909	0.827	05	اليقظة الإستراتيجية
<b>0.928</b>	<b>0.862</b>	<b>25</b>	الأسس التكنولوجية
0.915	0.837	05	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
0.893	0.797	05	تكنولوجيا الشبكات
0.869	0.755	05	نظم دعم التعاون
0.901	0.812	05	النكاه الاصطناعي
0.850	0.722	05	اليقظة التكنولوجية
<b>0.952</b>	<b>0.906</b>	<b>75</b>	الإجمالي

وبغرض وضع تصور واضح حول أفراد مجتمع الدراسة قمنا باستخراج بعض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية، فمن حيث المميزات الشخصية تبين بأن ما نسبته (89.10%) من الإطارات لا تتجاوز أعمارهم (40) سنة وهو ما يعني بأن لدى المديرية إطارات شابة يمكن الاعتماد عليها في تطبيق إدارة المعرفة، خاصة وأنهم من حملة الشهادات الجامعية (ليسانس أو مهندس) في العديد من التخصصات كإدارة الأعمال، الاقتصاد، القانون، الهندسة المعمارية، الهندسة المدنية، الإعلام الآلي وغيرها. أما من حيث الخصائص الوظيفية فقد تبين بأن هناك توزيع متناسب إلى حد ما للإطارات بين مختلف وكالات المديرية، وأن ما نسبته (40.50%) من هذه الإطارات لديها خبرة مهنية تتراوح ما بين (01 - 05) سنوات ونفس النسبة تشكل فئة أخرى لديها خبرة تتراوح ما بين (06 - 15)

سنة وهو ما يعزز نقل الخبرات من فئة لأخرى باعتبارها عامل هام في مجال إدارة المعرفة. لكن ومن جانب آخر يلاحظ ضعف تأطير دوائر الموارد البشرية بـ (05.40%) والإعلام الآلي بـ (10.80%) بالمقارنة مع دوائر المحاسبة والمالية بـ (29.70%) والمنتجات بـ (54.10%) وهو ما يعني ضرورة مراجعة الخريطة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية بالنظر لكون ما يعادل (75.70%) من الإطارات لم تتلقى أي دورة تكوينية وأن نسبة (73%) لم تحصل على أية ترقية وهي مؤشرات يمكن أن تعيق عملية تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية.

## II - تحليل الاتجاهات العامة للآراء.

بغرض التعرف على مدى أهمية الاعتماد على مختلف مراحل عملية إدارة المعرفة وكذا أهمية كل من الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيقها سنحاول تحليل الاتجاهات العامة لآراء أفراد مجتمع الدراسة بخصوص مختلف هذه المتغيرات وأبعادها وفق السلم الخماسي لـ (Likert) من خلال تحديد مستويات الموافقة الخمس بحساب طول الفئة على أساس قسمة عدد الفراغات المحصورة بين مختلف درجات السلم وعدد الدرجات  $(4/5 = 0.80)$  ليتم تشكيل المستويات التالية: عدم الموافقة التامة (01-01.79)، عدم الموافقة (01.80-02.59)، عدم التأكد (02.60-03.39)، موافقة (03.40-04.19)، موافقة تامة (04.20-05)، ثم بعد ذلك حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد بغرض تشكيل جداول الاتجاهات للإجابة على السلسلة الأولى من التساؤلات.

1- اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور عملية إدارة المعرفة. بغرض الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على التالي: (ما مدى أهمية الاعتماد على مراحل إنشاء، اقتناء، تنظيم، إتاحة واستعمال المعارف في إدارة المعرفة؟) تم الاعتماد على بيانات الجدول أدناه المتعلقة بمحور عملية إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة، حيث تبين بأن أفراد مجتمع الدراسة في المتوسط يميلون إلى اعتبار عملية إدارة المعرفة تركز فعلا على مختلف مراحلها بمتوسط مرجح يقدر بـ (04.12) وبانحراف معياري صغير يقدر بـ (0.319) وهو الاتجاه الذي يمكن إدراجه ضمن مستوى الموافقة على سلم القياس. وبهذا فإن إطارات المديرية موافقون على أن إدارة المعرفة عموما تقتضي الاعتماد على جميع مراحلها ولكن ليس بنفس الدرجة من الأهمية، حيث تأتي مرحلة استعمال المعارف في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره



أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات

المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن) بولاية بسكرة - الجزائر -

(04.31) وانحراف معياري بسيط لتندرج بذلك في مستوى الموافقة التامة، تليها باقي المراحل على التوالي: التنظيم بـ (04.15)، الإتاحة بـ (04.06)، الإنشاء بـ (04.04) ثم الاقتناء بـ (04.01) مدرجة كلها في مستوى الموافقة. وبناء على هذا الاعتقاد السائد لدى الإطارات يمكن القول بأن إدارة المعرفة بحسبهم تقتضي استعمال المعارف، تنظيمها وإتاحتها أكثر مما تتطلب إنتاجها أو اقتنائها، ويمكن تفسير هذا التوجه بوجود تراكم معرفي لدى المديرية يتطلب التجسيد أكثر مما هي في حاجة لمعارف جديدة، خاصة إذا علمنا بأن إطاراتها نجحت في العديد من المرات في تصميم برامج وتطبيقات في الإعلام الآلي هي الآن محل الاستغلال.

الجدول 02: اتجاهات الآراء بخصوص محور عملية إدارة المعرفة (N = 37).

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	اتجاه الآراء
		(04.20) - 05	(03.40) - 04.19	(02.60) - 03.39	(01.80) - 02.59	(01) - 01.79	
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	(Y) المتغير التابع
0.474	04.04	17	19	01	/	/	إنشاء المعارف
		45.95	51.35	02.70	/	/	
0.508	04.01	16	17	04	/	/	اقتناء المعارف
		43.24	45.95	10.81	/	/	
0.463	04.15	19	16	02	/	/	تنظيم المعارف
		51.35	43.24	05.41	/	/	
0.606	04.06	21	10	06	/	/	إتاحة المعارف
		56.76	27.03	16.21	/	/	
0.436	04.31	27	09	01	/	/	استعمال المعارف
		72.97	24.33	02.70	/	/	
0.319	04.12	15	21	01	/	/	عملية إدارة المعرفة
		40.54	56.76	02.70	/	/	

2- اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور الأسس الإستراتيجية. بهدف الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على التالي: (ما مدى أهمية الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة؟) تم تصميم الجدول أدناه والذي تظهر بياناته بأن آراء الإطارات بالنسبة لهذا المحور إجمالاً تتجه لاعتبار مختلف الأسس الإستراتيجية متطلبات ضرورية لتطبيق إدارة المعرفة بالمديرية بمتوسط مرجح قدره (04.04) وانحراف معياري بسيط، وبذلك فهي تندرج ضمن مجال الموافقة على سلم القياس. غير أن هؤلاء الإطارات لا يضعون مختلف الأسس في

نفس المستوى من الأهمية، حيث تأتي القيادة التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (04.38) مدرجة في مستوى الموافقة التامة، تليها الثقافة التنظيمية بمتوسط مرجح قدره (04.32) في نفس المستوى ثم خرائط المعرفة بـ (04.00)، اليقظة الإستراتيجية بـ (03.94) وشبكات القيمة بـ (03.56) مدرجة كلها ضمن مجال الموافقة. ومن هذا المنطلق فإنه يمكن القول بأن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى اعتبار القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية من أكثر الأسس الإستراتيجية لزوماً لتطبيق إدارة المعرفة وهو ما يعكس مدى أهمية العامل الإنساني في تجسيد إدارة المعرفة من وجهة نظر الإطارات بحكم إدراكهم بأن لهذين الأساسين دور هام في توفير البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة.

الجدول 03: اتجاهات الآراء بخصوص محور الأسس الإستراتيجية (N = 37).

الاحتراف المعيار ي	المتوسط المرجح	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	اتجاه الآراء
		(- 04.20) (05)	(- 03.40) (04.19)	(- 02.60) (03.39)	(-01.80) (02.59)	(- 01) (01.79)	
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	المتغير المستقل الأول (X <sub>1</sub> )
0.50 4	04.3 2	25	10	02	/	/	الثقافة التنظيمية
		67.57	27.03	05.40	/	/	
0.51 7	04.3 8	26	09	02	/	/	القيادة التنظيمية
		70.27	24.32	05.41	/	/	
0.48 3	04.0 0	12	24	01	/	/	خرائط المعرفة
		32.43	64.87	02.70	/	/	
0.53 9	03.5 6	04	21	11	01	/	شبكات القيمة
		10.81	56.76	29.73	02.70	/	
0.52 9	03.9 4	13	18	06	/	/	اليقظة الإستراتيجية
		35.14	48.65	16.21	/	/	
0.33 3	04.0 4	09	27	01	/	/	الأسس الإستراتيجية
		24.33	72.97	02.70	/	/	

3- اتجاهات الآراء بالنسبة لمحور الأسس التكنولوجية. للإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على التالي: (ما مدى أهمية الأسس التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة؟) قمنا بإعداد الجدول أدناه الذي يكشف عن اتجاه الآراء بالنسبة لمحور الأسس التكنولوجية إجمالاً نحو اعتبار هذا النوع من الأسس هي الأخرى مهمة في تطبيق إدارة المعرفة ولكن بمتوسط مرجح يقل نسبياً عما كان عليه بالنسبة للأسس الإستراتيجية، وهو يقدر بـ (03.86) يرافقه انحراف معياري ضعيف وعليه فهذه الآراء تدرج ضمن مستوى الموافقة على سلم القياس. علماً أن البنية التحتية

## أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات

المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن) بولاية بسكرة - الجزائر -

لتكنولوجيا المعلومات تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (04.28) مندرجة في مجال الموافقة التامة، متنوعة على التوالي بتكنولوجيا الشبكات (04.00)، نظم دعم التعاون (03.89)، اليقظة التكنولوجية (03.81) مندرجة كلها ضمن مجال الموافقة ثم نظم الذكاء الاصطناعي (03.31) الذي يندرج ضمن مجال عدم التأكد. وبهذا يمكن القول بأن الإطارات تتجه لاعتبار البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كأقوى أسس تطبيق إدارة المعرفة بالمقارنة مع باقي الأسس بالنظر لقوة هذا الأساس في الدعم والإسناد، فضلا على الإدلاء بعدم التأكد فيما يخص نظم الذكاء الاصطناعي بالنظر ربما للتعقيد والغموض وصعوبة التطبيق بالنسبة لهذا النوع من النظم.

الجدول 04: اتجاهات الآراء بخصوص محور الأسس التكنولوجية (N = 37).

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	اتجاه الآراء					المتغير المستقل الثاني (X <sub>2</sub> )
		موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	
		- 04.20 05	- 03.40 04.19	- 02.60 03.39	-01.80 02.59	- 01 01.79	
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
		النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
0.624	04.28	24	10	03	/	/	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
		64.86	27.03	08.11	/	/	
0.532	04.00	13	20	04	/	/	تكنولوجيا الشبكات
		35.14	54.05	10.81	/	/	
0.532	03.89	12	20	05	/	/	نظم دعم التعاون
		32.43	54.06	13.51	/	/	
0.565	03.31	03	17	15	02	/	نظم الذكاء الاصطناعي
		08.10	45.95	40.54	05.41	/	
0.493	03.81	10	20	07	/	/	اليقظة التكنولوجية
		27.03	54.05	18.92	/	/	
0.360	03.86	06	28	03	/	/	الأسس التكنولوجية
		16.22	75.67	08.11	/	/	

### III - اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

لاختبار مختلف فرضيات الدراسة سيتم حساب معاملات الارتباط الخطي البسيط (Pearson) بين مختلف متغيرات الدراسة وأبعادها، معامل الارتباط المتعدد بإتباع أسلوب تحليل الانحدار المتعدد مع استخدام الاختبارين (F) و (T) للحكم على معنوية العلاقات.

1- اختبار العلاقة بين الأسس الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة. تنص الفرضية الصفرية الأولى (H<sub>01</sub>) على التالي: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس

الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، ولاختبارها تم حساب معامل الارتباط الخطي البسيط بين الأسس الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة وكذا استعمال الاختبار (T) لبيان معنوية العلاقة بين المتغيرين فكانت النتيجة كالتالي:

الجدول 05: مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين الأسس الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة ومختلف أبعادها. (N=37)

البيان	عملية إدارة المعرفة	إنشاء المعارف	اقتناء المعارف	تنظيم المعارف	إتاحة المعارف	استعمال المعارف
الأسس الإستراتيجية	<b>0.602**</b> Sig = 0.000	0.308 Sig = 0.064	0.230 Sig = 0.171	<b>0.364</b> Sig = 0.027	<b>0.547**</b> Sig = 0.000	<b>0.449**</b> Sig = 0.005
الثقافة التنظيمية	0.230 Sig = 0.170	0.270 Sig = 0.106	- 0.166 Sig = 0.326	0.212 Sig = 0.207	0.198 Sig = 0.239	0.240 Sig = 0.152
القيادة التنظيمية	<b>0.558**</b> Sig = 0.000	<b>0.388**</b> Sig = 0.018	0.191 Sig = 0.257	<b>0.419**</b> Sig = 0.010	0.312 Sig = 0.060	<b>0.515**</b> Sig = 0.001
خرائط المعرفة	<b>0.475**</b> Sig = 0.003	0.223 Sig = 0.184	<b>0.335</b> Sig = 0.042	<b>0.363</b> Sig = 0.027	<b>0.399</b> Sig = 0.014	0.163 Sig = 0.334
شبكات القيمة	0.224 Sig = 0.183	- 0.015 Sig = 0.929	0.205 Sig = 0.225	0.095 Sig = 0.577	0.212 Sig = 0.208	0.202 Sig = 0.230
اليقظة الإستراتيجية	<b>0.465**</b> Sig = 0.004	0.143 Sig = 0.397	0.180 Sig = 0.285	0.106 Sig = 0.533	<b>0.647**</b> Sig = 0.000	0.322 Sig = 0.052

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

يبين الجدول أعلاه بأن هناك علاقة ارتباط موجب ومتوسط القوة بين المتغيرين وصلت قيمته إلى ( $ryx_1=0.602$ ) والعلاقة بين المتغيرين معنوية عند مستوى ( $\alpha=0.01$ )، ومنه يمكن رفض فرضية العدم ومن غير الممكن رفض الفرضية البديلة ونقول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ). ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن أفراد مجتمع الدراسة يعتبرون الأسس الإستراتيجية في مجملها متطلبات ضرورية لتطبيق عملية إدارة المعرفة على مستوى المديرية وذلك بالرغم من أن الجدول السابق وبالنظر لمختلف معاملات الارتباط يكشف لنا بأن العلاقات المعنوية بين الأسس الإستراتيجية ومختلف مراحل عملية إدارة المعرفة لم تتجاوز نسبة (60%) من العلاقات بمعنى ما يعادل ثلاث علاقات مع ثلاث مراحل فقط (تنظيم المعارف، إتاحة المعارف واستعمال المعارف)، وهي ذات النسبة ونفس العدد من العلاقات الموجودة بين عملية إدارة المعرفة وثلاث أسس إستراتيجية (القيادة التنظيمية، خرائط المعرفة واليقظة الإستراتيجية). كما نشير بأن عوامل كلا المتغيرين ترتبط فيما بينها فقط بما نسبته (28%) من العلاقات المعنوية (سبع علاقات معنوية) وهو ما يؤكد

وجود أثر لعوامل أخرى على العلاقة بين الأسس الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة.  
2- اختبار العلاقة بين الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة. تشير الفرضية الصفرية الثانية ( $H_{02}$ ) إلى ما يلي: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )"، ولاختبارها تم حساب معامل الارتباط الخطي البسيط بين الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة وكذا استعمال الاختبار (T) لبيان معنوية العلاقة بين المتغيرين فكانت النتيجة كما يلي:

الجدول 06: مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة ومختلف

أبعادهما. (N = 37)

البيان	عملية إدارة المعرفة	إنشاء المعارف	اقتناء المعارف	تنظيم المعارف	إتاحة المعارف	استعمال المعارف
الأسس التكنولوجية	0.261 Sig = 0.118	- 0.024 Sig = 0.886	0.111 Sig = 0.514	0.096 Sig = 0.571	<b>0.438**</b> Sig = 0.007	0.141 Sig = 0.404
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	<b>0.435**</b> Sig = 0.007	0.158 Sig = 0.352	0.169 Sig = 0.317	<b>0.325*</b> Sig = 0.050	<b>0.475**</b> Sig = 0.003	0.218 Sig = 0.195
تكنولوجيا الشبكات	- 0.027 Sig = 0.872	- 0.217 Sig = 0.198	- 0.074 Sig = 0.662	- 0.058 Sig = 0.735	0.168 Sig = 0.321	0.050 Sig = 0.769
نظم دعم الإدارة	0.287 Sig = 0.086	0.067 Sig = 0.692	0.013 Sig = 0.941	0.199 Sig = 0.238	0.319 Sig = 0.055	0.305 Sig = 0.066
نظم الذكاء الاصطناعي	- 0.071 Sig = 0.675	- 0.118 Sig = 0.485	0.085 Sig = 0.618	- 0.131 Sig = 0.439	0.043 Sig = 0.801	- 0.150 Sig = 0.374
البقطة التكنولوجية	0.204 Sig = 0.227	0.008 Sig = 0.960	0.160 Sig = 0.346	- 0.062 Sig = 0.715	<b>0.423**</b> Sig = 0.009	0.028 Sig = 0.868

\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

\*\* الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

تبرز نتائج الجدول السابق بأن هناك ارتباط موجب ولكنه ضعيف جدا بين المتغيرين بحيث كانت قيمته ( $ryx_2=0.261$ ) والعلاقة بين المتغيرين غير معنوية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ )، ومنه لا يمكن رفض فرضية العدم ونقول بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ). وبهذا يمكن القول بأنه بالرغم من ظهور علاقة معنوية واحدة بين الأسس التكنولوجية وإحدى مراحل عملية إدارة المعرفة (مرحلة إتاحة المعارف) وكذا علاقة معنوية واحدة بين عملية إدارة المعرفة وإحدى الأسس التكنولوجية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات)، فضلا على بروز ما نسبته (12%) من العلاقات المعنوية (ثلاث علاقات معنوية) بين عوامل المتغيرين إلا أن العلاقة إجمالاً بين عملية إدارة المعرفة والأسس التكنولوجية تبقى غير معنوية،

ويمكن تفسير مثل هذا الوضع بأثر عوامل أخرى في بروز معنوية بعض العلاقات كما ستبينه نتائج باقي الفرضيات.

### 3- اختبار العلاقة بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية.

تنص الفرضية الصفرية الثالثة ( $H_{03}$ ) على ما يلي: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )"، ولاختبار هذه الفرضية تم إتباع نفس الأسلوب بمعنى حساب معامل الارتباط البسيط واستعمال الاختبار (T) فكانت النتائج كما يلي:

الجدول 07: مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين الأسس الإستراتيجية والأسس التكنولوجية ومختلف أبعادها. (N = 37)

البيان	الأسس التكنولوجية	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا الشبكات	نظم دعم التعاون	نظم الذكاء الاصطناعي	اليقظة التكنولوجية
الأسس الإستراتيجية	<b>0.485**</b> Sig = 0.002	<b>0.455**</b> Sig = 0.005	0.206 Sig = 0.222	<b>0.596**</b> Sig = 0.000	- 0.109 Sig = 0.521	<b>0.452**</b> Sig = 0.005
الثقافة التنظيمية	- 0.044 Sig = 0.798	0.156 Sig = 0.355	- 0.061 Sig = 0.772	0.250 Sig = 0.135	<b>- 0.484**</b> Sig = 0.002	- 0.007 Sig = 0.966
القيادة التنظيمية	0.121 Sig = 0.475	0.314 Sig = 0.059	- 0.056 Sig = 0.741	0.272 Sig = 0.104	- 0.271 Sig = 0.104	0.122 Sig = 0.471
خرائط المعرفة	<b>0.361*</b> Sig = 0.028	0.291 Sig = 0.080	0.056 Sig = 0.741	<b>0.384*</b> Sig = 0.019	0.151 Sig = 0.373	0.298 Sig = 0.073
شبكات القيمة	<b>0.552**</b> Sig = 0.000	0.270 Sig = 0.117	<b>0.454**</b> Sig = 0.005	<b>0.558**</b> Sig = 0.000	0.153 Sig = 0.366	<b>0.406*</b> Sig = 0.013
اليقظة الإستراتيجية	<b>0.556**</b> Sig = 0.000	<b>0.435**</b> Sig = 0.007	0.246 Sig = 0.142	<b>0.450**</b> Sig = 0.005	0.090 Sig = 0.596	<b>0.623**</b> Sig = 0.000

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى 0.01

\*الارتباط معنوي عند مستوى 0.05

يكشف لنا الجدول أعلاه بأن هناك علاقة ارتباط خطي موجب ومتوسط القوة بين المتغيرين تصل قيمته إلى ( $r_{x_1x_2}=0.485$ ) وهذه العلاقة معنوية عند المستوى ( $\alpha=0.01$ )، ومنه نرفض فرضية العدم ولا يمكن رفض الفرضية البديلة ونقول بأنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، علماً أن الأسس الإستراتيجية ترتبط بما نسبته (60%) من العلاقات المعنوية مع ثلاث أسس تكنولوجية وبنفس النسبة والعدد ترتبط الأسس التكنولوجية من جانبها مع ثلاث أسس إستراتيجية، كما أن هناك ما نسبته (32%) من العلاقات المعنوية (ثمانية علاقات) بين عوامل المتغيرين.

4- اختبار العلاقة بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية مجتمعة وعملية إدارة المعرفة. تنص الفرضية الصفرية الرابعة ( $H_{04}$ ) على ما يلي: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية مجتمعة وعملية إدارة المعرفة عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )"، ولاختبار هذه العلاقة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (بالطريقة الاعتيادية بمعنى إدخال كافة المتغيرات المستقلة إلى نموذج الانحدار) واستخدام الاختبار (F) و (T) فكانت النتائج كالتالي:

الجدول 08: نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد ( $N = 37$ )

مصدر التباين	مجموع المربعات (S.S)	درجات الحرية (d.f)	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	1.328	2	0.664	9.695	0.000 <sup>a</sup>
الخطأ	2.329	34	0.068		
الإجمالي	3.657	36			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	
الثابت	1.847	0.534	3.164	0.003	
الأسس الإستراتيجية	0.595	0.150	3.969	0.000	
الأسس التكنولوجية	- 0.035	0.139	- 0.256	0.800	
معامل الارتباط المتعدد: $R = 0.603^a$ معامل التحديد المتعدد: $(R^2) =$ المتغير التابع: عملية إدارة المعرفة 0.363					

يظهر لنا الجدول أعلاه بأن قيمة ( $P\text{-Value}=0.000$ ) أقل من قيمة ( $\alpha=0.05$ ) ومنه يمكن رفض فرضية العدم ولا يمكن رفض الفرضية البديلة بمعنى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية مجتمعة وعملية إدارة المعرفة عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ). وذلك بالرغم من أن قيمة معامل الارتباط المتعدد ( $R_{y.(x_1x_2)}=0.603$ ) تبقى ذات قوة متوسطة ونسبة ما تفسره العلاقة الخطية مع المتغيرين المستقلين من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تبقى ضعيفة، بحيث لم تتجاوز (36%) بينما ما نسبته (64%) تعود لعوامل أخرى. كما أن الاختبار (T) يظهر عدم معنوية معلمة ميل المتغير المستقل الثاني (الأسس التكنولوجية) عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وبإتباع طريقة (Stepwise) في تحليل الانحدار بمعنى إدخال المتغيرات إلى النموذج بخطوات متسلسلة واحدا بعد الآخر مع استبعاد المتغيرات غير المؤثرة منها تبين بأنه ينبغي استبعاد هذا

المتغير. وهو ما يؤكد النتائج السابقة بمعنى أن الأسس الإستراتيجية هي الأكثر أهمية في تطبيق عملية إدارة المعرفة بالمقارنة مع الأسس التكنولوجية.

#### IV - الاستنتاجات والاقتراحات.

بعد أن تعرفنا على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية المميزة لأفراد مجتمع الدراسة من خلال تحليل البيانات العامة وكذا اتجاهات الآراء بخصوص مختلف محاور الدراسة وأبعادها، فضلاً على اختبار الفرضيات وتفسير نتائجها، سنحاول فيما يلي عرض أهم الاستنتاجات مع تقديم بعض الاقتراحات الهادفة لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى المديرية.

##### 1- استنتاجات الدراسة.

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وما انبثق عنها من نتائج يمكن القول بأن المديرية الجهوية للسكن ببيسكرة تمتلك طاقم إداري شاب ممن لا تتجاوز أعمارهم (40) سنة تصل نسبتهم إلى حدود (89%) من إجمالي الإطارات، يمكن الاعتماد عليه لدعم عملية تنفيذ إدارة المعرفة، كما أن لإطارات المديرية خبرات وتجارب متراكمة متنوعة قابلة للاستغلال تتراوح ما بين (01-05) سنوات لدى الفئة الأولى وما بين (06-15) سنة لدى فئة ثانية، كل منهما تشكل ما نسبته (40%) من إجمالي الإطارات، وهذا عامل دعم قوي لنقل وتحويل المعارف فيما بين الأفراد. وبالرغم من ذلك تبقى دوائر الموارد البشرية والإعلام الآلي تعاني من ضعف التأطير حتى في ظل وجود إطارات متخصصة وهو ما يعني سوء التوجيه والتنظيم. كما يلاحظ غياب البرامج التكوينية على مستوى المديرية، حيث أن ما نسبته (75%) من الإطارات لم تتلقى أي تكوين وهو عامل يمكن أن يعيق جهود تطبيق إدارة المعرفة. بالإضافة لجمود نظم الترقية بالمديرية، حيث أن ما نسبته (73%) من الإطارات لم تحصل على أية ترقية منذ توظيفها، وهذا بإمكانه كذلك إعاقة المبادرات الهادفة لتطبيق إدارة المعرفة.

ومن جانب آخر يمكن الإشارة بأن هناك تجاوب لإطارات المديرية وبمستوى الموافقة على سلم القياس على اعتبار عملية إدارة المعرفة تستند لسلسلة من المراحل الهامة، غير أن هناك اختلاف في مستويات أهمية مراحل عملية إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، بحيث جاءت مرحلة استعمال المعارف في المرتبة الأولى لتصنف ضمن مستوى الموافقة التامة



على سلم القياس تليها باقي المراحل على التوالي: التنظيم، الإتاحة، الإنشاء والافتناء مدرجة كلها ضمن مستوى الموافقة. كما تتنظر إطارات المديرية للأسس الإستراتيجية كمتطلبات ضرورية وهامة لتطبيق إدارة المعرفة، وتعتبر القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية أهم الأسس الإستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة بالمقارنة مع باقي الأسس. وعموما تعد الأسس التكنولوجية أقل أهمية من الأسس الإستراتيجية في تطبيق إدارة المعرفة، كما تعتبر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أقوى الأسس التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، في حين تعد نظم الذكاء الاصطناعي الأساس التكنولوجي الوحيد الذي لم تكن الإطارات متأكدة من مدى أهميته في تطبيق إدارة المعرفة. وبحسب الاختبارات التي أجريت تبين بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية وعملية إدارة المعرفة عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ ، كما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ ، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية مجتمعة وعملية إدارة المعرفة عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ ، في حين لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأسس التكنولوجية وعملية إدارة المعرفة عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

## 2- الاقتراحات.

من واقع ما تم استعراضه في جميع مراحل هذا البحث بصفة عامة ومن النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها بشكل خاص تخلص الدراسة إلى الاقتراحات التالية: ينبغي على المديرية الحفاظ على قدراتها البشرية بتنظيم دوائر الموارد البشرية وإعداد نظم للترقية ووضع برامج للتكوين خاصة في مجال إدارة المعرفة وذلك بغرض تعبئة الأفراد لتجسيدها، كما يجب بناء نظم لتحفيز الأفراد على المشاركة والتعاون بغرض تبادل ونقل المعارف، فضلا على الإعداد لتكييف البنية التنظيمية لتكون أكثر ملائمة مع نظام إدارة المعرفة. وبالنظر لحجم المعارف المتركمة لدى المديرية في ظل تنوع قدرات أفرادها ينبغي الشروع في البحث عن سبل استغلال هذه المعارف بكتثيف استعمالها، تنظيمها وإتاحتها وسط المديرية، كما يفضل دعم البيئة التنظيمية المساعدة على تطبيق إدارة المعرفة بالتركيز خاصة على القيادة التنظيمية والثقافة التنظيمية، والتحضير للدخول في أنشطة

جديدة لاستثمار الطاقات المتاحة لدى القدرات البشرية للمديرية مع الاستمرار في بناء وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

### خاتمة.

بناء على ما تم طرحه في هذه الدراسة سواء على المستوى المنهجي أو النظري، فضلاً على مختلف النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها بخصوص الحالة المدروسة يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعد إحدى أبرز الأساليب الحديثة التي ينبغي أن تستعين بها المنظمات لمواجهة مختلف الرهانات والتحديات، بالرغم من أن تجسيد هذه المبادرة قد يختلف من منظمة لأخرى وذلك بحسب المقاربة التي يتم تبنيها والتي يمكن أن تتأثر بطبيعة القدرات والإمكانات المتاحة بالنسبة لكل منظمة، وعلى هذا الأساس ينبغي تنشيط المزيد من الأبحاث والدراسات للكشف عن الطرق الأكثر ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى منظماتنا العربية.

### المراجع.

#### أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. أبو خضير إيمان سعود (2009): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية حول: "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
2. البشايشة سامر عبد المجيد والحمد السيد حسين (2009): أثر إدارة المعرفة في زيادة فعالية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 02، الرياض، السعودية، ص ص 45-98.
3. الخشالي شاكر جار الله (2009): إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، العدد 01، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص ص 45-68.
4. الساعد رشاد وحريم حسين (2004): دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن.
5. السامرائي إيمان فاضل والزعبي هيثم محمد (2004): نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
6. العاني صفاء أحمد والبشتاوي سليمان حسين (2004): دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق

- المالي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
7. العلاق بشير عباس (2005): الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
8. العلواني حسن (2006): إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر الدولي حول: "التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
9. العلي عبد الستار وآخرون (2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
10. العمري غسان والعلي عبد الستار (2004): مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول: "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
11. الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005): إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
12. الكبيسي صلاح الدين (2005): إدارة المعرفة، سلسلة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
13. المومني حسان عيد مفلح (2005): مدي استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة (دراسة ميدانية)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
14. حجازي هيثم علي (2005): إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
15. حيدر عبيسات (2005): الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسة: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة بالزرقاء، الأردن، الموقع: <http://www.free-zones.gov.jo/km1/studies/organizationalculture.pdf> (متاح بتاريخ: 2011/11/01).
16. ياسين سعد غالب (2005): إدارة المعرفة وشبكات القيمة: دراسة حالة شركة (Quicken.com)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1. Bayad Mohamed et Simen Serge Francis (2003): *Le Management des Connaissances: état des lieux et Perspectives*, 12<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les Cotes de Carthage, Tunisie, Site Web: [http://www.strategie-aims.com/tunis/communications/CSP\\_4c.pdf](http://www.strategie-aims.com/tunis/communications/CSP_4c.pdf) (Consulté le: 01/11/2011).
2. Balmisse Gille (2005): *Gestion des Connaissances: Outils et Applications du Knowledge Management*, Collection Entreprendre Informatique, édition Vuibert, Paris, France.
3. Balmisse Gilles (2003): *Knowledge Management et Outils Informatiques*, Livre Blanc, Site web: [http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS\\_KM\\_IT-expert\\_n45.pdf](http://www.knowledgeconsult.com/fr/prive/OUTILS_KM_IT-expert_n45.pdf) (Consulté le: 01/01/2011)
4. Franco Jean Michel et de Lignerolles Sandrine (2001): *Piloter L'entreprise grâce au Data Warehouse*, Collection Solutions d'entreprise, édition Eyrolles, Paris, France.
5. Jakobiak François (2004): *L'intelligence économique: La Comprendre, L'implanter, L'utiliser*, édition d'organisation, Paris, France.
6. Lecocq Régine (2005): *La Cartographie des Connaissances*, in: *Gestion Stratégique des Connaissances*, Les Presses de l'université Laval, Québec, Canada, P.P 53- 63.
7. Legendre Richard (2005): *La Veille Stratégique*, in: *Gestion Stratégique des Connaissances*, Les Presses de l'université Laval, Québec, Canada, P.P 241- 260.
8. Paquet Philippe (2006): *De L'information a la Connaissance*, Cahier de Recherche N°: 01, Laboratoire Orléanais de Gestion (EA 2635), I.A.E d'Orléans, Faculté de Droit, d'économie et de Gestion, France, Site Web: <http://www.univ-orleans.fr/log/Doc-Rech/Textes-PDF/2006-1.pdf> (Consulté le: 01/11/2011).
9. Thiétart Raymond Alain (2003): *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, France, 2<sup>iem</sup> édition.