

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تحت عنوان:

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية  
في ظل العولمة الاقتصادية:

دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

إعداد الطالبة:

مهشي مريم

إشراف :

د: بن سديرة عمر

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بروش زين الدين	أستاذ	جامعة سطيف-1	رئيسا
بن سديرة عمر	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سطيف-1	مشرفا ومقررا
بن خديجة منصف	أستاذ	جامعة سوق أهراس	مناقشا
قاسمي كمال	أستاذ	جامعة المسيلة	مناقشا
رقام ليندة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة سطيف-1	مناقشا
بركاتي حسين	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	مناقشا
صحراوي ايمان	أستاذ محاضر -ب-	جامعة سطيف-1	مدعوا

السنة الجامعية: 2020/2019



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل  
ونسأله عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا لما يحبه ويرضى  
في الدنيا والآخرة هو ولي ذلك والقادر عليه.

أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ الدكتور بن سديرة عمر

على تفضّله بالإشراف على هذه الأطروحة أولاً،

وثانياً على توجيهاته القيمة ونصائحه الممتازة التي أفادتني في إعداد هذا العمل  
فجزاه الله خير الجزاء.

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر كذلك لجميع الأساتذة الذين شرفونا بتحكيم إستمارة  
البحث.

وأشكر مسؤولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية سطيف

على تعاونهم معي في انجاز الدراسة الميدانية.

الباحث: مهشي مريم

## إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

روح أمي الطاهرة

أبي الغالي

زوجي العزيز

أولادي؛ هاجر، يحي

جميعا

الإخوة والأخوات

إلى كل من سار على درب العلم داعيا بدعاء الله تعالى

(وقل رب زدني علما)

# المقدمة

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

## مقدمة:

عوامل كثيرة ساهمت خلال العقود الأخيرة في إحداث تحولات جوهرية في عالم الأعمال وإدارة المؤسسات على الصعيدين المحلي والدولي، أبرزها وأكثرها تأثيراً العولمة الاقتصادية وتدويل المنافسة، وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي...، وبرزت أهم تجليات هذه السيرورة في حدوث تحول جذري من اقتصاد مبني على الموارد الطبيعية والمادية أو الاقتصاد التقليدي إلى ما يعرف حالياً بالاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة.

هذه الحقيقة أكدتها دراسات و تقارير هيئات دولية متخصصة، أهمها تقرير البنك الدولي لسنة 1998 تحت عنوان: المعرفة في خدمة التنمية، وتقرير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للعام 2002-2003: التنافسية بفضل الإبداع و التعلم، و تقرير المكتب العمل الدولي لسنة 2003: التعليم و التدريب من أجل العمل في مجتمع المعرفة، وغيرها من التقارير والدراسات التي جاءت عقب ذلك مؤكدة لهذه الحقيقة ومكرسة لهذا الواقع الجديد .

وعليه تدفع هذه التحديات بالمؤسسات إلى تبني الاستراتيجيات التي تؤدي إلى مزيد من الابتكار والإبداع وتحقيق الكفاءة والفعالية والتميز بالأداء وذلك من اجل أن تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق لنفسها البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة ومواجهة التحديات، لذا أصبح الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي تحظى باهتمام واسع من قبل مختلف أنواع المؤسسات، ولكون إدارة المعرفة تحتل المكانة الكبيرة في مجمل عمليات المؤسسات، فإن عملية توفير المستلزمات الضرورية لنجاحها أمر في غاية الأهمية، ويتطلب جهوداً كبيرة يجب أن تدركها المؤسسات وتأخذها بعين الاعتبار، وحيثما توفرت تلك المتطلبات والمستلزمات حيثما كان ذلك مهماً في تحقيق الفاعلية المنشودة من إدارة المعرفة. وتعتبر البنية التحتية لإدارة المعرفة هي الأساس الذي تكمن فيه المعرفة، وهذه المعرفة هي التي تعطي الخصوصية للمؤسسة، حيث أنه تم تعريفها وتصنيفها إلى عدة تصنيفات كون المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، وحيث أنه ليس لها شكلاً محدداً ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المؤسسة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آليات وعمليات لتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للقياس والتجسيد في شكل سلع وخدمات. فالمؤسسة التي تهتم بإدارة المعرفة تحتاج إلى توفير مجموعة من المستلزمات من أجل ترسيخ وتعزيز إدارة المعرفة، والمساهمة في توفير البيئة المساندة لتوافر معرفة ذات معنى، تسهم في تطوير عمل المؤسسة.

## 1: طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق تتجلى لنا أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن نجاحها يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة، وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تساهم في بقائها ونموها، وتضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع. ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الجوهرى الآتي:

ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة في ظل العولمة الاقتصادية والتحديات التي تفرضها؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه وتفصيلا لها يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ما هي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؟
- ✓ كيف تساهم إدارة المعرفة في استمرارية المؤسسات في ظل تحديات العولمة الاقتصادية؟
- ✓ ما هي آثار تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسات الاقتصادية؟
- ✓ هل تتوفر البيئة التحتية اللازمة لتنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟
- ✓ ما مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟
- ✓ هل يوجد ارتباط بين مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و مدى تطبيق العمليات الجوهرية لهذا المدخل في المؤسسات محل الدراسة؟

## 2: الفرضيات:

قصد تسهيل الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة، تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية :** تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية .

**الفرضية الأولى:** تقوم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتوفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

● **الفرضية الفرعية الأولى:** تتوفر بنية تكنولوجية ومعلوماتية توفر أرضية ملائمة لتنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.

● **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد ثقافة تنظيمية قوية وداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

● **الفرضية الفرعية الثالثة:** يساهم الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسات محل الدراسة في تسهيل ودعم تطبيق إدارة المعرفة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد قيادة داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: تقوم المؤسسات محل الدراسة بممارسة عملية التعلم التنظيمي لدعم تنفيذ إدارة المعرفة.

الفرضية الثانية: تقوم المؤسسات محل الدراسة بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة وتنبتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية اكتساب وتوليد المعرفة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية تخزين المعرفة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية توزيع المعرفة.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية تطبيق المعرفة.
- الفرضية الثالثة: يرتبط تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بمدى توفر متطلبات تطبيقها.

### 3: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- ✓ أهمية الموضوع الذي تتصدى الدراسة لمعالجته، حيث تعد إدارة المعرفة اليوم من أهم المداخل والأدوات المؤثرة في نجاح المؤسسات، مما يبرز الحاجة إلى الكشف عن أهم عملياتها وممارساتها ونواتجها؛
- ✓ تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها في بعض الأنشطة وتحقيق نجاح ملموس في أعمالها؛
- ✓ مساعدة المعنيين وصانعي القرار بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في الكشف عن أبعاد إدارة المعرفة وممارساتها، بما قد يدعم توجه نحو تطبيقها والاستفادة منها في تحقيق وظائف المؤسسة المنوطة بها بكفاءة وفعالية.

### 4: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- ✓ تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات الغير مسبوقه التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ تحديد المتطلبات التي تركز عليها إدارة المعرفة؛
- ✓ معرفة أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام وكل المعنيين بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية؛



- ✓ معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة ووظائفها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ التوصل إلى نتائج ومقترحات قد تفيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 5: المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه ملائم لتقرير الحقائق وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم بينما سيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### 6: أدوات جمع البيانات:

يتوقف نجاح البحث العلمي على اختيار انسب الأدوات، وكذا كيفية استعمالها من طرف الباحث للوصول إلى الإجابة عن الأسئلة المحورية محل البحث، ومن بين أهم الأدوات ذات الفعالية في ذلك نجد:

- ✓ الاستمارة: تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة في جمع البيانات، وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الأفراد العاملين في المؤسسات المختارة للاستجواب، ويجب أن تضم عدد كافي وملم بمختلف جوانب الموضوع المراد دراسته.

### 7: الدراسات السابقة:

سنقوم هنا بطرح بعض الدراسات السابقة والتي تعتبر مهمة لارتباطه بموضوع الدراسة:

#### الدراسة الأولى

دراسة قامت بها الباحثة تفرقيث زولبخة 2015 بعنوان " تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي

لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة حالة شركة سونطراك"

إشكالية البحث: تمحورت إشكالية لبحث حول التساؤل التالي: ما هي العلاقة بين الذكاء الاقتصادي

وإدارة المعرفة؟ وما مدى تأثيرها على تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي كتبت في مجال إدارة المعرفة

و الذكاء الاقتصادي، أما في الجزء التطبيقي فتم اللجوء إلى دراسة الحالة .

## النتائج المتوصل إليها:

- ✓ يعد نظام الذكاء الاقتصادي عاملا مساعدا أكثر إدارة المعرفة في مجالات تحقيق المزايا التنافسية من خلال الجودة العالية والتكلفة المنخفضة، الإبداع والتطوير، الكفاءات والمهارات وإرضاء العملاء؛
- ✓ يعد الذكاء الاقتصادي عاملا مساعدا بفعالية في حلول الكثير من مشاكل الشركة إلا أنها لا تمتلك نظام يؤمن فرصا للإبداع والمبادرة؛
- ✓ الذكاء الاقتصادي يساهم بشكل كبير في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على جودة المنتج و أداء الآلات، ونظم إدارة المعرفة لا تقلل من تكلفة جودة المنتجات.

## الدراسة الثانية :

دراسة قامت بها الباحثة " وهيبة داسي 2014" بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

- إشكالية البحث: كانت الإشكالية الرئيسية التي تدور حولها هذه الدراسة تتمثل في: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
- منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي كتبت في مجال إدارة المعرفة و الثقافة التنظيمية، أما في الجزء التطبيقي فتم اللجوء إلى دراسة الحالة .

## النتائج المتوصل إليها:

- ✓ درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وقلها بعد إنشاء المعرفة؟
- ✓ درجة الوعي للممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها التوجه بالأفرا؛
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وأبعادها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## الدراسة الثالثة:

دراسة قامت بها الباحثة تھاني محمد حسين أبو سلطان 2013 بعنوان " واقع عمليات إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وسبل تطويره"

**إشكالية البحث:** كانت الإشكالية الرئيسية للبحث تتمثل في :ما واقع عمليات إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا ؟ و ما سبل تطوير؟

**منهجية البحث:** اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي كتبت في مجال إدارة المعرفة أما في الجزء التطبيقي فتم اللجوء إلى دراسة الحالة .

### النتائج المتوصل إليها:

- ✓ درجة تقديرات طلبة الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية لواقع عمليات إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية كانت بوزن نسبي 66.40%؛
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية الأكاديمية (كلية إنسانية، كلية علمية) ولقد كانت الفروق لصالح الكليات الإنسانية؛
- ✓ لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ( إناث، ذكور ) (في ضوء النتائج السابقة فان الدراسة توصي بتوفير ميزانية سنوية للمكتبة لتشجيعها علي نشر المعرفة و توسيع خدمات البريد الالكتروني وخدمات الرسائل القصيرة للبحث الانتقائي.

### الدراسة الرابعة

دراسة قام بها (Mehrdad Goudarzvandchigini) (2011) بعنوان:

"knowledge management and transformational leadership in organizational success"

وكانت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تتمثل في:

- ✓ أهم نتيجة تمكنت هذه الدراسة الخروج بها هي إدراك المنظمات أن التكنولوجيا هي مزايا تنافسية مؤقتة، بينما الموظفين هم فقط المزايا التنافسية الدائمة، كما توصلت إلى مجموعة من الحقائق لتعزيز إدارة المعرفة في النقاط التالية:

✓ يجب تطوير شبكة الاتصالات التنظيمية، وتسهيل انسياب المعلومات عبر القنوات بشكل صحيح من أجل توفير المعرفة التنظيمية؛

✓ محاولة خلق ثقافة تنظيمية تدعم تصميم نظام الحوافز لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير؛

✓ تمهيد الطريق لإنشاء ونقل وتطبيق المعلومات في المنظمة؛

✓ إنشاء الهيكل التنظيمي السليم للوصول إلى المعلومات والمعارف؛

✓ خلق علاقات بين مختلف الإدارات التنظيمية المبنية على الثقة؛

✓ خلق ثقافة تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي على مختلف المستويات؛  
✓ القادة التحويلين لهم القدرة على التأثير في موظفيهم وقدرة تصور الفوائد من رأس مالهم البشري، ولهم إمكانية أكثر في تعزيز هذه الفوائد من خلال إشراكهم في عمليات إدارة المعرفة من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم ذلك وتشجيع التواصل بين العاملين.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة عبد الفتاح الكراسنة، سمية الخليلي 2009 ، بعنوان " مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية".

إشكالية البحث: كانت الإشكالية الرئيسة التي تدور حولها هذه الدراسة تتمثل في: "واقع ممارسة وزارة التربية والتعليم الأردنية لنشاطات إدارة المعرفة"  
منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي كتبت في مجال إدارة المعرفة، أما في الجزء التطبيقي فتم اللجوء إلى دراسة الحالة.

#### النتائج المتوصل إليه:

✓ درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت مرتفعة باستثناء تخزين المعرفة ونشر المعرفة وتبادلها كانت بدرجة متوسطة؛  
✓ توجد علاقة إحصائية إيجابية ذات دلالة بين إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارستها نشاط النشاء المعرفي، وحياسة المعرفة، وتخزينها، وتوثيقها، والتدقيق المعرفي والتطبيق المعرفي ونشرها وتبادلها وتنميتها.

#### الدراسة السادسة:

دراسة قامت بها الباحثة سلوى محمد الشرفا 2008 بعنوان: " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة بقطاع غزة"  
إشكالية البحث: كانت الإشكالية الرئيسة التي تدور حولها هذه الدراسة تتمثل في: "ما دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة بقطاع غزة؟"

منهجية البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي كتبت في مجال وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، أما في الجزء التطبيقي فتم اللجوء إلى دراسة الحالة

## النتائج المتوصل إليها:

كانت أهم النتائج:

- ✓ تطبيق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيايات إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحصر على ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات والخبرات المتوفرة لديها، واستثمار الكوادر البشرية ومعارفهم في مجال التنمية والنهضة، لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط، ومواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة؛
- ✓ عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة، إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ومجالات الميزة التنافسية.

## الدراسة السابعة:

دراسة قام بها (Kok & Zyl, 2006) : تحت عنوان The Relationship Between Knowledge Management And Business Intelligence And Customer Relationship Management

**منهجية البحث :** تبين هذه الدراسة كيفية تداخل إدارة المعرفة مع إدارة علاقات الزبون ويتم استكشاف مفهوم إدارة علاقات الزبون، ومن ثم يبحث في إسهامات هذه الإدارة وفوائدها، والسماح بجمع المعرفة من وحول الزبون والسماح للموظفين بالوصول إليها للعمل بأقصى كفاءة، فمثلاً، يمتلك وكلاء مراكز الاتصالات منفذاً إلى معرفة الزبائن الحيوية حتى أخص أقدمهم، من خلال تخزين مركزي للمعرفة، ونظام بحث واسترجاع معقد وحديسي، وهذا يسمح بجمع المعرفة عن الزبون ومركزيتها للسماح لكل الموظفين بالعمل بأقصى كفاءة، وهذا يسمح للوكلاء بتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل، وحل المشكلات بسرعة، تعتمد على معرفة موجزة عن الزبون.

## النتائج المتوصل إليها:

- ✓ من دون المعرفة وإدارة المعرفة الفعالة والخاصة بقاعدة زبائن المنظمة لن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من الموجودات الفكرية والعقلية لديها؛
- ✓ أن المنظمات التي تستخدم إدارة المعرفة بمفهومها الحديث للحصول على معرفة الزبون ستكون قادرة على فهم زبائنهم بشكل أفضل وقادرة على تحسين إيراداتهم بشكل كبير عن طريق استخدام معرفتها لخدمة الزبائن وتحسين جودة الخدمات؛

✓ يجب أن تضمن إدارة المعرفة الحصول بشكل مناسب على بيانات الزبون والتنقيب عن المعرفة القيمة ثم القيمة ثم تحديدها وتخزينها ؛

✓ يجب أن تضمن إدارة المعرفة بأن تصل معرفة الزبون إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب للمساعدة في صنع القرارات الإستراتيجية المتطورة والتي تؤدي إلى الاستجابة للاحتياجات الجديدة وتحسين وتطوير خدماتها وبالتالي الحصول على رضا وولاء الزبائن وزيادة الربحية والحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.

### الدراسة الثامنة:

دراسة قام بها **2002** Sooet al تحت عنوان (Knowledge Management : Philosophy Process ,

Fit falls and Performance) (إدارة معرفة : الفلسفة، العملية، العقبات والأداء )

**منهجية البحث:** وضحت هذه الدراسة أن المعرفة لها تأثير واضح على نتائج العمل الإبداعية، والأهم هو أن توجد هناك بدائل جيدة في ضوء المخرجات الإبداعية، والتي يمكن أن تفيد لقياس أن كانت الإدارة تؤدي عملاً جيداً أم رديئاً في ضوء إدارة قاعدة المعرفة. واعتمدت الدراسة مدخل (المصادر . الاستعمالات . النتائج) لخلق المعرفة من خلال التطبيق الفعلي. وقد مسحت هذه الدراسة عمليات إدارة المعرفة في (317) شركة متباينة الحجم، اعتماداً على عدد العاملين فيها. فالشركات الصغيرة الحجم (مواردها البشرية أقل من 100 عامل) وتشكل (40%) من حجم العينة، والمتوسطة الحجم (أكثر من 100 وأقل من 700 عامل)، تشكل (30%) إضافية مع البقية التي تشكل أكبر الشركات، وعبر مدى واسع من القطاعات. وكانت الاستبانة والمقابلة هما الوسيلتان لجمع المعلومات، إذ تسمح هذه الدراسة برسم صورة عامة للعلاقة بين خلق المعرفة والإبداع والأداء المالي والسوقي.

### النتائج المتوصل إليها:

✓ كما كبر مستوى العمل الشبكي الرسمي وغير الرسمي، ارتفع مستوى تخزين المعلومات والمعرفة المتاحة للشركة ؛

✓ أن الشركات ذات التخزين الأكبر للمعلومات والمعرفة هي الأكثر ميلاً لخلق معرفة جديدة، من خلال مستوى الاستيعاب وإبداعيته في اتخاذ قراراتها ؛

✓ أن الشركة التي تخلق المعرفة الجديدة للغاية هي المبدعة حقاً، والتي تصب في صالح تحقيق النتائج المالية والسوقية المناسبين.

## 8: تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استنتاج الاختلافات ما بين الدراسات السابقة ودراسنا الحالية في النقاط التالية:

تمت الدراسات السابقة في بيئات خارجية مختلفة، بينما دراستنا ستم في البيئة الجزائرية؛ حيث سنقوم بالتعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ يختلف الاقتصاد الجزائري عن الاقتصاديات العربية والأجنبية لما له من سمات خاصة ينفرد بها. كما تختلف هذه الدراسة على باقي الدراسات السابقة، حيث قامت معظمها بدراسة حالة على مؤسسة واحدة، أو على الأكثر مؤسستين، في حين دراستنا ستم على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 9: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. التعرف على المنهجيات التي سارت عليها هذه الدراسات بشكل يمكن الباحثة من تصميم منهجيتها.
2. الإلمام ببعض المصادر التي تسهل بناء الإطار النظري للبحث الحالي .
3. الاطلاع على نتائج البحوث والدراسات التي توصلت إليها وتفيد البحث عن الجوانب التي لم نتناولها.

## 10: خطة البحث:

لقد قمنا بتقسيم محتوى هذا البحث إلى أربعة فصول:

**الفصل الأول بعنوان: العولمة الاقتصادية وتحدياتها على المؤسسة الاقتصادية** حيث تناولنا فيه النشأة التاريخية للعولمة ومراحل التي مرت بها، أهدافها، مسبباتها، أبعادها ومظاهرها، كما تم التطرق إلى العولمة الاقتصادية من حيث المفهوم، أهداف، الأنواع، الخصائص، الآليات والأدوات، كما تم التطرق إلى اقتصاد المعرفة من حيث المفهوم، المتطلبات، الخصائص و المؤشرات، كما تم توضيح تحديات المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية.

**الفصل الثاني بعنوان: إدارة معرفة -الإطار النظري-** قدمنا فيه المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة.

**الفصل الثالث بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثار تطبيقها على المؤسسة الاقتصادية** حيث قدمنا فيه متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، التعلم التنظيمي، كما تطرقنا إلى أثار تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة الاقتصادية.

**الفصل الرابع بعنوان: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :** حيث حاولنا فيه الإسقاط قدر الإمكان لما جاء في الجانب النظري على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، حيث تناولنا في البداية الجانب المنهجي للدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، ثم تحليل ووصف خصائص عينة الدراسة، وأخيرا تحليل النتائج واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، لنخلص في النهاية إلى أهم النتائج والاقتراحات.

## 11: صعوبات البحث:

في سبيل إنجاز هذا البحث واجهتنا صعوبات فيما يخص الجانب التطبيقي، فكانت صعوبات في توزيع الاستثمارات على المؤسسات التي اخترناها للدراسة، وعدم تعاون البعض منها، وإرجاع الاستثمارات دون ملئها، وهذا أثر على عينة الدراسة التي كنا نطمح أن تكون أكبر مما هي عليه.



## الفصل الأول:

### العولمة الاقتصادية

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزئية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

## الفصل الأول: العولمة الاقتصادية وتحدياتها على المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

تعد العولمة التطور الطبيعي للحضارة، ولقيت اهتماما فائقا في الآونة الأخيرة لتشمل مجالات مختلفة سياسية واقتصادية وثقافية واجتماعية... ويأتي الجانب الاقتصادي في مقدمة الجوانب الأكثر تأثيرا وتأثراً بنتائج وتحديات العولمة، فقد أخذت العولمة الاقتصادية أبعادها في العصر الحاضر باستعادة النظام الاقتصادي الرأسمالي هيمنته وانتشاره في صور جديدة مبنية على اقتصاد السوق، والثورة المعلوماتية ودمج الاقتصاديات الوطنية بالسوق الرأسمالية العالمية، ولقد كان وراء هذا الانفتاح الاقتصادي والتجاري مجموعة من المسببات والدوافع ولعل أبرزها ما يسمى بالثالث الاقتصادي العالمي (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي والمنظمة العالمية للتجارة)، الذي رفع من حدة المنافسة بين المؤسسات على الصعيد العالمي من جهة، ومن جهة أخرى فتح الطريق على مصراعيه أمام المؤسسات العملاقة لغزو الأسواق الأجنبية من خلال السياسات التي تنتهجها هذه الهيئات، وهذا للسماح للمؤسسات بالتغلب على ضيق الأسواق المحلية، ذلك أن الانفتاح الاقتصادي العالمي حول قوانين اللعبة بالنسبة للمؤسسات من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية التي تضمن لها التميز عن المنافسين (التكلفة، الجودة، المواصفات العالمية، الإبداع، البحث والتطوير، الموارد البشرية المؤهلة، التنظيم...)، وعليه يسعى هذا الفصل للتعريف بالعولمة الاقتصادية والنشأة التاريخية لها، آلياتها، وأدواتها، كما سنبين مفهوم اقتصاد المعرفة والتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية.

## المبحث الأول: النشأة التاريخية للعولمة و المراحل التي مرت بها.

يمكن القول أن للعولمة بشكلها الحديث اختلف المؤرخون حول التحديد الدقيق لميلادها، بالرغم من اتفاقهم الجماعي على مكان انطلاقها وبداية تطورها الذي كان في أوروبا، كنتيجة حتمية للثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا وسنحاول من خلال هذا المبحث دراسة النشأة التاريخية لظاهرة العولمة، أهدافها والأسباب التي أدت إلى نشوء ظاهرة العولمة.

### المطلب الأول: مراحل التطور التاريخي للعولمة :

إذا حاولنا معرفة مراحل تطور ظاهرة العولمة، يمكن الاعتماد على نموذج رولاند روبرتسون (في كتابه تخطيط الوضع الكوني: العولمة باعتبارها المفهوم الرئيسي في الثقافة الكونية)، حيث حاول فيها أن يرصد المراحل المتتابعة لتطور العولمة وامتدادها عبر المكان والزمان، وينقسم النموذج إلى خمس مراحل هي:

**1- المرحلة الجينية:** يمكن القول أن المرحلة الجينية للعولمة ترجع جذورها إلى فتوحات الفراعنة القدماء سواء في رحلاتهم إلى بلاد الصومال أو إلى بلاد الفينيقيين...، أما البعض الآخر فيؤكدون أن مصطلح العولمة تطور ليتزامن مع تشكل الإمبراطوريات الكبرى، وما أكثرها عبر التاريخ. أما روبرتسون فيؤكد أن هذه المرحلة استمرت في أوروبا بواخر القرن الخامس عشر حتى منتصف القرن الثامن عشر، وتميزت بظهور الدولة القومية وبداية الجغرافيا الحديثة<sup>1</sup>؛

**2- مرحلة النشوء:** استمرت في أوروبا منذ منتصف القرن 18 حتى عام 1870 كما تميزت بظهور المفاهيم الخاصة بالعلاقات الدولية وبداية الاهتمام بموضوع القومية والعالمية؛

**3- مرحلة الانطلاق "الارتقاء":** استمرت من عام 1870 حتى العشرينيات من القرن 20، وتميزت بإدماج عدد من المجتمعات غير الأوروبية في «المجتمع الدولي»، وظهرت مفاهيم تتعلق بالهويات القومية، وحدث تطوّر هائل في عدد وسرعة الأشكال الكونية للاتصال، وتمت المنافسات الكونية (ألعاب أولمبية، جوائز نوبل) وتم تطبيق فكرة الزمن العالمي، ووقعت الحرب العالمية الأولى ونشأت عصبة الأمم.

**4- مرحلة الصراع من أجل الهيمنة:** استمرت هذه المرحلة من العشرينيات من القرن العشرين حتى منتصف الستينات، و تميزت بالخلافات والحروب الفكرية، ونشأت صراعات كونية حول صور الحياة وأشكالها المختلفة، وقد تم التركيز على الموضوعات الإنسانية بحكم الحوادث التي حصلت، كإلقاء القنبلة الذرية على اليابان و بروز هيئة الأمم المتحدة مكان عصبة الأمم، وفي هذه المرحلة وقعت الأزمة العالمية سنة 1929، ثم

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضيرى، "العولمة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص 42.

اندلعت الحرب العالمية الثانية، وبعدها نشوب الحرب الباردة بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي، لقد تم إنشاء في هذه المرحلة البنك العالمي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي، والاتفاقية العامة للتعريف الجمركية.

**5-مرحلة عدم اليقين:** بدأت منذ الستينيات وأدت إلى اتجاهات وأزمات في التسعينيات، كما تميّزت بإدماج العالم الثالث في المجتمع العالمي، وحدث هبوط على القمر، كما شهدت نهاية الحرب الباردة، وشيوع الأسلحة الذرية، وزادت المؤسسات الكونية، وظهرت الحقوق المدنية، وأصبح النظام الدولي أكثر سيولة، وزاد الاهتمام بالمجتمع المدني العالمي. تعد ظاهرة العولمة من أكثر الظواهر إثارة للجدل والنقاش في السنوات الأخيرة سواء على مستوى الدوائر العلمية والأكاديمية أو على مستوى المحافل الدولية السياسية والدبلوماسية والاقتصادية وغيرها... والأسئلة حولها كثيرة، وترجع كثرة التساؤلات والتي لم تجد بعد إجابات صريحة وواضحة لها إلى عدم استقرار المتغيرات وكثرتها، وبعبارة أخرى فالعولمة عملية مستمرة تكشف لنا كل يوم عن وجه جديد من وجوهها المتعددة، والمليئة بالفرص المغرية والمخاطر العالمية الحقيقية.

### المطلب الثاني: تعريف العولمة:

العولمة مصطلح عربي مترجم للمصطلح الإنجليزي، **Globalization** وتعني لغة تعميم لشيء ما ليصبح منتشراً أو ليصبح متداولاً عند جميع الشعوب والأمم على الصعيد العالمي. ولا تزال هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين في توضيح ماهية العولمة، فهناك من يقول بأنها ظاهرة اقتصادية ونظام اقتصادي جديد، وهناك من يراها ظاهرة سياسية ونظام استعمار جديد، والبعض يراها أنها ظاهرة ثقافية لنشر ثقافة أمريكا، وهناك من يراها مفهوما حضاريا يؤكد وحدة العالم وتقارب شعوبه، وثمة من يراها تطورا تاريخيا نتيجة صراع الأنظمة السياسية والاقتصادية وتراكم سلبياتها، وهناك من يعتبرها ظاهرة تقنية نشأت ونمت بفضل طفرة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة.. وفيما يلي بعض أهم التعاريف التي وردت في هذا الصدد:

**التعريف الأول:** يعرفها صندوق النقد الدول على أنها " تلك المبادلات الاقتصادية العالمية المتزايدة بسبب ارتفاع حجم الصفقات الدولية وتنوعها من السلع والخدمات إضافة إلى التدفقات المالية الدولية والانتشار التكنولوجي السريع<sup>1</sup> ".

<sup>1</sup> يوسف حميدي، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص:6.

**التعريف الثاني:** يعرفها رونالد روبرتسون بأنها " اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم وزيادة وعي الأفراد والمجتمعات بهذا الانكماش. أي تقليص المسافات بين الأفراد في جميع أنحاء العالم وقضية الوعي هو إدراك لفكرة القرية الكونية ونفي وجود الصراع المؤدي للانقسام"<sup>1</sup> +.

**التعريف الثالث:** "هي مجموعة المبادئ الأيديولوجية والمفاهيم النظرية والآليات التي تتركز على ثلاث سلطات هي<sup>2</sup>:

■ **سلطة السوق:** باعتباره الآلية الأساسية للتسيير الفعال والتخصيص الأمثل للموارد المتاحة المحلية والعالمية؛

■ **سلطة المؤسسة:** باعتبارها التنظيم المسؤول عن التحكم في الإنتاج وبالتالي الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع؛

■ **سلطة رأس المال:** باعتباره المحرك الأساسي للثروة وتعظيم الأرباح.

**التعريف الرابع:** تعرف العولمة أيضا بأنها: " التداخل الواضح لأمر الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك، دون اعتداد يذكر للحدود السياسية ذات السيادة أو انتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة"<sup>3</sup>

**التعريف الخامس:** تعرف أيضا بأنها " عبارة عن نظام عالمي جديد يقوم على العقل الالكتروني، والثورة المعلوماتية القائمة على المعلومات والإبداع التقني غير المحدود دون الاعتبار للأنظمة والحضارات والثقافات والقيم والحدود الجغرافية والسياسية"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول بان ظاهرة العولمة تشير إلى إزالة الحدود الجغرافية، وسيادة القطاع الخاص والمنافسة الكاملة وحرية الاختيار التي تحددها تكاليف الإنتاج والجودة والأسعار، وبالتالي يمكن اعتبارها تحديات كبيرة وفرصاً متاحة للمؤسسات الاقتصادية.

### المطلب الثالث: أهداف العولمة:

تعد ظاهرة العولمة من الظواهر التي تمتاز بوجود مجموعة من الروافد التي تغذيها، ولذلك فهي تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف منها<sup>5</sup>:

1 : عبد القادر تومي، " العولمة فلسفتها، مظاهرها تأثيراتها"، كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009، ص:19.

2 : عمورة جمال، "دراسة تحليلية و تقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو"-متوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 2006 ص8

3 : إسماعيل صبري ' العولمة، هيمنة في المجالات الاقتصادية و السياسية و العسكرية' دار جهاد للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1999 ص13.

4 : عماد يونس منصور، "العولمة تاريخ وأبعاد"، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2005 ص 4.

5 : باسم علي المبيضين، "تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009، ص:16.

1 - العمل على تفكيك وإزالة الحدود و إنهاء الاقتصاديات المحلية للدول المختلفة للوصول إلى سوق عالمي واحد؛

2 - العمل على منح الفرص للقوى المختلفة لأجل تحقيق عدد من الأنظمة التي تسهم في تحقيق إرادة التغيير والاندماج؛

3 - العمل على تشجيع انتقال رؤوس الأموال المختلفة واستثمارها؛

4 - العمل على الانتقال من مشروعات محلية إلى مشروعات عابرة القارات متعددة الجنسيات مما يؤدي إلى زيادة وتعميق وحدة العمل وزيادة فاعليته؛

5 - العمل على بناء هياكل إنتاجية وخدمية جديدة تسهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة وخلق حالة التكامل بين حاجة الزبون ورغباته؛

6 - العمل على إبقاء الدول ضعيفة وأن تكون مصدراً للمواد الخام وأسواق للدول المتقدمة؛

7 - الابتعاد عن مركزية السلطة في أغلب دول العالم والانتقال إلى ما يسمى لا مركزية السلطة.

إن هذه الأهداف تدفع إلى تكوين اتجاهات حديثة لأجل إجراء التغيير المطلوب لغرض مواجهة هذه الظاهرة بما يؤدي إلى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### المطلب الرابع: مسببات ظاهرة العولمة :

لعل من أهم المسببات التي ساعدت وأسهمت بشكل وافر في انتشار ظاهرة العولمة هي<sup>1</sup>:

1. ثورة تكنولوجيا المعلومات؛

2. التكتلات الإقليمية الدولية؛

3. اتفاقية الجات؛

4. التحالفات الإستراتيجية لشركات عملاقة؛

5. الشركات العالمية متعددة الجنسيات وعابرة القارة؛

6. معايير الجودة العالمية؛

7. تزايد حركة التجارة والاستثمارات الأجنبية.

<sup>1</sup> : بعداش بوبكر، " مظاهر العولمة من خلال شركات متعددة الجنسيات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010/2019، ص:8.

## المطلب الخامس: أبعاد ومظاهر العولمة:

### الفرع الأول: أبعاد العولمة

بادئ ذي بدء يمكن القول بأن ظاهرة العولمة أصبحت تتجلى في معظم جوانب الحياة المختلفة، لذلك سوف نستعرض مفاهيمها من خلال الوقوف على عدد من الجوانب أو الأبعاد التي يشتملها هذا المفهوم وهي<sup>1</sup>:

أولاً: **العولمة الاقتصادية**: وتعتبر الجانب الأهم من جوانب العولمة حيث تسود توجهات تتمثل في الانفتاح الاقتصادي العالمي، وتحرير التجارة وزيادة الاستثمار الأجنبي والخصخصة وضخامة التدفقات النقدية الخاصة بين الدول.

ثانياً: **العولمة الثقافية**: هي نوع من وجود ثقافة عالمية تعمل على إذابة الكيانات والساحات الثقافية القومية، وإحلال ثقافة واحدة على الأقل، وقد ساعد على انتشار العولمة الثقافية ما يلي:

- ثورة المعلومات؛
- تكنولوجيا الاتصال الحديث التي سمحت بتدفق المعلومات وحرية إيصالها إلى جميع العالم تقريباً؛
- أساليب الإعلام الالكترونية الأخرى كالبث التلفزيوني المباشر والمحطات الفضائية العاملة على الأقمار الصناعية.

ثالثاً: **العولمة السياسية**: وهي محصلة للتحويلات في النظام السياسي العالمي الذي شهد انخيار دول عظمى دون وجود منافس حقيقي يعيد التوازن للساحة السياسية الدولية وبالتالي ظهور ما يسمى النظام العالمي الجديد الذي ساهم في رسم معالم الطريق للعديد من دول العالم.

رابعاً: **العولمة الإدارية**: إن العولمة الإدارية تفترض مجموعة من التوجهات والتحديات المستقبلية في مجال الخدمة العامة وتتمثل بما يلي:

- إعادة تعريف الخدمة العامة من حيث تغيير الظروف الاقتصادية التي تؤثر على الأهداف وبنية الأجهزة الإدارية العامة، حيث أصبحت تتجه نحو الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات والتوجه نحو مفهوم الخصخصة والإدارة بال عقود؛
- تغير البيئة التي يعمل بها الموظفون في الإدارة العامة حيث دخلت قيم جديدة كالمساواة والشفافية والنزاهة والمساءلة والتعليم الذاتي؛
- التغيير التقني وثورة التكنولوجيا، وانتشار الحاسبات الآلية وسيطرتها على العمل الإداري ودور ثورة المعلومات في صنع القرار والاتصال والتخطيط؛

<sup>1</sup> : محمد الطعمانة " أثر العولمة على ترشيد البناء التنظيمي وأساليب عمل الإدارة الحكومية"، دراسة حالة الأردن"، ص: 99.

- التحدي الأخلاقي، حيث أصبح لابد من أخذ عدد من الاعتبارات المهمة ذات صلة بالجانب الأخلاقي وجانب الفضيلة في الإدارة العامة والاستجابة لمصالح المواطنين والمحافظة على قيم المشاركة والديمقراطية والمساواة والعدالة ورفاه المواطنين ومصالحهم

### الفرع الثاني: مظاهر العولمة

- يمكننا الوقوف على حقيقة العولمة من خلال مظاهرها، والتي نوردتها إجمالاً كالاتي<sup>1</sup>:
- تحرير التجارة وأسواق رأس المال (تدفقات رؤوس الأموال)، واتساع عمليات الشركات المتعددة الجنسيات؛
- تنامي الاندماج الدولي لأسواق السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وديناميكية المبادلات وحيويتها، حيث من بين سبع معاملات في تجارة الأسهم في عالم اليوم، هناك معاملة تضم شريكاً أجنبياً كطرف مقابل؛
- استراتيجيات التوزيع والتغيير التكنولوجي الذي يزيل بسرعة الحواجز التي تعترض إمكانيات التجارة الدولية في السلع والخدمات وحركة رؤوس الأموال؛
- تطور الاستثمارات المباشرة، أو ما يسمى عولمة الاستثمارات المباشرة؛
- الاستراتيجيات الإنتاجية والعولمة أو ما يسمى بتصدير النشاط الإنتاجي؛
- أدت العولمة إلى الأقلمة، أي بروز تكتلات إقليمية للحفاظ على المصالح المشتركة وتخوفاً من آثارها السلبية مثل: الاتحاد الأوروبي (، EU) مجموعة اليابان ودول جنوب شرق آسيا (، ASEAN) منتدى التعاون الآسيوي الباسيفيكي (، APEC) تكتل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك (، Nafta) ونلخص ما سبق إجمالاً في: عولمة التجارة الدولية (سلع وخدمات)، عولمة الاستثمارات المباشرة والعولمة المالية (عولمة أسواق المال)

<sup>1</sup> : عبد الله بلوناس، "عولمة الاقتصاد - الفرص والتحديات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 24 - العدد الأول، 2008، ص: 183



## المبحث الثاني: العولمة الاقتصادية: المفهوم، الخصائص، الأنواع.

يمكن اعتبار العولمة من أبرز الظواهر التي تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها، فهناك من يصفها بالسرعة الكبيرة في المبادلات الدولية، وآخر يسميها تجارة دولية بلا حدود أو تجارة بلا حواجز أو اقتصاد سوق عالمي أو الرأسمالية العالمية، ومنهم من يفهمها على أنها الهيمنة للقوى العظمى على البلدان المتخلفة بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية. وإن كان أساس العولمة اقتصادي إلا أنها تمس جميع الجوانب، ثقافية، سياسية، ... وقد كان وراء العولمة الاقتصادية عوامل كثيرة ومتنوعة وزادها تدعيمها الهيئات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، التي مهدت الطريق أمام الشركات العملاقة من أجل غزو الأسواق العالمية بحرية تامة لضمان تعظيم أرباحها ومنافعها وفتح الطريق أمام الرأسمالية العالمية.

### المطلب الأول : تعريف العولمة الاقتصادية

إن مفهوم العولمة الاقتصادية لا يتجزأ عن التطور العام للنظام الرأسمالي، حيث تعد العولمة حلقة من حلقات تطوره، وقد تسارعت خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين بسبب الثورة التقنية في مجال الاتصالات والمعلومات وفيما بعض أهم تعاريف العولمة الاقتصادية:

**التعريف الأول:** يقصد بالعولمة الاقتصادية "نشر القيم الغربية في مجال الاقتصاد مثل الحرية الاقتصادية وفتح الأسواق وترك الأسعار للعرض والطلب، وعدم تدخل الحكومات في النشاط الاقتصادي وربط اقتصاد الدول النامية بالاقتصاد العالمي، وتعكس هذه الظاهرة زيادة حركة رؤوس الأموال وتفسح المجال واسعاً أمام أصحاب رؤوس الأموال لجمع المزيد من المال"<sup>1</sup>

**التعريف الثاني** "تشير إلى التكامل المتزايد للاقتصاديات في جميع أنحاء العالم، من خلال حركة السلع والخدمات ورأس المال عبر الحدود. ويشير المصطلح أيضاً إلى حركة الأشخاص (العمالة) والمعرفة (التكنولوجيا) عبر الحدود الدولية"<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** كما تعني "سيطرة نظام اقتصادي هو الرأسمالية على العالم، هذه السيطرة العالمية للرأسمالية تتجاوز بكثير حدود الجغرافية والسياسية، إنها لا تقتصر فقط على هيمنة أسلوب إنتاج على أساليب

<sup>1</sup> :أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس الطحان، " العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية"مجلة الإدارة و الاقتصاد، العراق، العدد 86، 2011، ص:66.

<sup>2</sup> : IMF staff, " Globalization: A Brief Overview",Issues Briefs ,International Monetary Fund, 02/,2008,p:2.

الإنتاج المنافسة، بل تمتد هذه السيطرة إلى تجاوز منطق العلاقات بين الدول، لتحل محلها شبكة من العلاقات متعددة الجنسيات تعبر عن الاتساع المكاني الذي يحيط من الآن فصاعداً بحدود الكرة الأرضية"<sup>1</sup>.

**التعريف الرابع:** كما تعرف بأنها "شكل جديد من أشكال النشاط، تم فيها الانتقال بشكل حاسم من الرأسمالية الصناعية إلى المفهوم ما بعد الصناعي، وهذا التحول تقوده نخبة تكنولوجية صناعية تسعى إلى تدعيم السوق الكونية الواحدة بتطبيق سياسات مالية وائتمانية وتكنولوجية شتى"<sup>2</sup>

**التعريف الخامس:** يعتبر تيودور لوفيت Levitt.T العولمة الاقتصادية أنها "ذلك التداخل والترابط الوثيق بين الاقتصاديات الأسواق العالمية، وهذا راجع إلى الدور الريادي للشركات متعددة الجنسية واستراتيجياتها التي أصبحت كونية أكثر فأكثر. الأمر الذي أدى إلى التوحيد والتجانس في أنماط الإنتاج والاستهلاك على الصعيد الدولي والوصول إلى معايير موحدة Standard في الاستهلاك؛ أي السلع تعرف رواجاً وانتشاراً كبيرين عبر كل العالم كما تباع بنفس الطريقة والأسعار عبر العالم"<sup>3</sup>.

ولابد أن نشير إلى أن العولمة الاقتصادية هي الأكثر اكتمالاً وتحققاً على أرض الواقع من العولمة الثقافية أو السياسية، ويبدو العالم اليوم معولماً اقتصادياً أكثر مما هو معولماً ثقافياً أو سياسياً، كما يبدو أن العولمة الاقتصادية تستند حالياً لاتفاقيات دولية تعقد بإرادة الدول المعنية وتوجهها مؤسسات ومنظمات دولية وشركات متعدد الجنسيات.

وعليه يمكن القول بأن العولمة الاقتصادية هي زيادة درجة الارتباط المتبادل بين الدول والمجتمعات من خلال حرية انتقال رؤوس الأموال والسلع والخدمات والأيدي العاملة والاستثمارات والمعلومات عبر الحدود الوطنية والإقليمية دون أي حواجز تعوقها.

### المطلب الثاني: خصائص العولمة الاقتصادية

تتميز العولمة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي<sup>4</sup>:

1- سيادة آليات السوق و السعي لاكتساب القدرات التنافسية من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية، وثورة الاتصالات، و المعلومات، وتعميق تلك القدرات المتمثلة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة

<sup>1</sup> : مبارك بوعشة، "البعد الاقتصادي للعولمة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 16، 2001ص: 181-182.

<sup>2</sup> : محي محمد مسعد، " دور الدولة في ظل العولمة"، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2004، ص: 28-29.

<sup>3</sup>: T.Levitt, Vincent Baudrand, Gérard Marie Henry, "Comprendre la Mondialisation", France: Groupe Studyrama, 2006, P:20.

<sup>4</sup> : أسعد ملي، أحمد شيخ إبراهيم، "العولمة الاقتصادية والتجربة الصينية". مجلة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد 1، العدد1، 2017، ص: 60-61..

و بأعلى جودة ممكنة و البيع بسعر تنافسي، وذلك في أقرب وقت ممكن، حيث أصبح الزمن أحد القدرات التنافسية التي يجب اكتسابها في ظل العولمة.

2- الاتجاه نحو الاعتماد المتبادل مما أدى إلى:

- زيادة درجة التعرض للصدمات الاقتصادية الوافدة من الخارج؛
- سرعة انتقال الصدمات الاقتصادية ؛
- تزايد أهمية التجارة الدولية كعامل محدد للنمو؛
- زيادة درجة التنافسية في الاقتصاد العالمي.

3- خلق أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي و التخصص، كأن تخصص كل دولة في إنتاج أحد

مكونات سيارة ثم تجمع هذه المكونات لصنع سيارة تامة الصنع.

4- تعاظم دور الشركات متعددو الجنسيات، حيث أجمالي إيرادات أكبر خمسمائة شركة متعددة

الجنسيات في العالم وصل إلى حوالي 45% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي .

5- تزايد دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة، خاصة بعد إنشاء المنظمة العالمية للتجارة

وانضمام معظم دول العالم إليها حيث اكتمل النظام الاقتصادي العالمي، فأصبح هناك ثلاث مؤسسات تدير

العولمة من خلال سياسات نقدية ومالية وتجارية تؤثر على السياسات الاقتصادية لمعظم دول العالم وهذه

المؤسسات هي:

- صندوق النقد الدولي المسؤول على إدارة النظام النقدي للعولمة؛
- البنك العالمي المسؤول على إدارة النظام المالي للعولمة؛
- المنظمة العالمية للتجارة المسؤولة على إدارة النظام التجاري للعولمة.

6- تقليص درجة سيادة الدولة في مجال السياسة النقدية و المالية لصالح قوى العولمة بما في ذلك تحديد

معدلات الاستثمار و النمو الاقتصادي و مستويات التشغيل أو البطالة و مستويات الدخل أو الرفاهية

الاجتماعية و انتعاش أو ركود أسواق المال و أسعار الصرف.

7- الحركة السريعة و المتزايدة لرأس المال وقد أدى ذلك إلى تعاظم الاستثمارات غير المباشرة عن طريق

أسواق المال العالمية.

## 8- المطلب الثالث: أهداف العولمة الاقتصادية

طرح مؤيدو العولمة أهداف علنية جذابة من بينها<sup>1</sup>:

- أن العولمة الاقتصادية تهيء الفرص للنمو الاقتصادي على المستويين المحلي والعالمي؛
  - أن العولمة الاقتصادية تزيد حجم التجارة العالمية وتنعش الاقتصاد العالمي؛
  - أنها تقرب الاتجاهات العالمية نحو تحرير أسواق التجارة ورأس المال، علماً أن الهدف يعني عولمة الاقتصاديات العالمية وصبغها بالرأسمالية؛
  - أن العولمة تحل المشكلات الإنسانية المشتركة التي لا يمكن أن تحلها الدول بمفردها مثل انتشار أسلحة الدمار الشامل وانتشار المخدرات وقضايا البيئة، وانتقال الأيدي العاملة من دولة لأخرى؛
- وهذه الأهداف تنادي بها المنظمات الرئيسية التي تلعب دوراً في العولمة الاقتصادية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية، لكنها لم تتحقق على أرض الواقع، نظراً لعدم التزام المنظمات الدولية بها أصلاً، والهيمنة التي تبديها الدول الرأسمالية على هذه المنظمات بما يحقق مصالح هذه الدول، كما يبدو لنا أن سياسات هذه المنظمات تتعارض مع هذه الأهداف المعلنة، فرفع مستوى المعيشة وزيادة الدخل يعارض سياسة إزالة دعم السلع المعيشية أو زيادة الضرائب أو الخصخصة، وما يترتب عليها من بطالة.
- أما معارضو العولمة فيرون أن للعولمة الاقتصادية أهداف خفية تتمثل في هيمنة الدول الرأسمالية على الاقتصاد العالمي، باستخدام الشركات المتعددة الجنسيات والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية، وفرض توسيع النظام الربوي وربط اقتصاديات الدول المتخلفة باقتصاديات الدول الرأسمالية، والسيطرة على الدول النامية بقصد نهب مواردها وثرواتها والقضاء على الهوية الثقافية والوطنية للإنسان، وتغيير مفهوم الأسرة القائم على القيم الاجتماعية الفطرية وإضعاف دور الدولة.

<sup>1</sup>: أحمد عبد العزيز وآخرون، مرجع سابق، ص: 66-67.

## المطلب الرابع: مجالات العولمة الاقتصادية

تجدر الإشارة إلى أن العولمة الاقتصادية تتحدد في نوعين رئيسيين هما عولمة الإنتاج والعولمة المالية و سنوضحهما من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

**الفرع الأول: عولمة الإنتاج:** تتم عولمة الإنتاج بواسطة الشركات المتعددة الجنسيات وتتلور عملية الإنتاج من خلال اتجاهين:

- **الاتجاه الخاص بعولمة التجارة الدولية:** حيث يلاحظ أن التجارة الدولية زادت بدرجة كبيرة في العقد الأخير من القرن العشرين، حيث بلغ نمو التجارة العالمية ضعفي نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي.
- **الاتجاه الخاص بالاستثمار الأجنبي المباشر:** ويلاحظ تزايد معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر بمعدلات أسرع و أكبر من معدلات نمو التجارة العالمية حيث وصل معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر في المتوسط إلى حوالي 13% خلال عقد التسعينات من القرن العشرين و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات.

**الفرع الثاني: العولمة المالية:** هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي الذي أدى إلى تكامل وارتباط الأسواق المالية، المحلية بالعالم الخارجي، من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، ويمكن الاستدلال على العولمة المالية من خلال مؤشرين هامين هما:

**المؤشر الأول:** تطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأسهم والسندات.

**المؤشر الثاني:** تطور تداول النقد الأجنبي على الصعيد العالمي.

وتتلخص أهم العوامل المؤدية للعولمة المالية فيما يلي:

- انتصار الرأسمالية؛
- ظهور فائض كبير لرؤوس الأموال؛
- التقدم التكنولوجي؛
- نمو سوق السندات والأسهم؛
- إعادة هيكلة مجال الخدمات المالية؛
- الخوصصة في المجال المصرفي.

<sup>1</sup> : الجوزي جميلة، " العولمة الاقتصادية، تحدياتها و المخاطر التي تهدد مستقبلها"، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية، الجزائر، العدد1، 2010، ص:40-41..

## المبحث الثالث: آليات العولمة الاقتصادية.

يرتكز النظام الاقتصادي العالمي الراهن على ثلاثة أضلاع أساسية يأتي في مقدمتها النظام النقدي الدولي متمثلاً بصندوق النقد الدولي، والنظام المالي الدولي المتمثل بالبنك الدولي ثم النظام التجاري ممثلاً في المنظمة العالمية للتجارة.

### المطلب الأول: صندوق النقد الدولي

تأسس هذا الصندوق عام 1944 وبدأ مزاولة نشاطه في عام 1947. ويعتبر الصندوق الحارس والقائم على إدارة النظام النقدي الدولي، إذ تتركز أهدافه في تشجيع التعاون النقدي الدولي، وتيسير نمو التجارة الدولية نمواً متوازناً، والعمل على إلغاء القيود على العملات الأجنبية في العمليات التجارية، وتحقيق استقرار أسعار الصرف، وتصحيح الاختلال في موازنة مدفوعات الدول الأعضاء.

فصندوق النقد الدولي يعتبر مؤسسة نقدية ومالية دولية قوية تضطلع بمهمة إدارة النظام النقدي الدولي، حيث تُعتبر برامج «التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي» أحسن سياسة اقتصادية للصندوق بهدف تحقيق التوازنات النقدية والمالية التي تسهّل مهمة الدولة للاندماج في الاقتصاد الدولي والمشاركة في حركة العولمة الاقتصادية<sup>1</sup>.

ولقد أصبحت هذه البرامج المقترحة على الدول منذ عدة سنوات هي مفتاح السياسات الاقتصادية المطبقة في العالم محاولة أخذ مكان السياسات التنموية، فالتحوّل الوظيفي الذي يشهده الصندوق يبيّن حركيته في ظل العولمة؛ حيث كان يهدف عندما بدأ يمارس مهامه إلى إدارة وضمان استقرار النظام النقدي العالمي؛ لكنه أصبح يفرض برامجه على الدول التي هي بحاجة للاقتراض منه أو بحاجة إلى جدولة ديونها، فأصبح أكبر مؤسسة مانحة للقروض في العالم، وهذا دليل على تزايد دور الصندوق في إدارة أزمة المديونية الخارجية.

وتتمثل إجراءات الصندوق لمعالجة الاختلالات في موازين مدفوعات الدول الأعضاء فيما يلي<sup>2</sup>:

- ضرورة تحرير التجارة وتحرير أسعار الصرف؛

- الالتزام بتخفيض العملة ومكافحة التضخم؛

- الحدّ من عجز الموازنة عن طريق تخفيض النفقات العامة وزيادة الضرائب؛

- إلغاء الدعم للأسعار لكل السلع والخدمات؛

<sup>1</sup> عبد الحليم غربي، "العولمة الاقتصادية: رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد والعشرون"، دار آبي الفداء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013، ص: 85.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- توفير المناخ الملائم للاستثمار الأجنبي.

### المطلب الثاني: البنك الدولي

في عام 1944 اجتمع ممثلون عن أربع وأربعين دولة في (بريتون وودز) بالولايات المتحدة لبحث أسس نظام النقد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية وإيجاد قواعد جديدة للتعاون الاقتصادي بين الدول، وأسفرت تلك الاجتماعات عن توقيع اتفاقية بريتون وودز متضمنة إنشاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولي، وبدأ البنك الدولي أعماله في عام 1946 ليقوم بمهمة تكميلية مع صندوق النقد الدولي عن طريق توفير الائتمان الطويل والمتوسط الأجل للمشروعات التنموية الضخمة، وتتلخص أهدافه فيما يلي<sup>1</sup>:

- تشجيع عمليات الاستثمار والتوظيف في الدول الأعضاء لتخفيف الأضرار الناجمة عن الحرب العالمية

الثانية؛

- تشجيع الاستثمار الأجنبي وتوفير الشروط والضمانات اللازمة لذلك؛

- مساعدة الدول الأعضاء على تحقيق التوازن في موازين المدفوعات؛

- تنمية التجارة الخارجية للدول الأعضاء؛

- تنظيم الائتمان والإقراض الدولي.

بطبيعة الحال فإن دور وعمل البنك تطور من خلال تطور النظام العالمي، حيث أصبح يعد أحد الأقطاب الثلاثة المسيرة والمنظمة له، حيث توسعت أنشطته لدرجة أن أصبح يرمز إليه كمجموعة تضم ثلاث مؤسسات رئيسية يطلق عليها مجموعة البنك العالمي و هذه المؤسسات هي<sup>2</sup>:

- البنك الدولي للإنشاء والتعمير؛

- الرابطة الدولية للتنمية؛

- مؤسسة التمويل الدولية.

تعمل المجموعة على المساعدة في تحقيق التقدم الاقتصادي، ورفع مستوى المعيشة، من خلال توجيه الموارد المالية من الدول المتقدمة إلى الدول السائرة في طريق النمو. بكل اختصار يسعى البنك إلى تدعيم عولمة النشاط الاقتصادي وخاصة المالي، ويتجلى ذلك في عملية تصفية القطاع العام كشرط من شروط تقديم القروض

<sup>1</sup> : ضياء مجيد الموسوي، "النظام النقدي الدولي"، المؤسسة الجزائرية للطباعة والنشر، الجزائر، 1996ص. 328.

<sup>2</sup> : محسن أحمد الحضيري، مرجع سابق، ص.78.

والمساعدات، و يعمل البنك العالمي على تسخير كل قوته المالية لتشجيع رأس المال الخاص الدولي، وذلك بشتى الطرق منها:

- العمل كوسيط لتدفق الأموال إلى الخارج؛

- تقديم مساعدات مباشرة إلى الشركات المتعددة الجنسيات؛

- يضغط من أجل زيادة الإعفاءات الضريبية للاستثمارات الأجنبية؛

- يرفض تقديم القروض إلى الحكومات التي تمارس سياسة التأميم.

### المطلب الثالث: المنظمة العالمية للتجارة

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وما ترتبت عنها من تدمير لاقتصاديات دول العالم، ومعاناة هذه الدول من النقص الشديد في احتياجاتها من السلع والخدمات، الأمر الذي جعلها تفرض بعض القيود الجمركية والرسوم بهدف تمويل الخزنة العامة، لتعويض خسائر الحرب، من هنا بدأت عملية وضع قيود على التجارة الدولية، وبالتالي ظهرت الحاجة الى وجود تنظيمات دولية تعمل على تنسيق العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بين الدول ففي عام 1946، تفاوض أكثر من 50 دولة لإنشاء منظمة دولية للتجارة، وعلى هامش المؤتمر اجتمعت 23 دولة واتفقت على تخفيض التعريفات الجمركية وتوصلوا إلى التوقيع حول الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة، في 1947/10/31 وكانت GAAT كعنوان مؤقت التي بدأ تنفيذها في 1948/01/01.

تولت الجات ما يتعلق بالسياسة التجارية، واستمرت تمثل الإدارة متعددة الأطراف التي تنظم التجارة الدولية في السلع بين الأعضاء، وجرى تطوير هذه الاتفاقية لخدمة التجارة الدولية.

وكانت الجات تضع القواعد اللازمة لإجراء تنظيم التبادل السلعي بين الدول الأعضاء، بطريقة تخلو من العوائق والعقبات قدر الإمكان، ولتحقيق هذا الهدف تضمنت الاتفاقية أحكاما ومبادئ عامة نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

1- شرط الدولة الأولى بالرعاية وذلك بوجوب معاملة جميع الدول الأعضاء على قدم المساواة، أي أن الميزات الممنوحة لأحد أطراف الاتفاقية، يجب منحها للأطراف الأخرى، وكل معاملة تفضيلية يمنحها طرف عضو إلى بلد آخر تطبق حكما وفورا على جميع الدول الأعضاء مع بعض الاستثناءات الخاصة بالتجمعات

<sup>1</sup> : صلاح الدين حسين السيسي، "التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد:" دراسة نظرية وتطبيقية، " دار الوسام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1998 ص:211.



الإقليمية، ومناطق التجارة الحرة، والاتحادات الجمركية، وكذلك بعض الامتيازات التي منحت للدول النامية من خلال جولة طوكيو سمحت للدول النامية الحصول على مزايا لا يتم تعميمها على باقي الأعضاء في الجات؛

2- المعاملة الوطنية: مبدأ التعامل بالمثل: وذلك بالالتزام بعدم التفرقة في المعاملة بين السلع الوطنية والمستوردة؛

3- الحظر العام على القيود الكمية على الواردات : أي تقييد الواردات بحصص فيما عدا الحالات الخاصة للدول النامية التي تعاني من مشاكل وعجز في موازين مدفوعاتها؛

4- الحماية من خلال الرسوم الجمركية : وليس من خلال الإجراءات والعوائق التجارية غير الجمركية (المستوى التقني، و المعيار الفني، القيود الكمية، و الدعم الحكومي)؛

و تقرر في إعلان مراكش إنشاء منظمة تكون الإطار المؤسسي والقانوني لإدارة الاتفاقيات التجارية والتي هي في الأساس فكرة صدرت من ميثاق هافانا في الفترة من نوفمبر 1947 إلى مارس 1948. وفي بداية جانفي 1995 بدأ عمل منظمة التجارة العالمية بشكل رسمي في مدينة جنيف بسويسرا وتم الاتفاق على أن تكون المنظمة ذات شخصية قانونية مستقلة تلعب الدور الأساسي في النظام التجاري وتشكل الضلع الثالث للنظام الاقتصادي بجانب كل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي للإنشاء والتعمير.

## المبحث الرابع: أدوات العولمة الاقتصادية.

يرى بعض المفكرين والاقتصاديين الغربيين مثل جوزيف ناي، وجون دوناهيو، والاقتصاديين العرب مثل عبد المنعم السيد علي وعمرو محي الدين، أن من أدوات العولمة الاقتصادية مايلي:

### المطلب الأول: الشركات المتعددة الجنسيات

تعد الشركات المتعددة الجنسيات من أبرز الأدوات التي تستخدمها الرأسمالية العالمية في جر الاقتصاد العالمي نحو العولمة، ولعبت دورا كبيرا في تدويل الاستثمار والإنتاج والتجارة والخدمات، مما أدى إلى سيادة أنماط عالمية في أسلوب الإنتاج والتسويق والاستهلاك، وأخذت وسائلها تلعب دورا هاما في صياغة ثقافات استهلاكية شبة موحدة على الصعيد العالمي. لقد اتسع نشاط هذه الشركات وتنامي دورها لتصبح محور اقتصاد العولمة، وتعمل على تحويل العالم كله إلى سوق عالمية واحدة تخضع لسيطرتها، وذلك من خلال عملها على تكيف مختلف النظم والسياسات الاقتصادية في العالم لاحتياجاتها، خاصة أنها تتحكم في تدفقات وتحركات رؤوس الأموال والأسهم العالمية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية

تقوم هذه التكتلات بفرض سياسات اقتصادية رأسمالية على الدول النامية تصب في مصلحتها، وتؤدي إلى عولمة اقتصادات الدول النامية، ومن أمثلة هذه التكتلات الاتحاد الأوروبي، ومنظمة التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية (NAFTA) التي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك ومنظمة ASEAN. إن هذه التكتلات تعكس درجة عالية من كثافة الاعتماد المتبادل وتقسيم العمل الإقليمي في مجالات الاستثمار والتجارة وأنواع التبادل الأخرى، وينظر البعض إلى هذه التكتلات على أنها عولمة جزئية تقوم في إطار العولمة الشاملة، وفي نفس الوقت جدار لمواجهة نمط العولمة السائد، أو كوسيلة تتبعها الدول المختلفة بهدف المواءمة مع مشكلات التكامل الكوني التي تدفع إليه العولمة. وتتحدد الشروط التي يجب توافرها في مشاريع التكامل الإقليمي وفقاً لأحكام الجات<sup>2</sup>:

1- وجود خطة عمل محددة مع تبيان أهداف ومراحل اكتمالها وخطواتها ( أي وجود جدول زمني

بحدود عشر سنوات إلا في حالات استثنائية تتفق عليها في حدود 12 سنة.)؛

<sup>1</sup> : عبد الواحد الغفوري، "العولمة والجات"، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2000ص.14

<sup>2</sup> : أحمد عبد العزيز وآخرون، مرجع سابق، ص:71.

2- إلغاء كافة القيود والحواجز الجمركية وغير الجمركية بصورة كاملة خلال الفترة الزمنية المسموحة لاكتمال

المشروع؛

3- منح مزايا تعويضية للدول التي قد تتضرر من جراء قيام المشروع، أو في حالة المساس بالتزامات

سابقة تترتب عليها حقوق مكتسبة للدول الأخرى في الجات؛

4- التزام الدول الأعضاء في المشروع بتنفيذ التوصيات التي تقدمها اللجان المختصة بتوافق وتعارض

المشروع.

### المطلب الثالث : تداول الأسهم والسندات والعملات

وغيرها من أدوات الاستثمار الأجنبي غير المباشر الذي ينساب من وإلى الأسواق المالية في الدول النامية، حيث ينتقل رأس المال من دولة لأخرى في العالم ببيع تلك الأوراق أو شرائها بقرار من مديري الشركات المتعددة الجنسيات، وقد يتم سحب تلك الأموال لمعاقبة دول لا تلتزم بمعايير وشروط العولمة الاقتصادية ومتطلباتها، مما قد يتسبب بأزمة اقتصاد حادة<sup>1</sup>..

### المطلب الرابع: اتفاقيات التجارة الدولية

إن هذه الاتفاقيات تلعب دوراً في تحقيق العولمة لشروطها حيث تفتح الأسواق العالمية أمام المنتجات الغربية دون عوائق أو ضوابط، وعليه فلن تستطيع هذه الدول مواجهة المنتجات المستوردة ومنافستها، مما يعني تعثر العديد من الأنشطة الاقتصادية ويكون البديل المتاح إما الاقتصار على الاستيراد وهذا البديل قصير الأمد، حيث ستنضب أرصدة السيولة المالية، ويزيد التضخم نتيجة الركود الاقتصادي، واما بيع الأرصدة الاقتصادية في الشركات العالمية بحجة الإصلاح الاقتصادي واللحاق بركب المنافسة العالمية.

<sup>1</sup> : أحمد عبد العزيز وآخرون، مرجع سابق، ص: 71.

### المطلب الخامس: وسائل الاتصال الحديثة والانترنت

إن العولمة تعتمد على امتلاك المعارف العلمية والتكنولوجيا وسرعة تبادلها وأجهزة الخدمات التي توفر هذه المعارف والمعلومات المرتبطة بها والناجمة عنها، وهذه الظاهرة المتسارعة سيتبعها بالضرورة تقليص مستمر في الإجراءات القانونية التنظيمية.

لقد لعب الانترنت دوراً في الترويج لأفكار العولمة، فأكثر المعلومات التي ينشرها الانترنت تكون بلغة إنجليزية تنسجم مع جوهر العولمة وحقيقتها.

## المبحث الخامس : توجه الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة

رافق انتشار فكر العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها عالميا، تطور هائل وسريع في تقنيات المعلومات، والذي يقصد بها ذلك المزيج من تقنيات الالكترونيات الدقيقة وتقنيات الحاسبات وتقنيات الاتصالات وتقنيات حفظ المعلومات ومعالجتها ونقلها وتوزيعها، وذلك في السنوات الثلاثين الأخيرة من القرن العشرين ونتيجة لذلك تحولت المجتمعات إلى مجتمعات معلوماتية يعتمد فيها اقتصادها ورفاهية شعوبها اعتمادا كبيرا على تقنيات المعلومات، وتجلي ذلك في اعتماد مختلف القطاعات الاقتصادية على تقنيات المعلومات التي توفر سرعة الحصول على المعلومات ودقتها، وكان من أهم نتائج تقنية المعلومات ظهور بنوك المعلومات العالمية وشبكات خدمات المعلومات التي جمعت المعرفة الإنسانية ونتاج الفكر الإنساني ووضعتها في متناول مستخدمي الشبكات، وقد حولت ثورة المعلومات المعرفة إلى مورد أساسي من الموارد الاقتصادية، وأصبح الاستثمار في مجال المعلومات والتقنية احد عوامل الإنتاج، فهو يزيد في الإنتاجية ويزيد من فرص العمل، حتى أصبحت المعلوماتية والمعرفة بحق قاطرة التنمية والتطور الاقتصادي في مختلف دول العالم .

### المطلب الأول: ظهور اقتصاد المعرفة

لقد كانت الاقتصاديات القديمة تقوم على الصيد وجمع الثمار، وبعدها سادت أشكال أخرى من الاقتصاد الإنساني ذات طابع زراعي استمرت لآلاف السنين، وفيها كان المورد الأساسي في الاقتصاد هو الأرض، وكان ملاك الأراضي يولون الناس القيمة ذاتها التي يولونها للحيوانات الزراعية، ثم بعد ذلك جاء عصر الصناعة، وهو الشكل الرئيسي الثالث من أشكال الاقتصاد، حيث دام مائتي سنة تقريبا، إذ بدأ من منتصف سبعينات القرن الثامن عشر في بريطانيا وذلك بسبب الثورة الصناعية، و في ظل هذا الاقتصاد كانت المعدات والآلات ورأس المال المادي المورد الأساسي في الاقتصاد، وكان أرباب الصناعة يولون قيمة للناس بوصفهم جزءا من الآلة، وانطلاقا من خمسينات القرن العشرين ظهر نوع رابع من الاقتصاد أطلق عليه اقتصاد المعلومات والذي تطور اليوم ليصبح اقتصاد المعرفة.

وقد مر هذا الاقتصاد الجديد بثلاث مراحل أساسية، المرحلة الأولى سادت في الخمسينات والستينات من القرن الماضي وعرفت بمرحلة معالجة المعلومات، أما المرحلة الثانية فسادت في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي وعرفت بمرحلة تقنية المعلومات، وفي ظل هاتين المرحلتين هيمنت أجهزة الكمبيوتر والتي كانت تستخدم كأجهزة قائمة بحد ذاتها كل منها مستقل عن الآخر، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الاقتصاد المبني

على المعرفة و التي تم من خلالها ربط أجهزة الكمبيوتر بالشبكات، أي أن المرحلة الأولى والثانية ركزت على القوة الساحقة للحاسوب بينما ركزت المرحلة الثالثة على قوة الربط بالشبكات، وبعد إطلاق الانترنت في تسعينات القرن الماضي كانت البداية الحقيقية لاقتصاد المعرفة.

### المطلب الثاني: مفهوم اقتصاد المعرفة

تصل المجتمعات الساعية إلى تطوير نظم الاقتصاد فيها إلى نظام اقتصاد المعرفة حينما يصبح إنتاج واستخدام المعرفة هو أساس النمو الاقتصادي وخلق الثروة وذلك بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من العمل، رأس المال، المواد الأولية والتنظيم التي ستظل مهمة ولكن تصبح المعرفة هي القوى الدافعة المحورية في النمو وإنتاج القيم وأساس بناء القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني ومواجهة تحديات التطور التقني والابتكارات المستمرة والمنتجات الجديدة التي تنهمر في الأسواق العالمية.

ورغم أهمية تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ICT في بناء نظم اقتصاد المعرفة إلا أن الأساس المحوري في تلك النظم هو رأس المال البشري القادر على الابتكار والاختراع وتوليد الأفكار واستخدام التقنيات العالية وتطوير وممارسة نظم إدارية متفوقة.

انطلاقاً مما سبق يمكن تعريف اقتصاد المعرفة بأنه "الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومعنى ذلك أن المعرفة في ظل الاقتصاد أصبحت تشكل المكون الأساسي لمختلف العمليات الإنتاجية و التسويقية، إذ يصبح النمو يزداد بزيادتها.<sup>1</sup>"

كما يعرف بأنه "الاقتصاد المبني بشكل مباشر على إنتاج ونشر واستخدام المعارف والمعلومات في الأنشطة الإنتاجية والخدمية المختلفة".<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن في اقتصاد المعرفة يصبح للمعرفة دور أساسي في خلق الثروة، لكن هذا ليس بجديد فقد كان للمعرفة دور قديم ومهم في الاقتصاد، لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكبر مما سبق، وأكثر عمقا مما كان معروفاً، بعبارة أخرى قدما كانت المعرفة تستخدم في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات في حدود ضيقة، أما الآن في هذا النوع من الاقتصاد لم يعد هناك حدود

<sup>1</sup> : طه حسين نوي، " التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2010/2011، ص: 49.

<sup>2</sup> : فريد كورتل، موساوي زهية، خالد خديجة، "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق ميزة تنافسية في ظل محيط اقتصادي جديد"، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، الأردن، 25/23 أبريل 2005، ص11.

لدور معرفة في تحويل هذه الموارد، بل وتعدت في دورها كل الحدود و أصبحت المعرفة هي التي تخلق الموارد. وعليه يمكن القول بأن المعرفة هي القوة الرئيسية لتكوين الثروة وتقديم المجتمعات.

### المطلب الثالث: خصائص وأهمية اقتصاد المعرفة

#### الفرع الأول: خصائص اقتصاد المعرفة.

لفهم خصائص اقتصاد المعرفة أكثر لابد من الوقوف أولاً على أهم الفروقات بينه و بين الاقتصاد الذي سبقه (الاقتصاد الصناعي)، و هو ما يمكن أن نلخصه من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

- في ظل الاقتصاد المعرفة " تحول مركز الثقل من المواد الأولية و المعدات الرأسمالية، إلى التركيز على المعرفة ومراكز البحث العلمي و التطوير.

- يتصف اقتصاد المعرفة " بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه ندرة على عكس الاقتصاد الصناعي، وذلك من لان الموارد العادية يمكن أن تتناقص جراء الاستخدام و الاستهلاك، بينما تزداد المعرفة بالتعلم والممارسة والاستخدام و كذلك فإنها تنتشر بالمشاركة".

- من الصعوبة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قوى في اقتصاد المعرفة عكس الاقتصاد الصناعي، حيث أن المعرفة متاحة للجميع في كل أرجاء العالم، و بما أنها تشكل عنصر الإنتاج الأساسي فهذا يعني هيمنة الاقتصاد العالمي على الاقتصاد القومي أو الوطني، أي بمفهوم آخر زيادة التوجه نحو العولمة.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن لاقتصاد المعرفة مجموعة من الخصائص، لخصها روبرت غرانت كما

يلي<sup>2</sup>:

- المعرفة هي العامل الرئيسي في الإنتاج؛
- التركيز على اللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلا من الآلات والمخزونات والأصول المالية؛
- انه شبكي من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة؛
- انه رقمي وهذا ما له تأثير هائل على حجم وتخزين ومعالجة المعلومات؛
- انه افتراضي و ذلك من خلال الاعتماد على الانترنت؛
- تضائل قيود الزمان والمكان وانخفاض التكلفة مع تطور التكنولوجيات الجديدة؛

<sup>1</sup> :محمود جاسم الصميدعي، أحمد شاكر العسكري، "انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية"، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، الأردن، 25/23 أبريل 2005، ص:15.

<sup>2</sup> : محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2007، ص192-193.

- الاعتماد على الأسواق الالكترونية والتي تمتاز بالسرعة في تدفق المعلومات عن المنتجات وخاصة الأسعار.

### الفرع الثاني: أهمية اقتصاد المعرفة

برزت أهمية الاقتصاد المعرفي وتزايدت وتأكدت من خلال الدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحديد الوسائل والأساليب والتقنيات المستخدمة في مختلف النشاطات، وفي توسعها، وفي ما تنتجه، وفي ما تلبه من احتياجات، وما توفره من خدمات، ومن ثم في مدى ما تحققه من منافع وعوائد للأفراد و المجتمع، وبما يحقق للاقتصاد تطوره ونموه، ومما زاد من مبررات التحول نحو الاقتصاد المعرفي وزيادة أهميته هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة، فضلا عن ظهور تكنولوجيا ومنتجات جديدة ويمكن عرض أهمها كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- إن المعرفة العلمية التي يتضمنها الاقتصاد المعرفي تعتبر الأساس في توليد الثروة وتراكمها؛
- 2- الإسهام في تحسين الأداء و رفع الإنتاجية وتخفيض كلفة الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل و الأساليب التقنية المتقدمة وبالذات في المجالات الصناعية التي تبرز فيها صناعات الأجهزة والمعدات الالكترونية الدقيقة وأجهزة الحاسوب وبرمجياته؛
- 3- الإسهام في توليد فرص عمل في المجالات التي يتم استخدام التقنيات المتقدمة التي يتضمنها الاقتصاد المعرفي وتوليد فرص عمل تتسع باستمرار للعاملين الذين لديهم مهارات وقدرات علمية متخصصة؛
- 4- إسهام مضامين الاقتصاد المعرفي وتقنياته في توفير الأساس المهم والضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار وخاصة الاستثمار في المعرفة العلمية والعملية من اجل تكوين رأس مال معرفي يساهم في إنتاج معرفي متزايد؛
- 5- إسهام الاقتصاد المعرفي في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد مثل الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي وزيادة الاستثمار في المعرفة لزيادة الرأسمال المعرفي وزيادة الأهمية النسبية للعاملين في مجالات المعرفة المرتبطة باستخدام التقنيات المتقدمة وزيادة الأهمية للصادرات من المنتجات المعرفية.

<sup>1</sup> : محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص: 194-195.



## المطلب الرابع: متطلبات اقتصاد المعرفة

### الفرع الأول : إدارة المعرفة

إنَّ إدارة المعرفة وفرت الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج جديدة، وأساليب عمل جديدة، وأيضاً ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى "صناعة المعرفة"، التي أصبحت اليوم من أكثر الموضوعات تداولاً. ويعتقد David Skyrme أن هناك عدة أسباب تجعل المعرفة أساسية في المجتمع، وخصوصاً للمؤسسات المهنية والخدمية وهذه الأسباب هي<sup>1</sup>:

1- زيادة حصة الصناعات المولدة للثروة التي تعتمد على تكثيف المعرفة. مثل صناعة الوسائط، والمواد الصيدلانية، والتكنولوجيات المتطورة(والتي تتضمن الانترنت)، والخدمات المهنية، هي كلها استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد عدة أضعاف عما هو عليه في الصناعات التقليدية.

2- يُقدَّر أن أكثر من (70%) من العمل هو في مجالات تتعلق بالمعلومات أو بالمعرفة. حتى أن الصناعات التقليدية لديها الآن عمال معرفة knowledge workers (عمال مهرة يملكون سر المهنة) أكثر من عمال يدويين manual workers .

3- هناك زيادة في قيمة الأصول غير الملموسة، فقيمة العديد من المؤسسات كما تعكسها أسعار أسهمها هي عادة عشرة أضعاف أو أكثر من قيمة أصولها المسجلة في الحسابات المالية. الفرق يعود بشكل كبير إلى رأس المال الفكري، الذي يؤدي إلى زيادة الأصول غير الملموسة، كالعلامة التجارية وبراءات الاختراع، وحقوق التأليف والأشكال الأخرى من الملكية الفكرية، والخبرات العلمية know-how.

4- نمو الأسواق التي تتاجر بالأصول المعرفية، حيث هناك زيادة في عدد تجار الأصول غير الملموسة، من سمسرة البورصة إلى التجار في المشتقات المالية.

### الفرع الثاني :إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز

المعرفة، ابتداء من المدرسة الابتدائية وصولاً إلى التعليم الجامعي، مع توجيه الاهتمام إلى البحث العلمي، و العمل على خلق وتطوير الرأسمال البشري بنوعية عالية، وتوفير المناخ المناسب للمعرفة التي أصبحت عنصراً

<sup>1</sup> محمد خضري، " متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي"، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن، 26-28 أفريل 2004، ص 13-14.

هاما من عناصر الإنتاج، وتجدر الإشارة هنا إلى أن إنفاق الولايات المتحدة الأمريكية في ميدان البحث العلمي والابتكارات يزيد على إنفاق مجموع الدول المتقدمة الأخرى، وهذا ما يجعلها الأكثر تطورا وديناميكية في العالم<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: مؤشرات اقتصاد المعرفة

تصنف مؤشرات اقتصاد المعرفة وفقا لأربع فئات مختلفة أسهم في وضعها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وهي كالتالي<sup>2</sup>:

#### أ- مؤشرات العلم والتكنولوجيا :

وتتمثل في البيانات المتعلقة بالأبحاث والتنمية، إحصائيات براءات الاختراع والمنشورات العلمية وميزان المدفوعات التكنولوجي ومؤشرات التخصصات العلمية والتكنولوجية.

#### ب- المؤشرات عن البحوث حول تنظيم نشاطات الابتكار :

وتتمثل في البحوث الخاصة بالتملك التكنولوجي كطرق حماية الابتكارات التكنولوجية، النفاذ إلى نتائج الأبحاث في الجامعات والمختبرات ومصادر الابتكار، إلى جانب البحث الجماعي حول الابتكار ومهارات الابتكار ..

#### ج- المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية :

إن للمتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية لاقتصاديات المعرفة أهمية كبيرة، رغم ذلك مازال هنالك القليل من المؤشرات المعروفة جدا لدراسة هذا البعد من اقتصاد المعرفة وذلك يعود من جهة إلى نقص الأعمال في هذا المجال ومن جهة أخرى إلى صعوبة قياس كفاءات الأفراد مباشرة .

لمؤشرات الموارد البشرية مصدران رئيسيان: البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب، والبيانات المتعلقة بالكفاءات .

#### د- مؤشرات نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :

مع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، التقى الاقتصاد المرتكز على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة، مما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيات الجديدة.

<sup>1</sup> :تفرقنيت زوليخة، " تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة حالة شركة سونطراك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص:14.

<sup>2</sup> :مرال توتليان، "مؤشرات اقتصاد المعرفة و موقع المرأة من تطورها"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006، ص:21.

وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحتل مكانا جوهريا في اقتصاد المعرفة لأسباب عديدة: من جهة يتم إنتاج هذه التكنولوجيا في قطاع يكون فيه نشاط الابتكار مكثفا، ومن جهة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي دعامة لترميز المعارف.

من خلال هذه النظرة على اقتصاد المعرفة ومن خلال توجهات الاقتصاد العالمي نحو التكامل، ستجعل المنافسة الحادة تستند بدرجة كبيرة على المعرفة والمعلومات، وعلى اعتبار أن المعيار الحالي للتنافسية في المؤسسات أخذ ينتقل من رأس المال الملموس إلى رأس المال غير الملموس وفي ظل الخارطة العالمية الجديدة، أصبحت الحاجة إلى استثمار أكبر في مجال البحث والتنمية وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي تساهم في معالجة ونشر وتوزيع المعرفة .

وعليه فالمؤسسة التي نجحت في تحقيق واكتساب ميزة تنافسية هي القادرة على توفير كل المؤشرات التي يتطلبها اقتصاد المعرفة وبالتالي تتجاوز إلى مرحلة تبني مشروع إدارة المعرفة ووضع أسس اقتصاد المعرفة هي مرحلة أساسية للمرور إلى وضع مشروع لإدارتها بصفة فعالة .

وحتى تتمكن المؤسسة من إيجاد مكانة لها في ظل المحيط الاقتصادي الجديد عليها<sup>1</sup>:

- تنمية قدرات التجديد والتطوير والابتكار للارتقاء بجودة المنتجات وتحقيق الميزات التنافسية في الأسواق العالمية؛

- تعزيز الكفاءات الإنتاجية من خلال تنمية القدرات التقنية الذاتية والتوسع في نشر واستخدام التقنيات الجديدة في القطاعات الإنتاجية والخدمية خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> : فريد كورتل، موساوي زهية، خالد خديجة، مرجع سابق، ص:12.

## المبحث السادس: تحديات المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية.

يعتبر تحدي العولمة الاقتصادية من أبرز التحديات في هذا العصر، فهناك تحديات متعددة ومتغيرات كثيرة تؤثر على المؤسسة عند تأديتها لنشاطاتها في عصر العولمة الاقتصادية، سواء كانت محليا، إقليميا أو عالميا، ومن أخطر مخلفات العصر الجديد في مجال الأعمال بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد فشل أو نجاح المؤسسات وذلك بدرجة كبيرة لم تكن معهودة فيما سبق، وهذا ما يفرض على المؤسسات العمل باستمرار من أجل تحقيق المزايا التنافسية.

ويرى العالمان Prusak and Davenport أن عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على المؤسسات كالجودة، والقيمة، والخدمة، والإبداع، وسرعة الاستجابة وغيرها، والمعرفة هي التي توفر للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة؛ فالمؤسسة ذات المعرفة الغنية والتي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة والإبداع والكفاءة... إن ميزة المعرفة يمكن استمرارها لأنها تعطي عائداً ومزايا متزايدة. وبالعكس الموجودات المادية التي تتناقص كلما تم استخدامها، فالموجودات المعرفية تزداد مع الاستعمال.

وفيما يلي سنبين التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية<sup>1</sup>:

### المطلب الأول: التطور التكنولوجي وتطور وسائل الاتصال

لقد أدى التقدم والتطور التكنولوجي خاصة في مجال الاتصالات والمواصلات وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات إلى طي المسافات إذ أنها سهلت عمليات الاتصال والانتقال بين الدول والسرعة في أداء المعاملات الاقتصادية الدولية سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، واتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين شعوب مختلفة الثقافات، وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لما يعرف بالثورة الصناعية الثالثة. وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر في دولة ما نجده و في نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق دول العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية، أو من خلال شبكات الانترنت.

<sup>1</sup> : برودي نعيمة: "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية" ملتقى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17/18 أبريل 2006، ص: 117-118.

كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية و نشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات، ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات، مما يحسن و يدعم المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين.

### المطلب الثاني: عالمية التجارة

سعت دول العالم إلى توسيع دائرة التجارة الدولية وجعلها عالمية، وذلك من خلال إنشاء الاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية والتي حلت محلها منظمة التجارة العالمية في سنة 1995، والتي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية. وبصفة أساسية تحرير تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار... فالمنظمة العالمية للتجارة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد؛
- 2- تعظيم الدخل القومي العالمي ورفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات نمو الدخل الحقيقي؛
- 3- تحقيق التوظيف الكامل لموارد العالم وزيادة الإنتاج المتواصل، والاتجار في السلع والخدمات مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد مع الحفاظ على البيئة وحمايتها، و دعم الوسائل الكفيلة لتحقيق ذلك؛
- 4- توسع الإنتاج وخلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي، وزيادة نطاق التجارة العالمي؛
- 5- توفير الحماية المناسبة للسوق الدولي لجعله يعمل في بيئة مناسبة وملائمة لمختلف مستويات التنمية. محاولة إشراك الدول النامية والأقل نمواً في التجارة الدولية بصورة أفضل.

و من التأثيرات منظمة التجارة العالمية على الدول النامية بما فيها الدول العربية من جراء انضمامها إلى عضوية OMC نجد:

- تزايد حدة المنافسة الدولية نتيجة الالتزام بقواعد فتح الأسواق ومن ثمة اختفاء بعض الصناعات نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الدولية سواء كانت منافسة سعرية أو منافسة مرتبطة بجودة السلعة وكفاءة استخدامها.
- ستشهد الدول حالة من تزايد معدلات البطالة في الأجل القصير نتيجة لتدهور وإغلاق بعض المؤسسات غير القادرة على المنافسة.

- احتمالات مزاحمة الشركات الدولية للاستثمار الوطني خاصة بعد تطبيق اتفاق إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة، وهذا يعني تزايد أنشطة الدمج والاستحواذ، وانتشار الكيانات الكبرى ذات السيطرة على حركة الاستثمارات في الدول النامية.

كما تعتبر التجارة الإلكترونية تهديداً آخر للمؤسسات الاقتصادية والجزائرية منها على وجه الخصوص حيث<sup>1</sup> :

- تجعل التجارة الإلكترونية الأسواق أكثر انفتاحاً وفاعلية، كما أنها تحقق إمكانية تحول الأسواق المحلية إلى أسواق عالمية بصورة وضعت الشركات ومؤسسات الأعمال تحت ضغوط مستمرة؛  
- تسهم التجارة الإلكترونية في تكثيف المنافسة وإقحام المنافسة العالمية حتى في السوق المحلي، حيث أن التجارة الإلكترونية فتحت الأبواب على مصراعها لأداء الأعمال عبر الحدود؛  
- تسمح التجارة الإلكترونية للمستهلك بالحصول على السلعة أو الخدمات المطلوبة من أي مكان في العالم وعلى أساس تنافسية، وبالتالي يمكن للمؤسسات المحلية أن تفقد العديد من المستهلكين التقليديين بسبب المنافسة الشرسة.

### المطلب الثالث: عالمية الجودة

ترتب عن ازدياد المنافسة العالمية ظهور ما يعرف بمتطلبات الجودة، وذلك من اجل تهذيب التجارة العالمية على نحو يحافظ على ارتقاء مستوى ما يتداول فيها. و بنشوء الجودة العالمية أصبحت كل شهادات الجودة الممنوحة من منظمات عالمية للتوحيد القياسي مثل International Organization for Standardisation ISO بمثابة جواز مرور دولي للتجارة العالمية، وبالتالي أصبح بمقدور الدول الأعضاء في المنظمة أن تحد من دخول السلع والخدمات المتدنية الجودة إلى أسواقها دون أن يتعارض ذلك مع وثيقة المنظمة.

<sup>1</sup> : أسعد ملي، احمد شيخ إبراهيم، مرجع سابق: ص:63.

## المطلب الرابع: زيادة التكتلات الاقتصادية و الاتجاه نحو الاندماج و الاستحواذ

تميزت الساحة العالمية بتوجه العديد من الدول للدخول في اتفاقيات اقتصادية وتكتلات لزيادة القوة التنافسية لهذه الدول، فالسوق الأوروبية الموحدة و بدء قيامها أغرى العديد من الدول للدخول في تكتلات لمواجهة الكيانات الاقتصادية الجديدة.

## المطلب الخامس: الخصخصة

و التي تعني أن الإطار العام لمسيرة الاقتصاد العالمي في القرن الواحد و العشرين هو نظام شبه واحد قائم على عمل آليات السوق و فعاليات جهاز الثمن و تفاعل قوى العرض و الطلب.

## المطلب السادس: عالمية الحد من التلوث

لقد أصبح التلوث من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات، إذ أصبح لزاما عليها ترشيد استخدامها للموارد، ووضع استراتيجيات خاصة لحماية البيئة من المخلفات الإنتاجية، واستخدام الموارد غير الضارة بصحة الأفراد، وكذا الحد من استعمال المركبات والألوان الصناعية إضافة إلى إعادة استخدام المنتجات والمخلفات في الإنتاج كما تميز عالم الأعمال بزيادة التركيز على الاندماج أو الاستحواذ و التحالف، و قد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في زيادة الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية و الوصول إلى اقتصاديات الحجم المناسب.

بفعل التغيرات أو التحديات السابقة اكتسبت البيئة الصناعية ملامح جديدة تمثلت اليوم في<sup>1</sup>:

- 1- على المؤسسات ضرورة التنسيق بين اهتمامات الوقت الحاضر ومواجهة تحديات اليوم مع العناية بالتحولات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لها؛
- 2- حتمية تخطيط النمو والتوسع في حجم الأعمال ونطاق السوق، وفي نفس الوقت التركيز على مجالات النشاط وأنواع العملاء وتشكيلات المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى؛
- 3- أهمية تنمية الموارد البشرية ورفع طاقتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد، في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية التسيير؛
- 4- الحرص على حشد الموارد وتكثيف الجهود والتركيز على في مجالات النشاط المختارة لتحقيق أثر ملموس وفي الوقت نفسه مراعاة اعتبارات التكلفة والعائد؛

<sup>1</sup> : علي السلمي، "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة"، دار سما للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص: 93-94.

5- أهمية تنمية الأسواق المحلية والاستثمار بنسب متزايدة فيها، في نفس الوقت الوصول إلى السوق العالمية ومحاولة إيجاد موقع فيها؛

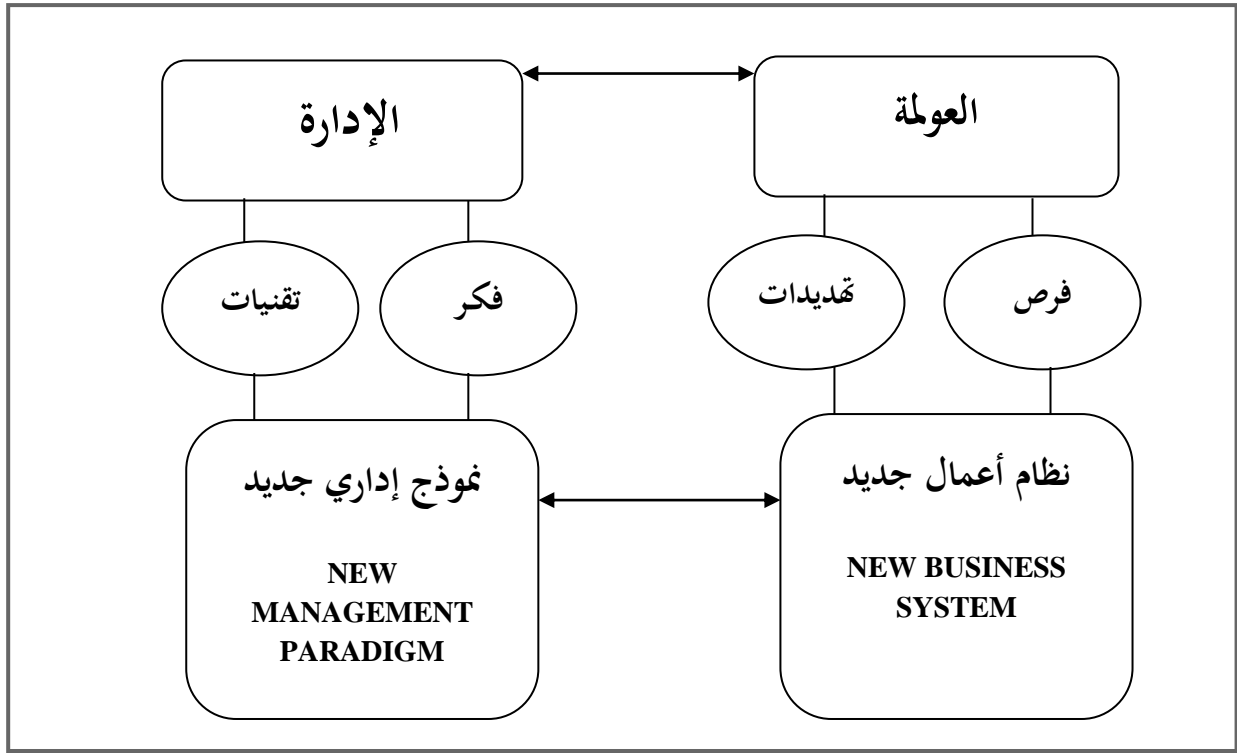
6- ضرورة التوفيق والتنسيق بين المحلية والعولمة، وذلك بأخذ مفاهيم العولمة في الاعتبار حين التعامل في السوق المحلي، وكذا الاستئناس بالقيم والخصائص المحلية حين التعامل في السوق العالمي أو ما شاع التعبير عنه بكلمة مركبة (Glocalization (Think Global , Act Local- Think Local , Act Global

وبشكل أكثر تحديدا تواجه المؤسسات خاصة في الدول النامية تحديات بل وتهديدات مصدرها المنافسة الشرسة التي تأتيها من كل مكان، وضرورة العمل المستمر على تحسين وتطوير الأداء في جميع مجالات النشاط، وتنويع المنتجات وتطويرها بما يرضي العملاء، وتحقيق للمؤسسة مواكبة المنافسة إن لم يكن التفوق عليها كما يثير التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي المهارات والمعرفة العالية مشكلات من نوع جديد يضع المؤسسة في مواجهة مستمرة مع ضرورة التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة بتمكينهم ومنحهم الصلاحيات المناسبة مع خبراتهم.

من خلال ما سبق تظهر عدة تساؤلات، أهمها كيف يمكن للمؤسسات مواجهة تلك التحديات والتي تتصاعد يوميا؟ وهل تصلح الأساليب وتقنيات المؤسسة التي جربتها في السابق أن تكون وسيلتها للتعامل مع تلك التحديات المستجدة؟ أم على المؤسسات إتباع أساليب جديدة تتناسب مع التغيرات الحاصلة؟ ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل الموالي.



الشكل رقم 01 : العلاقة بين المؤسسة والعولمة



المصدر: علي السلمي، "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة"، دار سما للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص:20.

من خلال الشكل يمكن القول بأنه في ظل التحديات التي تفرضها العولمة وبالأخص العولمة الاقتصادية ظهرت أساليب إدارية جديدة تتناسب مع الوضع الجديد للمؤسسة الاقتصادية ومن أهم هذه الأساليب: إدارة التغيير، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية، وإدارة المعرفة التي تعتبر من أبرز هذه الأساليب.

## خلاصة

في ظل العولمة الاقتصادية والتحديات المختلفة لبيئة الأعمال الراهنة، خاصة ما تعلق منها بإملاءات وشروط المنظمة العالمية للتجارة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، القاضية بتحرير التجارة العالمية، ورفع الحواجز وفتح الحدود أمام تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال عبر الدول، وما يتبع ذلك من رفع الحماية عن المؤسسات والمنتجات القومية أمام منتجات المؤسسات الأجنبية بكل ما تحمله معها من مزايا تنافسية، فإن المؤسسة الاقتصادية والجزائرية منها على وجه الخصوص خاصة بعد توقيع اتفاق الشراكة مع دول الإتحاد الأوروبي والانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، ستجد نفسها في مواجهة جملة من التحديات.

وبالتالي فإن التغيرات التي يعرفها عالمنا المعاصر لها الأثر الكبير على المؤسسات من جميع النواحي، نموها، تنظيمها وهيكلها، وسائل الإنتاج المستعملة، نظرة المؤسسات للزبائن والأسواق، كما ألزمت المؤسسة بتطوير أساليبها وتحديث تقنياتها لمواجهة قوى المنافسة المتزايدة والبحث عن مصادر المعرفة، واستقطاب وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفه في كافة عملياتها لمواكبة هذه الثورة الإدارية الجديدة أو كما تسمى إدارة المعرفة. وتعد هذه الأخيرة توجها إداريا حديثا وحتما للمؤسسات المعاصرة في ظل التحديات الراهنة نظرا لما تقدمه من قيم معرفية وسوف نتعرف أكثر على هذا الأسلوب الإداري الحديث في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة -الإطار النظري-

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

## الفصل الثاني: إدارة المعرفة- الإطار النظري-

### تمهيد:

يشهد العالم منذ عقدين من الزمان تقريباً بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستدعي تغييراً أساسياً في الاستراتيجيات المتبعة. وتتمثل أهم هذه القوى في تيار العولمة الاقتصادية، والتكنولوجيا الجديدة، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في مطالب العملاء والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية. وتنعكس هذه القوى على المؤسسات بكافة أشكالها إذ يجب أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وتأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها. وقد واكب ذلك ظهور العديد من المداخل التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء مثل : إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة وغيرها، كما ظهرت عدة استراتيجيات من بينها تقليص الحجم والتي كانت الإستراتيجية الشائعة في عقد الثمانينات تحت ضغط الرغبة في تخفيض النفقات الثابتة وزيادة الأرباح. وقد ترتب على إستراتيجية تقليص الحجم فقدان المؤسسات لمعارف وخبرات مهمة، ذلك أن العاملين تركوا العمل وأخذوا معهم تلك المعارف والخبرات التي تراكمت لديهم على مدار السنين، وكان من شأن ذلك أن سعت العديد من المؤسسات إلى البحث في كيفية تخزين المعرفة الموجودة في عقول العاملين والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف الآن باسم إدارة المعرفة (Knowledge Management) ، وساعد التطور التكنولوجي على زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة بفعل التدفق المستمر للمعلومات والنمو الهائل في مصادر الحصول عليها، الأمر الذي نتج عنه حالة من القلق مما استلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كمحاولة للتغلب على مشكلة انفجار المعلومات والاستفادة من المعرفة المتزايدة بشكل فعال. لذا سنخصص المبحث الأول لدراسة مفهوم المعرفة وسنبرز الفرق بينها وبين المعلومات والبيانات والحكمة، كما سنبين أنواعها، مصادرها، أما المبحث الثاني فسوف يخصص لإدارة المعرفة حيث سيتم التطرق إلى تعريفها، مراحل تطورها، خصائصها، أهدافها، أهميتها. وفي المبحث الثالث سيتم التطرق إلى عمليات إدارة المعرفة من حيث اكتسابها توليدها تخزينها وتطبيقها، أما المبحث الرابع فسيخصص لنماذج إدارة المعرفة. في حين سيخصص المبحث الخامس لإستراتيجية إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.

انتقل العالم منذ فترة إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة Knowledge Economy، وظهرت مؤخرًا ما تسمى المنظمات المبنية على المعرفة Knowledge-based organizations وأصبحت المعرفة هي العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وإحدى العوامل المحركة لتكوين الثروات، والمصدر الرئيسي لزيادة نفوذ وسيطرة الدول والمجتمعات. ولم تعد الموارد التقليدية المادية والمالية والبشرية في حد ذاتها كافية لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات والمجتمعات، وإنما أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري من العوامل الفارقة في مدى تقدم الأمم وتميز المؤسسات. وأصبحت إدارة المعرفة Knowledge Management ضرورية لاستمرار ونجاح المؤسسات في الأجل الطويل.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة، وهذا شيء طبيعي باعتبار نظرة كل واحد منهم والتي تتناسب مع ميوله واتجاهاته، وبالاستناد إلى التعريفات اللغوية أو العملية التي تعكس وجهة النظر يلاحظ بعض الغموض أو الالتباس في فهم كلمة المعرفة ومداخلها وتنظيمها وإدارتها، والمدخل الشائع لفهم المعرفة هو تمييزها أولاً عن المفاهيم المرتبطة بها وهي :

### الفرع الأول: البيانات Data

تعرف البيانات بأنها " مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى"<sup>1</sup>  
كما تعرف بأنها " صور خام، أرقام، كلمات، أصوات... والتي تنتج عن الملاحظة أو القياس"<sup>2</sup>.  
وقد عرفها Johenston & Blumentritt بأنها " عناصر خام ترد خارج سياقها"<sup>3</sup>  
وتعرف البيانات بأنها " مادة خام ودون سياق، إنها ببساطة موجودة ولكن ليس لها مغزى من وراء وجودها يمكن أن توجد في أي شكل من الأشكال، قد تكون صالحة أو غير صالحة للاستخدام"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> : عامر ابراهيم قنديلجي، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:35.

<sup>2</sup> :Donald Hislop, " Knowledge Management in Organizations a Critical Introduction ",Oxford University Press,First Published,2005,P:16.

<sup>3</sup> :Philip Paquet "De L'information A La Connaissance ", , Laboratoire Oroleanais De Gestion, Cahier De Recherche N 01-2006,P:10.

<sup>4</sup> : Todd R. Groff and, Thomas P. Jones, " Introduction to Knowledge Management: KM in Business", Butterworth-Heinemann publications,USA,2003,p:2.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

### الفرع الثاني: المعلومات Information

تعرف المعلومات بأنها " مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة و اكتشافها"<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها " هي البيانات التي تمت معالجتها أو تنظيمها أو وضعها في السياق بحيث يكون لها معنى وقيمة للشخص الذي يستلمها"<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها " عبارة عن بيانات تم إجراء المعالجة عليها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها"<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: المعرفة Knowledge

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها " معلومات أو حقائق يمتلكها شخص عن شيء ما"<sup>4</sup>

أما المعنى الفلسفي كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع.

ويرى Davenport & al بأن المعرفة هي "مجموعة من المعلومات مضافة إليها خبرة وفهم للسياق والتعبير عنه، وهي أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ أنها جاهزة لاتخاذ القرار والقيام بأداء الأعمال"<sup>5</sup>

و يعرف Nonaka المعرفة بأنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> :عمر السعيد خشبة، "المعالجة الالكترونية للمعلومات"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991، ص:08.

<sup>2</sup> : Efraim Turbain, Linda Volonino, " Information Technology for Management Improving Strategic and Operational Performance", 8<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons, Inc, USA,2011,p:33.

<sup>3</sup> : سلوى أمين الساميري، "رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة"، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن، 26-28 أبريل 2004، ص.:2.

<sup>4</sup> :عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، " المدخل إلى ادارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص:25

<sup>5</sup> :مطيران عبد الله المطيران، "إدارة نظم المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان، 2004، ص:5.

<sup>6</sup> : محمد إبراهيم خليل العطوي، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص:49.

ويرى Daft المعرفة بأنها "تراكم لدى الأفراد أو المؤسسة، وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات، و الفكر المسبق، والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الأشخاص"<sup>1</sup>.

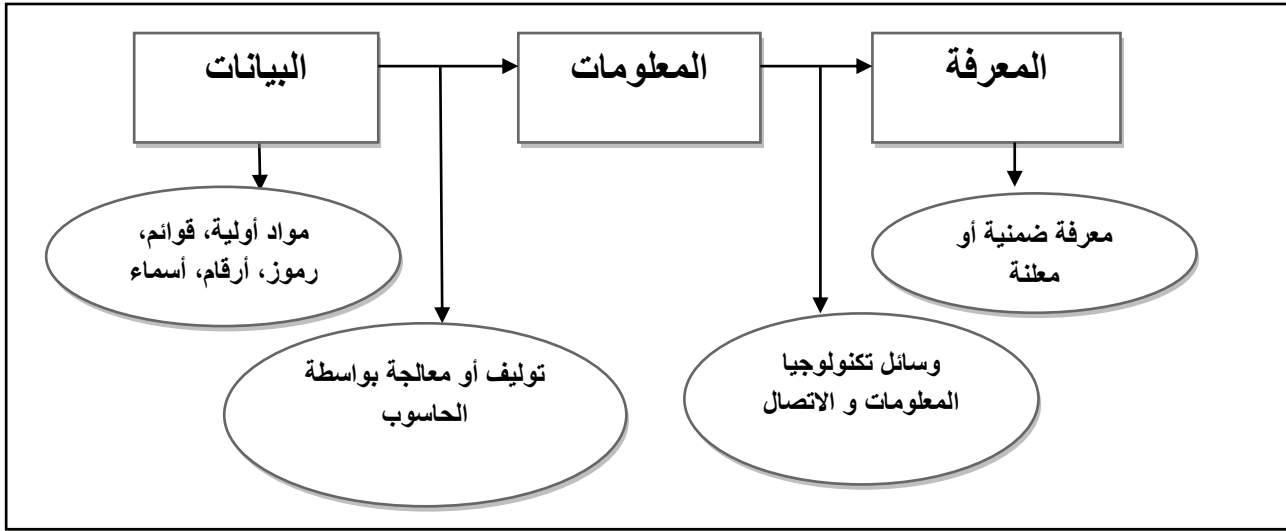
وعرفها Peter Druker بأنها: " ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، و هذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"<sup>2</sup>.

كما عرفها Klaus & Kumta بأنها " نتاج للتعلم الفردي والجماعي، ويتجسد في المنتجات والخدمات والنظم. فالمعرفة مرتبطة بخبرة وتجربة الأفراد في المؤسسات وفي المجتمع، ولكن جزء صغير من المعرفة ظاهر. فالمعرفة الضمنية إلى حد كبير هي التي تحدد سلوك الأفراد و أفعالهم"<sup>3</sup>.

أما المعرفة التنظيمية organizational knowledge فهي "مزيج بين المعرفة الصريحة والضمنية، وتعتبر نتاج تفاعل بين هذين النوعين من المعرفة، وعن تفاعل الفرد مع المؤسسة"<sup>4</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي الخبرة والفهم والمعلومات والحقائق المتراكمة، والتي يمكن توصيلها وتقاسمها والمشاركة فيها. وفيما يلي الشكل رقم 02 يوضح العلاقة بين: البيانات، المعلومات والمعرفة.

الشكل رقم 02 : العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة



المصدر: رنجي مصطفى عليان، " إدارة المعرفة، الممارسات و المفاهيم" مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص، 68.

<sup>1</sup> :محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص9.

<sup>2</sup> : صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:9.

<sup>3</sup> : Klaus North,Gita Kumta," Knowledge management Value Creation Through Organizational Learning",Springer Switzerland, 2014, ,p.:31

<sup>4</sup> : فوزي عبد الرزاق، بلبال حسناوي، "إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد42، نوفمبر 2015، ص:375.

### الفرع الرابع: الحكمة Wisdom

الحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمية حول المواقف الخلاقية، فهي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات<sup>1</sup>. وفيما يلي شكل رقم 03 يوضح هرمية المعرفة.

الشكل رقم 03: هرم مستويات البيانات والمعلومات والمعرفة و الحكمة



المصدر : نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 60.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، " إدارة المعرفة، الممارسات و المفاهيم " مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007 ص: 69.



إذن، فالبيانات جزء من المعلومات شرط أن تكون منظمة ولها معنى، والمعلومات هي التي تغير الحالة المعرفية للإنسان، أي تؤدي للمعرفة شرط أن تخضع للاستخدام والتطبيق، فلا يكفي أن تكون مفيدة فقط بل أن تستخدم بشكل مفيد. وللذين يخلطون بين المعلومات والمعرفة فإن الفرق بينهما يتضح جليا فالمعلومات ساكنة مستقلة عن الأفراد صريحة ومكتوبة وسهلة الاستنساخ والعرض، أما المعرفة فهي ديناميكية وضمنية تعتمد على الأفراد وتستلهم معانيها منهم كما أنها أعلى شأنًا من المعلومات.

### المطلب الثاني: أهمية المعرفة

يمكن إبراز أهمية المعرفة في نقاط محددة كما يلي<sup>1</sup> :

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات، من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- 3- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، و لتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- 4- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها، كمنتوج نهائي عبر بيعها والمتاجرة بها، واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- 5- ترشد المعرفة مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساس للقيمة؛
- 7- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية و إدامتها.

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلا عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، فقد صنفها (Lundvall) إلى أربعة أنواع هي<sup>2</sup> :

➤ معرفة - ماذا (Know-what): تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها؛

➤ معرفة - لماذا (Know-Why): تعبر عن المعرفة حول المبادئ والقوانين؛

1: صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، مرجع سابق، ص:13.

2: المرجع نفسه، ص:23.

- معرفة - كيف (Know-how): وهي المهارات القابلة للتنفيذ مهمة معينة بنجاح؛
- معرفة- من (Know-who): وهي المعلومات حول من يعرف - ماذا او من يعرف كيفية اداء ماذا.
- أما ميشيل زاك M. H. Zack فقدم تصنيفا آخر يعتمد بشكل كبير في المؤسسات القائمة على المعرفة حيث قسمها إلى ثلاث مستويات هي<sup>1</sup>:
- المعرفة الجوهرية (CORE K) وهي النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، مثل العمليات الصناعية والإجراءات والأساليب الصناعية معينه؛
- المعرفة المتقدمة (Advance K) وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرة المنافسة وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتميز عن منافسيها ؛
- المعرفة الابتكارية (Innovation.K): وهي المعرفة التي تعطي المؤسسة القدرة على قيادة القطاع، وفي هذه الحالة يكون تميز المؤسسة واضحا مقارنة مع المنافسين مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت التي تحده.
- وصنف prusak المعرفة إلى أربعة أقسام هي<sup>2</sup>:
- المعرفة الإدراكية: تتعلق بالمبادئ و القوانين العامة النظرية، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم، والقوانين والقواعد العلمية.
- المعرفة الفنية (التقنية): تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام و تحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون المهام نفسها.
- معرفة الحكمة التطبيقية و العملية: التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
- المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيد من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح و التفوق في ذلك الحقل.

<sup>1</sup> : عبد الستار العلي، عامر ابراهيم القنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص: 31

<sup>2</sup> : يوسف أحمد أبو فارة، " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء " المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أفريل 2004، ص: 6-7.

أما من أشهر تصنيفات المعرفة **تصنيف Polanyi** حيث صنف المعرفة إلى ضمنية وأخرى ظاهرة، و أكد Nonaka أهمية هذا التصنيف في المؤسسات الخلاقة للمعرفة، ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداما بإجماع اغلب الكتاب و الباحثين، ويمكن توضيح النوعين كما يلي:

### ➤ المعرفة الظاهرة أو الصريحة: Explicit knowledge

هي المعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات والمستندات و معايير العمليات و التشغيل)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها و استخدامها و يمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات و اللقاءات و الكتب، و بالتالي هي سهلة الوصول ويسهل تحويل شكلها الى شكل ثاني<sup>1</sup>.

### ➤ المعرفة الضمنية Tacit or Implicit knowledge :

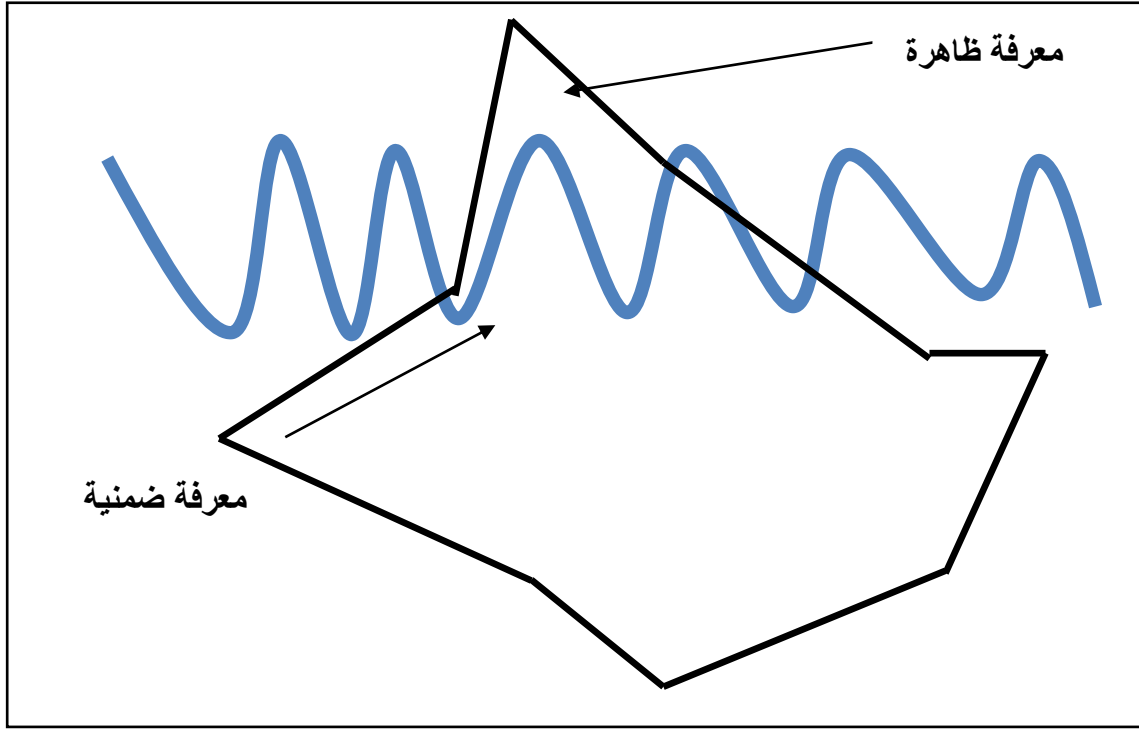
المعرفة الضمنية هي المعرفة غير الرسمية و المعبر عنها بالطرائق و الحدسية وهي غير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى بالمعرفة الملتصقة، وتوجد في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة، وتتعلق المعرفة الضمنية بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة ادراكية لا يسهل تقاسمها مع الآخرين ونقلها بسهولة إليهم وهي ملك لحاملها ولا يمكن أخذها منه إلا عندما يجسدها في منتج أو سلوك.

و بالتالي يمكن القول بان المعرفة الضمنية هي المعرفة المخزونة في العقل البشري كالخبرات و المهارات والأفكار والمواهب التي يصعب التعبير عنها و تحويلها إلى صريحة، و يشبه **Michael Polanyi** المعرفة الصريحة والضمنية بالجبل الجليدي iceberg كما هو موضح في الشكل أدناه، فالجزء الأول الذي يمكن التعبير عنه بالكلمات والأرقام هو مجرد قمة الجبل الجليدي وهي المعرفة الظاهرة، أما الجزء الغاطس من الجبل و الذي يعبر عنه بالمعرفة الضمنية فلا يمكن مشاهدته و هي تشكل الجزء الأكبر و الأهم، و يجب تحفيزه على تفرغ ما يحمله من خبرات لنقلها للآخرين للاستفادة منه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مطر، "إدارة المعرفة و المعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:27.

<sup>2</sup> محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص:11.

الشكل رقم 04: المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة حسب Polanyi



1. المصدر: محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2007. ص 12.

#### المطلب الرابع: خصائص المعرفة

إن درجة التعقيد الكبير التي تحيط بالمعرفة تجعلنا نحاول التمهيد في سياتها لإجلاء الغموض المحيط بمفهومها، والمعرفة باعتبارها المعنوي أي أنها ليست ملموسة كالأشياء فهي لا تستهلك بالاستخدام ولا بالتبادل بل تبقى عند صاحبها وتتوالد ذاتيا عند كل عملية استخدام، ومن أجل استجلاء أبعاد متميزة لخصائص المعرفة يمكن الإشارة إلى ما قدمه كل من "هوسيل" و"بييل" Housel & Bell في هذا الصدد<sup>1</sup>:

- 1- المعرفة تتولد: وهذا ما يمثله الأفراد والمبتكرون في المكتبات ومراكز المعلومات؛
- 2- المعرفة متجددة في الأفراد: ليست كل المعرفة ظاهرة فالأفراد يمتلكون إمكانات وقدرات منها الفطري ومنها المكتسب بالممارسة والخبرة ولكن القليل منها موثق؛
- 3- المعرفة تموت: ما نعبر عليه أو نكتبه مقارنة بما نعرفه قليل جدا لذا فمعظم معارفنا تموت معنا، كما يمكن أن تموت بإحلال أخرى جديدة محل القديمة؛

<sup>1</sup> : نجم نجم عبود، مرجع سابق، ، ص: 28-29.

4- المعرفة تخزن: توثق المعرفة وتخزن على الورق أو الوسائط الحديثة، ما ينتج قواعد المعرفة **knowledge bases** وتحتوي على حقائق وقواعد محددة في مجال معين؛

5- المعرفة تمتلك: يمكن حبس أو احتكار المعرفة؛ بفضل براءات الاختراع والأسرار التجارية التي تتمتع بالحماية القانونية؛

6- المعرفة تصنّف: تعددت أنماط تصنيف المعرفة وأشهرها الضمنية والصريحة.

#### المطلب الخامس : مصادر المعرفة

تصنف مصادر المعرفة الى مصادر خارجية، وأخرى داخلية .

#### الفرع الأول: المصادر الخارجية

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة وجوده هذا المصدر تتوقف على نوع العلاقة مع مكونات البيئة الخارجية و المتمثلة<sup>1</sup> :

1- الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر: وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين متخصصين في متابعة حركة البحث العلمي على المستوى العالمي، ويحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة حيث تستفيد المؤسسة بإلمامها من التطورات العلمية في مجال تخصصها، وتستفيد المراكز بإعطاء أبحاثها فرصة التطبيق العلمي من خلال التعاون مع المؤسسة.

2- الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة: فمن خلال البحث على الإنترنت تستطيع المؤسسات التعرف على من لديه حلول للمشاكل التي تتعرض لها، ويسمى ذلك بالجولات الاستكشافية على الإنترنت.

3- مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين و خبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.

4- برامج البحث الذكية عبر الانترنت: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت وتحديد ما يفيد المؤسسة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة.

<sup>1</sup> : بروست، جيلبرت و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، " إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، الدار الهندسية للنشر والتوزيع، مصر، ص:17.

### الفرع الثاني: المصادر الداخلية:

تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة حول مختلف الموضوعات المتعلقة بالنشاط، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و المؤسسة ككل، و من بين الأمثلة على هذا النوع من المصادر نجد:

1- **مجموعات الممارسة:** و التي هي عبارة عن اجتماعات غير رسمية، يقوم بها الأفراد العاملون بالمؤسسة من مختلف التخصصات، يجتمعون بشكل تلقائي حول اهتمام معين، أو حل مشكلة، وهدفهم الوحيد هو اكتساب المعرفة، من خلال تبادل المعلومات وتدريب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.

2- **الأفراد** يجد ذاتهم، من خلال اكتساب المعرفة عن طريق التعلم أثناء العمل كأحد أهم مصادر الاكتساب من البيئة الداخلية، خاصة بتفاعله مع المعرفة المحفوظة في أذهان الأفراد، البحوث، براءات الاختراع...

## المبحث الثاني: إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة اليوم المجال الأحدث الذي خطف اهتمام المختصين، وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال، والذي صار التوجه الحقيقي للباحثين والمؤسسات المعاصرة، ويأتي هذا التحول نتيجة لعوامل محفزة أهمها الانتقال الواضح إلى الاقتصاد المعرفي وظهور مجتمعات المعرفة، وانتقال مزاي الإبداع والتنافس إلى الموجودات المعرفية و الفكرية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

المعرفة كمصدر للميزة التنافسية لديها تاريخ طويل في العديد من التخصصات، ففي الاقتصاد أشار آدم سميث في كتابه "The Wealth of Nations" "ثروة الأمم" بأن العمال يتعلمون من الخبرة، كما أشار Alfred Marshall بان المعرفة تعتبر **كمورد إنتاجي** knowledge as a productive resource، كما أشار الخبير الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل Kenneth Arrow في مقاله عام 1962 تحت عنوان: **التعلم بالممارسة** "Learning by Doing"، حيث أن كلا من الكتاب الثلاث أشاروا إلى أن المؤسسات يمكن أن تصبح أفضل من خلال نقل ما يعرفه العمال، وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر كفاءة. كما استخدم أب الإدارة Peter Drucker في وقت مبكر عام 1959 للمرة الأولى في كتابه "معالم الغد" Landmarks of Tomorrow مصطلح **عامل المعرفة** "knowledge worker" و يتمثل عمال المعرفة من هم في مجال تكنولوجيا المعلومات مثل المبرمجين، محلي النظم الباحثين، الأكاديميين...، وفي عام 1990 قدم Thomas A. Stewart مقالات لقرء مجلة فورتن Fortune حول موضوع **إدارة المعرفة ورأس المال الفكري**<sup>1</sup>، ثم قدم كل من Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi نظرية **خلق المعرفة** عام 1995 في كتابهما "THE KNOWLEDGE -CREATION COMPANY : HOW JAPANIES COMPANIES CREATE THE DYNAMICS OF INNOVATION." وكان من أشهر الكتب في إدارة المعرفة، و في نفس السنة نشرت Dorothy Leonard-Barton كتاب بعنوان "منابع المعرفة": **البناء والحفاظة على مصادر الابتكار** WELLSPRINGS OF KNOWLEDGE : BUILDING AND SUSTAINING THE SOURCES OF INNOVATION حيث وصفت المعرفة بأنها مصدر رئيسي للميزة التنافسية في المؤسسة، كما قدمت تطبيقات عملية للمعرفة لكسب والحفاظ على الميزة التنافسية، و في عام 1998 نشر كل من Larry Prusak & Davenport في كتابهما

<sup>1</sup> : Kazuo Ichijo Ikujiro Nonaka, **Knowledge Creation and Management :New Challenges for Managers**, Oxford University Press,2007,P:5.

Working Knowledge " معرفة العمل " حيث قاما بتوزيع الدروس عن التطبيقات العملية لإدارة المعرفة لأكثر من خمسين منظمة أعمال، و في نهاية 1990 انتشرت مقالات عديدة عن إدارة المعرفة في المجلات الأكاديمية و التجارية في جميع أنحاء العالم، ونظرا للتغيرات التي حصلت خاصة في نهاية القرن العشرين و بداية القرن الواحد والعشرين و التي حدثت بوتيرة متسارعة كالتحالفات الإستراتيجية والابتكار المفتوح، و عولمة الأسواق و الطفرة التكنولوجية، و ظهور صناعات جديدة، والاتجاهات الديموغرافية، والتغيرات في القوى العاملة، و القوى الجيو سياسية، هذه التغيرات المستمرة و السريعة الناجمة عن العولمة و تطور تكنولوجيا المعلومات، هي القوى الرئيسية الدافعة لزيادة اهتمام المؤسسات بالمعرفة كمصدر للميزة التنافسية<sup>1</sup>، مما سبق، يتضح لنا أن إدارة المعرفة ليست وليدة عصرنا الحالي إنما لها جذور تمتد حتى بدايات القرن العشرين، لكنها بقيت تمشي بخطى بطيئة حتى انبثق لها فجر جديد حينما آمنت بها المؤسسات، راسمةً بممارساتها وتطبيقاتها وأعمالها المعرفية البداية الحقيقية لحقل إدارة المعرفة.

### المطلب الثاني: مفهوم ومناهج تعريف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة ليست بالمفهوم البسيط فهي ليست تكنولوجيا، بالرغم من أن التكنولوجيا يجب أن تستغل فيها كأداة مساعدة، وهي ليست توجيه، بالرغم من أن القيادة الإستراتيجية ضرورية في إدارة المعرفة الناجحة. وليست إستراتيجية لإدارة أعمال، بالرغم من أن تقبل فكرة إدارة المعرفة شرط نجاحها. كما تتطلب ثقافة تشجع الاشتراك والتفكير الجماعي؛ لكن الثقافة لوحدها لن تجعل ممارسات إدارة معرفة دائمة<sup>2</sup>. ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة داخل المؤسسة فقد حاول الكثير من الباحثين في مجال إدارة. إعطاء تعريف لهذه الأخيرة و من بين أهم هذه التعاريف نجد:

**التعريف الأول:** يعرف Newman إدارة المعرفة بأنها " مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"<sup>3</sup>

**التعريف الثاني:** تعرف إدارة المعرفة بأنها " تشمل عمليات اكتساب وتخزين واسترجاع المعلومات، وتوليدها وتطبيقها، وعرض الأصول المعرفية للمؤسسة بطريقة مسيطر عليها"<sup>4</sup>.

1 : Kazuo Ichijo Ikujiro Nonaka Op cit,P:6.

2 : Carl Frappaolo , "Knowledge Management" , Capstone publishing , United Kingdom 2002, p:8.  
3 : محمد إبراهيم خليل العطوي، مرجع سابق، ص:29.

4 : Ian Watson, **Applying Knowledge Management, The Techniques For Building Corporate Memories** , Elsevier, USA, 2003, P:5



**التعريف الثالث:** حسب يانغ Yang إدارة المعرفة هي "عملية تحديد / إنشاء، استيعاب، وتطبيق المعرفة التنظيمية لاستغلال فرص جديدة وتعزيز الأداء التنظيمي"<sup>1</sup>

**التعريف الرابع:** يعرف klaus & kumta إدارة المعرفة بأنها "تمكن الأفراد وفرق العمل والمؤسسات بأكملها وكذلك الدول بشكل جماعي ومنهجي من إنشاء وتبادل وتطبيق المعرفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية . و بالتالي إدارة المعرفة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات من جهة وتغيير نوعية المنافسة (الابتكار) من جهة أخرى من خلال تطوير منظمة متعلمة"<sup>2</sup>

**التعريف الخامس:** "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلمس عدة جوانب ومداخل لتعريف إدارة المعرفة وبالتالي لا بد من تعريف هذه الأخيرة حسب المناهج المختلفة كالمنهج التوثيقي، التكنولوجي، الاجتماعي، المالي، منهج القيمة المضافة، المنهج المعرفي و المنهج العملي كما يلي:

**أولاً: المنهج التوثيقي:** ويرى رواده استخلاص المعرفة من الأفراد وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية، ليسهل فهمها وتطبيقها ونقلها، إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المؤسسة، تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها<sup>4</sup>.

**ثانياً: المنهج التكنولوجي:** وفيه انحياز لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد ذلك بتركيزها على تكنولوجيا المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، والمجسد للعمليات التنظيمية، ومسهل لنشر المعرفة وتطبيقها. وبالتالي فإن الإنترنت والبريد الإلكتروني تعد من قنوات ووسائل المشاركة المهمة في المعرفة<sup>5</sup>.

1: Parvaneh Gelard, Zahra Boroumand, Ali Mohammadi, " Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management", International Journal of Information Science and Management, Vol. 12, No. 2, 2014, p:72.

2 : Klaus North, Gita Kumta, " OP, Cit., p:6.

3 :عبد الستار حسين يوسف: إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو" المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص:7

4 :صلاح الدين الكبيسي " إدارة المعرفة"، مرجع سابق:35.

5 :حسين حسين عجلان، " استراتيجيات الإدارة المعرفية، في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:20.

**ثالثا: المنهج الاجتماعي:** وعليه فإن إدارة المعرفة طريقة للتعامل بين العاملين، من خلال توفير الوسائل اللازمة لذلك، لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والثقافة<sup>1</sup>.

**رابعا: منهج القيمة المضافة:** إدارة منهج وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، حيث أن عناصر إدارة المعرفة هي الأفراد والتكنولوجيا والعمليات و الإستراتيجية<sup>2</sup>.

**خامسا: المنهج المالي:** وفيه تعتبر إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، وهي آلية لإدارة الأصول المعنوية التي تستخدمها المؤسسة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق، بحيث تحدد القيمة السوقية للمؤسسة<sup>3</sup>.

**سادسا: المنهج المعرفي:** ويختص بمؤسسة المعرفة **Knowledge Organisation** حيث تشمل ممارسات إدارة المعرفة كافة مصالح المؤسسة، وتكون المؤسسة منتجا للمعرفة، بما يجعلها مصدرا للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها بما يمتلكونه من مؤهلات متميزة، ويشترط في ذلك: الالتزام، معتقدات معرفية قوية، معرفة الكيف، الشكل التنظيمي، إضافة إلى دور تكنولوجيا المعلومات المهم<sup>4</sup>.

**سابعا: المنهج العملي:** وفيه تعتبر إدارة المعرفة عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المؤسسة، وهذا يشير إلى أن هدف إدارة المعرفة الارتقاء بالأداء المؤسسي باعتماده الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق العوائد<sup>5</sup>.

من خلال ما سبق نلاحظ أن كل منهج ينظر إلى إدارة المعرفة من منظوره الخاص وفي الواقع فإن إدارة المعرفة بمفهومها الواسع يمكن أن تشمل جميع العناصر المذكورة آنفا لتكون مجموعة من العمليات والأنشطة التي من شأنها التعامل مع المعرفة سواء المخزنة في قواعد المعرفة أو المتواجدة في عقول الأفراد وهذا التعامل مع المعرفة قد يكون باستخدام تقنيات المعلومات أو اعتمادا على التفاعل الاجتماعي بين العمال.

1 : صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، مرجع سابق، ص:36.

2 : المرجع نفسه، ص:37.

3 : حسين حسين عجلان، مرجع سابق ص:18.

4 : صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة" مرجع سابق، ص:39.

5 : المرجع نفسه ص:40.

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

### الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

هناك اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحويل المؤسسات نفسها إلى مؤسسات خلاقة للمعرفة وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة ما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري، وتحويل اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة الذين هم في الأصل الأكثر أهمية وقيمة والأكثر تجردا ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمؤسسة وفي تحقيق أداء متميز، وان هذا الاتجاه نحو تأكيد المعرفة وإدراك المعرفة يتزامن ويتعزز في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم، وتسعى إدارة المعرفة إلى<sup>1</sup> :

- اتخاذ القرارات بشكل أفضل؛
- اهتمام أحسن بالعملاء، وخلق قيمة للعميل؛
- تحسين مهارات العمال في المؤسسة، وتعزيز الاتصال والتعاون فيما بينهم؛
- تجاوب سريع مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية؛
- تغيير الثقافة التنظيمية؛
- تحسين الإنتاجية؛
- زيادة الإبداع في المؤسسة؛
- زيادة الأرباح المحققة لمؤسسة؛
- مشاركة أفضل الممارسات؛
- تخفيض التكاليف؛
- خلق طرق جديدة ومناسبة للعمل؛
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، ودخول أسواق جديدة؛
- خلق فرص جديدة لفائدة المؤسسة؛
- تحسين جودة المنتجات وتطوير منتجات جديدة،
- جذب الأفراد داخل المؤسسة وتحسين الرضا الوظيفي والتحفيز.

<sup>1</sup> : Murray E. Jennex, " Knowledge Management in Modern Organizations", Idea Group Publishing, USA, 2007, P: 125.

وبالتالي تعد إدارة المعرفة من أهم أساليب مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية الحالية، فهي تساهم في زيادة عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم، و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة من أهم موارد المؤسسة وان تنميتها تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية وكذا تشجيع أفراد المؤسسة على المساهمة في توليد هذه الأفكار و يمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى جملة من الأهداف هي<sup>1</sup>:

1- اكتساب المعرفة: من خلال التأكد أن المعرفة اللازمة لتطوير الأعمال و العمليات في المؤسسة

متاحة؛

2- خلق المعرفة: ضمان أن يتم تطوير المعرفة في المكان المناسب سواء داخل أو خارج المؤسسة

و هذا يقود إلى الابتكار؛

3- تقاسم واستخدام المعرفة: ضمان نشر، والاستخدام الأمثل للمعرفة؛

4- التعلم: ضمان أن المؤسسة وكل موظفيها قادرة على التعلم وتطبيق ما تم تعلمه؛

5- حماية المعرفة: المعرفة أصل وقيمته تحتاج إلى الحماية عن طريق الحفاظ على تحديثها من خلال

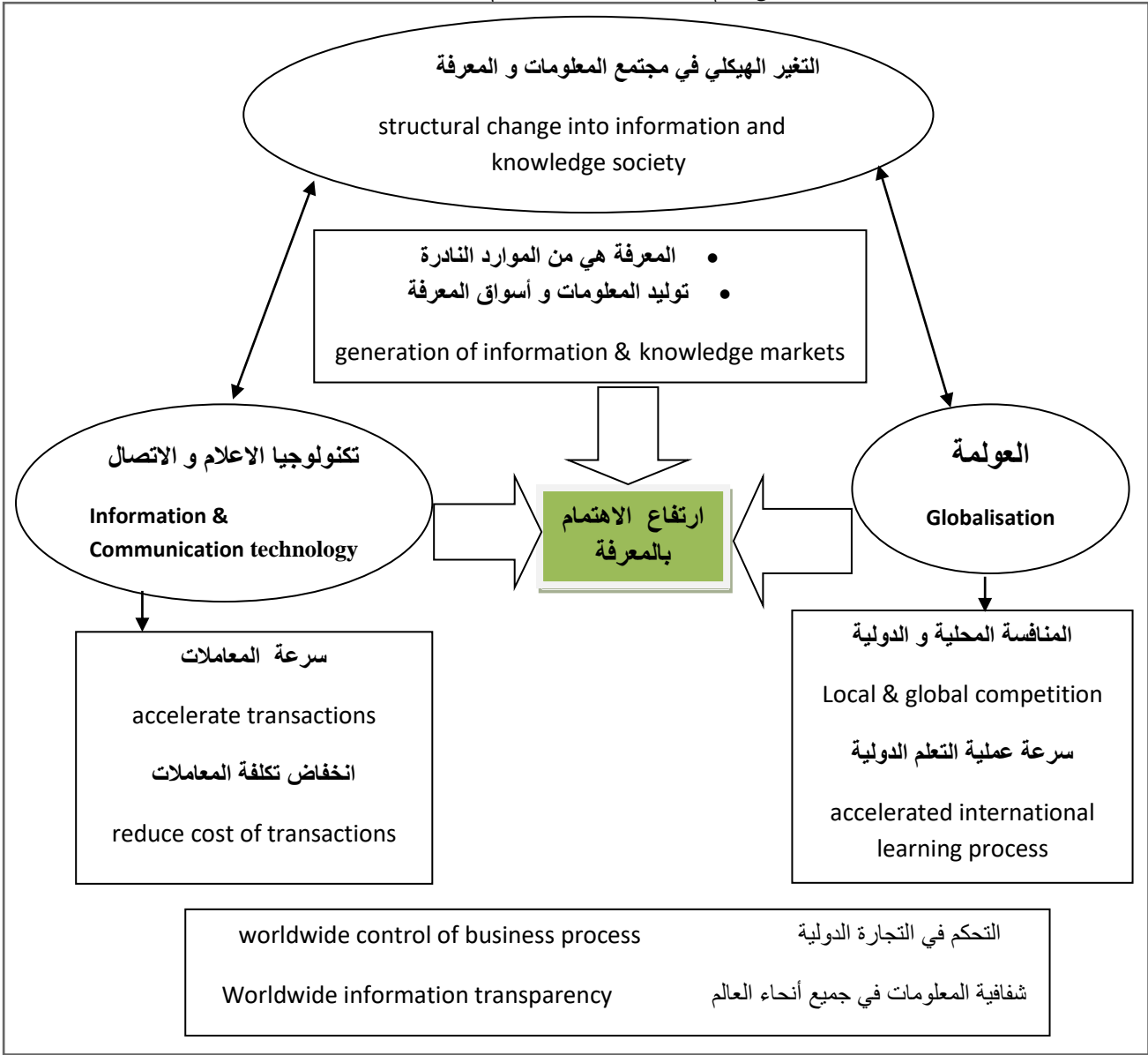
إسهامات الأفراد في المؤسسة.

### المطلب الرابع : أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة. فهي استجابة لعدة متطلبات وحسب Gita Kumta & Klaus North، هناك ثلاثة عوامل دافعة للاهتمام بإدارة المعرفة سببها في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> :Klaus North ;Gita Kumta," Op,Cit,;p:3.

الشكل رقم 05: أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة



Source Klaus North,Gita Kumta," Knowledge management Value Creation Through Organizational Learning",Springer Switzerland, 2014,p:8.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك ثلاث قوى أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة هي<sup>1</sup>:  
 -التغير الهيكلي: هناك انتقال من الأنشطة كثيفة رأس المال واليد العاملة إلى أنشطة تعتمد على المعلومات والمعرفة، حيث أن هناك اتجاه متزايد نحو المعلومات والمعرفة والخدمات الذكية، إذ تم إعطاء أهمية أكبر للمعرفة بدلا من الرأسمال المادي حيث تعتبر المعرفة من الموارد النادرة.

<sup>1</sup> : Klaus North,Gita Kumta,Op,Cit:.8-9

-**العولمة:** لقد غيرت العولمة الاقتصادية التقسيم الدولي للعمل، فأصبحت الدول المعروفة بالدول الصناعية تعرف بدول المعرفة، كما أن عمليات التعلم الدولية تحسنت وتيرتها وأصبحت تتسم بالسرعة كظهور منافسين جدد في السوق العالمية في فترة زمنية قصيرة نظرا لقصر دورة التعلم.

-**تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تخفيض تكاليف التعاملات الدولية، وكذا تساعد على توفير الشفافية في المعلومات في جميع أنحاء العالم، و بالتالي يمكن الاقتراب أكثر إلى المنافسة المثالية، وهذا يؤدي إلى تغيرات سريعة في الأسواق، وزيادة معدل الابتكار الذي ينعكس على انخفاض الأسعار، وقصر حياة دورة المنتجات، وظهور مجالات عمل جديدة.

كما يشير عبد الستار العلي وآخرون إلى أن هناك ثلاث أسباب رئيسية وراء اهتمام المؤسسات اليوم بإدارة المعرفة هي<sup>1</sup> :

- كيفية خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم عبر الشبكة العالمية-الانترنت- والتجارة الالكترونية؛
- كيفية توظيف تكنولوجيا المعلومات للحصول على قيمة مضافة وميزة تنافسية في السوق العالمية؛
- الآلية التي تساعد على الاستفادة من معارف العاملين وخبراتهم من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي.

كما تؤكد بليسز **plessis** على أن هناك حاجة ملحة اليوم تفرض على المؤسسات الاهتمام بإدارة المعرفة، وهذه الحاجة تنطلق من أن المعرفة هي الطريق للإبداع، ولما كانت المعرفة تتسم اليوم بالتعقيد، فإنه تبدو الحاجة إلى إدارتها، ومن ثم إدارة الإبداع، للقدرة على التكيف مع عالم سريع التغير، ومع اقتصاد قائم على المعرفة<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: الفرق بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات

لأجل توضيح مفهوم إدارة المعرفة، لابد من التمييز بينها وبين إدارة المعلومات، فالبعض يتصور أن إدارة المعرفة على أساس كونها مصطلحا بديلا، أو مرادفا لما نطلق عليه إدارة المعلومات، فقد أدى عدم التمييز بين مفهوم المعرفة و مفهوم المعلومات إلى تداخل المفهومين، ولكن رغم التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما وجهين لعملة واحدة.

<sup>1</sup> :ثروت عبد الحميد عيسى: أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية"، دار من المحيط إلى الخليج، الأردن، 2016، ص53.

<sup>2</sup> : المرجع نفسه.

إدارة المعلومات هي ببساطة حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات، وتوفير الأمان والسرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها، وخزن المعلومات واسترجاعها عند الطلب، وإدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لاستخدام أكثر كفاءة وفعالية لكل المعلومات المتاحة، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق، وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات البصرية والسمعية، ويتمركز اهتمامها حول حداثة المعلومات، دقتها وكلفتها، سرعة تجهيزها، خزنها واسترجاعها.<sup>1</sup>

في حين أن إدارة المعرفة تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، واستخدامها والمشاركة فيها، كما تهتم بالأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمؤسسات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها<sup>2</sup>. فإدارة المعرفة لا تتجلى في مجرد تجميع البيانات وتوفير التقنيات المتطورة وسرعة الاتصالات كما هو الحال بالنسبة لإدارة المعلومات، وإنما هي تركز بالدرجة الأولى على قيمة القدرات الفكرية للأفراد وقدرتهم على الاستيعاب والاستعمال الأمثل لهذه التقنيات والمعلومات مع العمل على تطويرها وتوجيهها نحو تحقيق التنمية والتطور<sup>3</sup>، لذا فإن التعامل مع البيانات والمعلومات من اختصاص إدارة المعلومات، والتعامل مع المعرفة من اختصاص إدارة المعرفة، وإدارة المعلومات تعتبر من بين وسائل المستعملة في إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> إبراهيم خلود الملكاوي، "إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص:79.

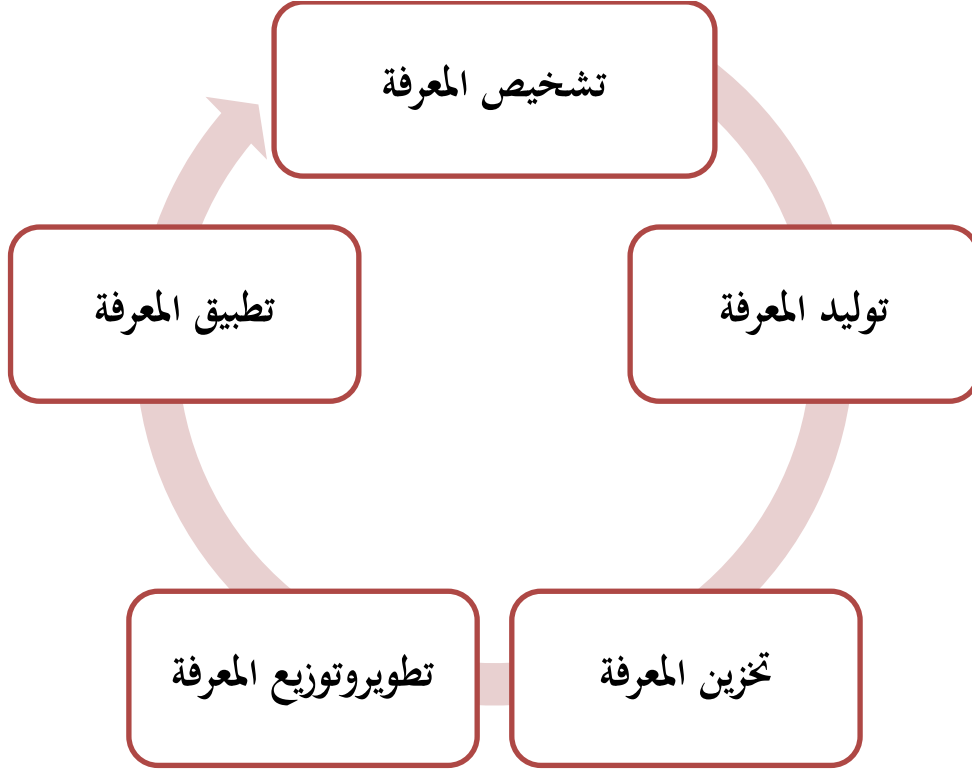
<sup>2</sup> : ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص:150.

<sup>3</sup> بن وسعد زينة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 12/13/نوفمبر 2005، ص:3.

## المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام. ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 06: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع: عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى ادارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.

### المطلب الأول: تشخيص المعرفة

إن العائق الدائم في حياة المؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لان نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر



مشكلة المؤسسات المعرفية. لذلك إذا أرادت المؤسسات أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين، وهما أن تعرف المعرفة الداخلية والتي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانيات وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها. ثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية و التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المؤسسة والسعي لارتباط المؤسسة معها<sup>1</sup> وقد تم شرح كلا من المصادر الداخلية والخارجية سابقاً. (انظر صفحة رقم 45).

### المطلب الثاني: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب والباحثين، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة<sup>2</sup>. وقد قدم نوناكا نماذج لتوليد المعرفة هي: نموذج (SECI)، و Ba (فضاء المعرفة).

### الفرع الأول: نموذج (SECI)

يعتبر من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المؤسسة والشكل الآتي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> غسان العمري، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير

منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان الأردن، 2004، ص: 17.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص: 42.

الشكل رقم 07: عملية توليد المعرفة وفق نموذج SECI حسب NONAKA



Source: Nicholas Bahra, "Competitive Knowledge Management ", Palgrave Publishers, New York, USA, 2001, P:86

وفيما يلي توضيح للعملية حيث أن<sup>1</sup>:

**1-التنشئة الاجتماعية Socialization:** (التحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية) أو التنشئة الاجتماعية وهي التي تتولد من خلال تبادل الخبرات بين الأفراد عندما يزاولون عملهم، وبالتالي خلق المعرفة الضمنية مثل: النماذج العقلية، والمهارات التقنية، حيث أن الفرد الواحد قد يكتسب المعرفة الضمنية من شخص آخر دون استخدام اللغة، وذلك من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة والمفتاح لاكتساب المعرفة الضمنية هي التجربة، ومن أمثلة التنشئة الاجتماعية أيضا تمارين العصف الذهني وتعتبر شركة **Honda** من أشهر الشركات التي تطبق العصف الذهني من خلال اجتماعات غير الرسمية لحل المشاريع الإنمائية المعقدة، وكانت تعرف هذه الاجتماعات ب: **Tama Dashi Kai** " تاما داشي كاي " أي مخيمات العصف الذهني. إذن عملية التنشئة الاجتماعية هي نوع من أنواع توليد المعرفة، وذلك من خلال تحويل المعارف الضمنية إلى ضمنية، أي استخراج

<sup>1</sup> : Nicholas Bahra, "Competitive Knowledge Management ", Palgrave Publishers, New York, USA, 2001, P:86-87

المعارف المخزنة والكامنة في عقول الأفراد، لتنتقل إلى عقول أفراد آخرين مهتمين لاكتسابها، فتخلق عندهم نماذج عقلية جديدة، أفكار مبتكرة، ومعارف جديدة.

## 2-الايخارج Externalization : (التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة) كأن تنقل معرفة

شخص إلى الكتب والرسائل، وبالتالي فان عملية الإخراج هي نمط من أنماط توليد المعرفة، ووفقا لنوناكا وتاكيشي فان عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة تكون عن طريق الكتابة<sup>1</sup>، ووصف نوناكا وتاكيشي شركة CANON كيف قامت بتطوير خرطوشة أو أسطوانة الآلة الناسخة الصغيرة المصممة للاستخدام المنزلي والذي يلغي الحاجة إلى الصيانة المكلفة، حيث اجتمعت فرقة العمل المسؤولة عن حل هذه المشكلة وبعد العديد من المناقشات الساخنة قام رئيس الفريق "هيروشي تاناكا" بإحضار علب جعة في الاجتماع وهنا سأل الفريق عن تكلفة تصنيع علب الجعة، هنا تنبه أحد أعضاء الفريق إلى إمكانية إنتاج اسطوانة أو خرطوشة الآلة الناسخة بنفس مواد تصنيع علب الجعة وتكون بتكلفة منخفضة، وبالتالي تم إخراج معرفته الضمنية و تحويلها إلى صريحة<sup>2</sup>. وقد أعطت هذه الاسطوانة مؤسسة كانون مكانة قيادية في سوق الآلات الناسخة.

## 3- التركيب Combination : ويتم التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما يحدث في

المدارس والجامعات، وداخل المؤسسات من خلال تحويل الأفكار والمعارف إلى منتجات جديدة، و بما أن المعرفة الصريحة سواء كانت هي المصدر أو المنتج فان التكنولوجيا تساهم بشكل فعال من خلال معالجة ما تحتويها من أشكال، رسوم، توضيحات، ومخططات.

## 4-الادخال Internalization: والتي تعني تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار

أداء المهام وتصبح كذلك مستوعبة أو من خلال تجسيد المعرفة الصريحة إلى معرفة تشغيلية التي تدعى know how، ويظهر هذا النوع من توليد المعرفة بشدة عند العمال الجدد في مجال لم يتح لهم الاحتكاك فيه مع أصحاب الخبرة، فيستعيضون عنهم بالتدريب وتطبيق المعارف الصريحة، التي قد تكون نصوص، الصوت، فيديو، كتيبات إرشادية...، غير أن بعض الإداريين والكتاب طرح مشكلة تكاليف التعلم التي تنتج عن عدم خبرة العمال، و التي من بينها تكاليف الوقت، إلا أن التكنولوجيا طرحت حلا بديلا لذلك وهو عملية التدريب بواسطة المحاكاة، حيث يتم خلق أجواء العمل تحاكي الواقع ولكن في العالم الافتراضي، و بالتالي يتعلم العمال الجدد بواسطة أخطائهم دون أن تتحمل الشركات ثمن ذلك، لاقت هذه الفكرة نجاحا جيدا في وسط الشركات

<sup>1</sup> : Nicholas Bahra,Op,Cit,P:87.

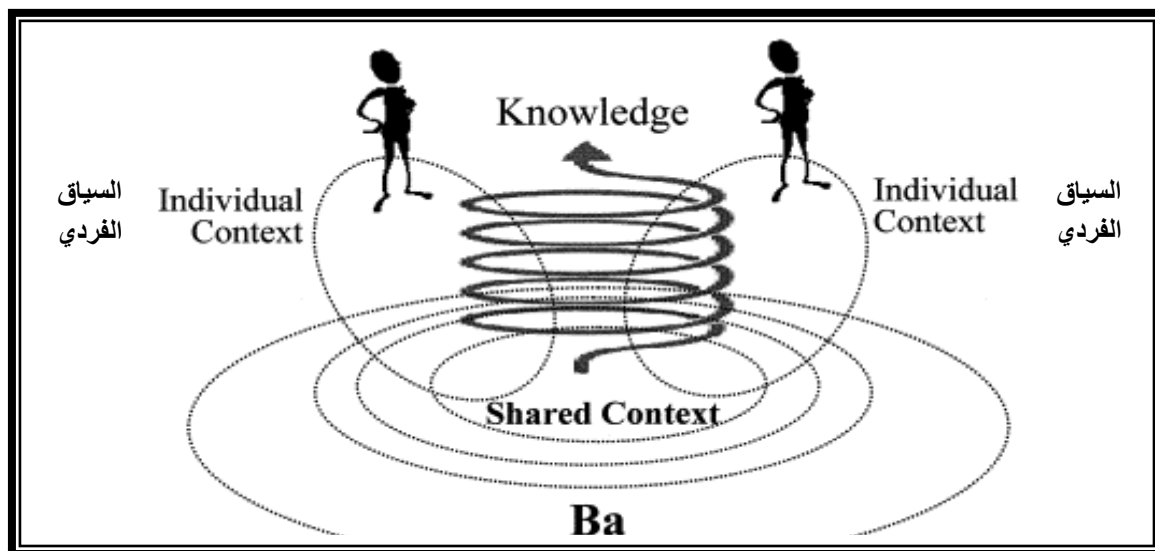
<sup>2</sup> .idem

اليابانية، حيث استخدمت إحدى شركات السوبر ماركت كمبيوتر تفاعلي مع الزبائن، حيث تتم جميع مراحل الشراء آليا و بحضور المتمرس الجديد الذي يراقب كل ذلك عن بعد حتى تتم عملية إدماجه في الشغل.

### الفرع الثاني: فضاء المعرفة (Ba)

اقترح المفهوم الياباني Ba لأول مرة من قبل الفيلسوف الياباني Kitaro Nishida ثم تم تطويره من قبل Shimizo ومصطلح Ba وهو باللغة اليابانية يعني (حقل، مكان، فضاء، ملعب، منتدى)، و يعني الفضاء المشترك لتفاعل العلاقات ونشوتها بين العاملين وفرق العمل، وقد يكون هذا الفضاء المشترك مكانا ماديا محددًا مثل مكتب للعمل أو ورشة إنتاج، أو قد يكون فضاء افتراضيا شبكيا، رقميا وإلكترونيا، أو قد يكون عالما إدراكيا (معنويا) للأفكار، المفاهيم، والمشاعر الإنسانية ولكن ما يجعل هذا الفضاء ذو طبيعة خاصة ومختلفة عن أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني الأخرى، هو أنه يشكل وعاء لعمليات تكوين المعرفة وابتكارها وإعادة إنتاجها داخل المؤسسة<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

### الشكل رقم 08: فضاء المعرفة Ba



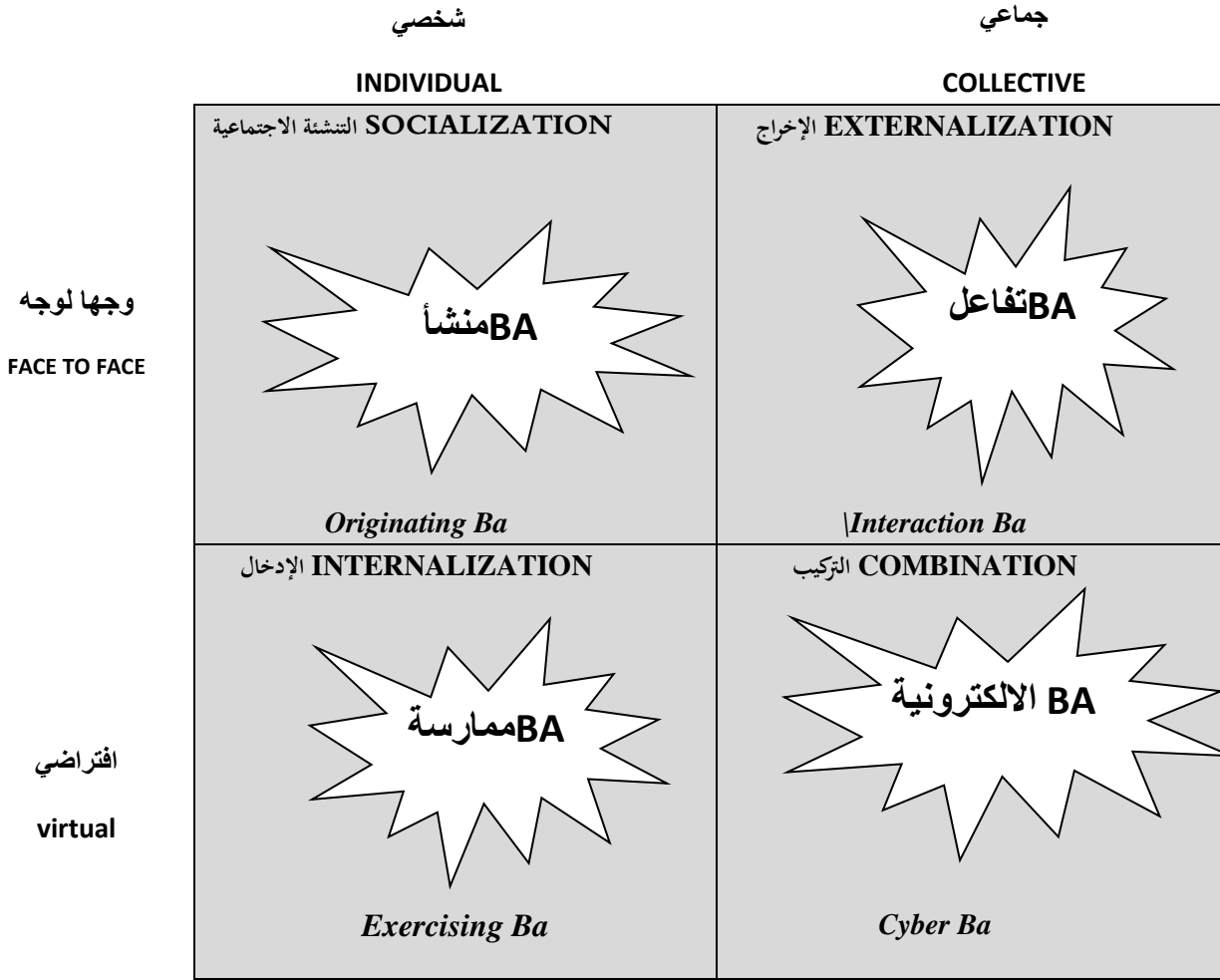
Source: Nonaka I., Noboru Konno, "The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation" California Management Review, Vol. 40, N° 3,1998, p: 44

وحسب Nonaka & Konno هناك أربعة أنواع من فضاء المعرفة تتقابل مع كل مرحلة من مراحل توليد

المعرفة في نموذج SECI، وفما يلي شكل رقم 09 يبين الأنواع الأربعة لفضاء المعرفة Ba.

<sup>1</sup> : Nonaka I., Noboru Konno, "The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation" California Management Review, Vol. 40, N° 3,1998, p: 4.

الشكل رقم 09: الأنواع الأربعة لفضاء المعرفة Ba حسب Nonaka & Konno



Source: Nonaka I., Noboru Konno, "The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation" California Management Review, Vol. 40, N° 3, 1998, p: 46.

**Originatin Ba -1 ( با المنشأ )** ينشأ فضاء المعرفة Ba من تفاعل أعضاء في مجموعة أين يتم

التشارك في المشاعر والأحاسيس والعواطف والنماذج العقلية، فمبدئياً تبدأ عملية توليد المعرفة في فضاء المعرفة Ba عندما يتم التفاعل الجسدي وجها لوجه بين الأفراد وهذا هو مفتاح تقاسم المعرفة الضمنية بين أعضاء المجموعة، إذ يظهر الاهتمام والمحبة والثقة والالتزام بين الأفراد، وهي الأساس لتحويل المعرفة، هذا الفضاء تبدأ فيه عملية توليد المعرفة وبالتالي فهو يدعم مرحلة الأشركة المعرفية من نموذج توليد المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : Gonçalo Jorge Morais da Costa, " Ethical Issues and Social Dilemmas in Knowledge Management : Organizational Innovation", InformatIon science reference publication, USA, 2011, p:7.

## 2- Interaction Ba (با التفاعل ) يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في تفاعل Ba، ويعتبر

الحوار واللغة المجازية مثل الاستعارات و التشبيهات عناصر رئيسية لتحويل المعرفة، هذا الفضاء يدعم مرحلة الإخراج المعرفي من نموذج توليد<sup>1</sup>

## 3- Cyber Ba : (با الالكترونية ) هو إطار للتفاعل الجماعي أين يتم الجمع بين المعرفة الصريحة في

العالم الافتراضي، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تدعم بكفاءة وفعالية هذا النوع من فضاء المعرفة، هذا النوع من الفضاء المعرفي يدعم مرحلة التركيب من نموذج توليد المعرفة<sup>2</sup>.

## 4- Exercising Ba (با الممارسة ): يعمل هذا الفضاء على دعم عملية التحول المعرفي أي انتقال

المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، فهو يدعم مرحلة الإدخال المعرفي في نموذج توليد المعرفة. هذا يعني استقطاب المعرفة الضمنية وفهمها وبالتالي استيعابها في بيئة العمل من خلال الممارسة المبتكرة والأداء الفعال، وكذلك من خلال عملية التعلم المستمر في ميدان العمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق التجربة وفهم الحقائق الجديدة النابعة من أنماط المعرفة الظاهرة الموجودة في أشكال مختلفة مكتوبة أو رقمية<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: تخزين المعرفة

تعتبر عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها عملية مهمة جدا، لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الموظفين يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة<sup>4</sup>.

إذن تشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية كمستودع تخزن فيه كل معارف المؤسسة بهدف الاستعمال المستقبلي.

<sup>1</sup>: Gonçalo Jorge Morais da Costa, Op,Cit,p:7.

<sup>2</sup>: idem

<sup>3</sup>: Ikujiro Nonaka,Noboru Konno,Op,Cit,p:47.

<sup>4</sup> : حسين حسين عجلان، مرجع سابق، ص:28

### المطلب الرابع : تطوير معرفة وتوزيعها

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة، ومن تطبيقات إدارة المعرفة بهذا الخصوص البرامج التدريبية المستمرة، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفرق العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المؤسسة<sup>1</sup>.

أما توزيع المعرفة فتشمل كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها يعتبر أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

كما يعتبر **Dexosa** انه ما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وانه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الانترنت، ...)، فإنه ما يزال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

كما يشير **Coakes** إلى أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب و ضمن الشكل المناسب و بالتكلفة المناسبة<sup>2</sup>.

إذن تتضمن عملية توزيع المعارف، إيصالها، وتسهيل انسيابها عبر مختلف قنوات الاتصال الرابطة بين مختلف المستويات الإدارية، وهنا يظهر دور تكنولوجيا المعلومات كأداة فاعلة في نشر المعارف إما بتوفير أدوات دفعها لهم، أو السماح لهم بسحبها، و يمكن الفصل بين كيفية مساهمتها في توزيعها كما يلي<sup>3</sup> :

- **تكنولوجيا الدفع**: وهي التكنولوجيات التي ترسل المعارف إلى المستخدم، مثل الأخبار اليومية، البريد الالكتروني، الفاكس...

1: عبد الستار، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق ص:44.

2: هيثم الحجازي، " إدارة المعرفة : مدخل نظري"، دار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص:47

3: Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz "The Manager's Pocket Guide To Knowledge Management", HDR press, Canada ...2001P.48

- **تكنولوجيا السحب:** هي التكنولوجيات التي تعتمد على مبادرة المستخدم في الطلب أو البحث عن المعرفة، مثل محركات البحث على الانترنت أو الشبكات الداخلية في المؤسسة.

### المطلب الخامس: تطبيق المعرفة

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، و التي تعد من ابرز عملياتها و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، استنادا إلى انه من المفترض ان تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد توليدها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة<sup>1</sup>.

وقد حددت دراسة GRANT ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي<sup>2</sup>:

-**التوجيهات:** ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء؛

- **الروتين:** أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين ؛

-**فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا:** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا.

<sup>1</sup> عواد محمد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" دار الصفاء، عمان، 2008، ص: 103

<sup>2</sup> Alavi Maryam,leidner Dorothy, " Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues ",MIS Quarterly Review, Vol. 25 No. 1/March 2001,p:122.



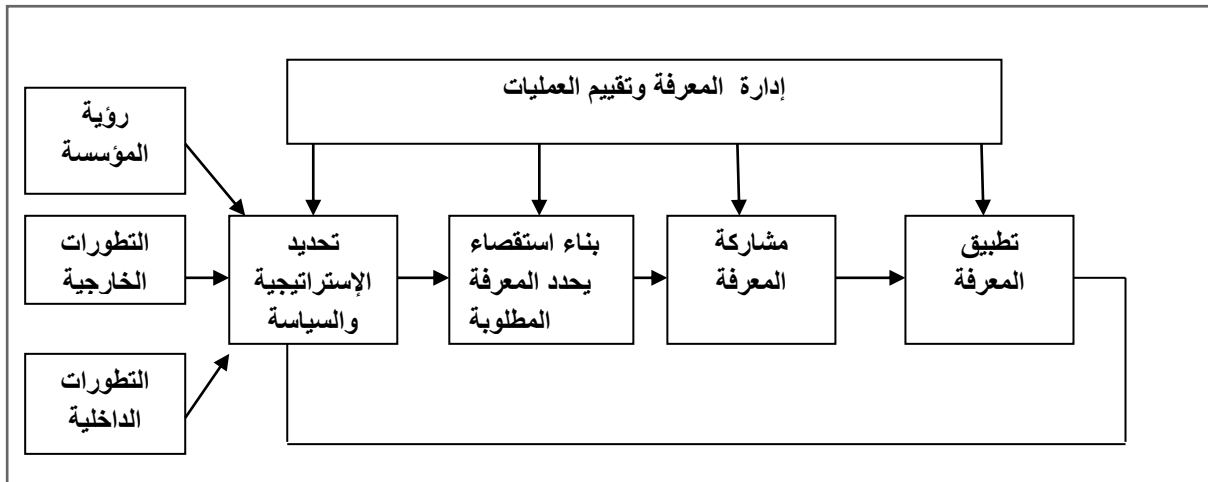
## المبحث الرابع: نماذج إدارة المعرفة.

نظرا لأهمية مفهوم إدارة المعرفة وصعوبة التعامل معه كونه مفهوم معقد وشاسع فقد قدمت نماذج كثيرة لإدارة المعرفة تختلف هذه النماذج تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه بحيث تأخذ هذه النماذج في الحسبان العناصر الأساسية لإدارة المعرفة متمثلة في الإستراتيجية، الأفراد والتكنولوجيا ولعل أهم عنصر تبني عليه هذه النماذج هو إستراتيجية إدارة المعرفة. هذه الإستراتيجية لا بد أن تبني على أساس المشاركة بالمعرفة وتوفير المزيد من أساليب الاتصال الفعالة، السهلة والسريعة كما لا بد أن تسعى إلى دعم سياسات المرونة والمشاركة بتبني الممارسات الإبداعية وتكامل التنظيم الرسمي والغير رسمي في المؤسسة وعلى هذا الأساس فقد تطورت نظرة بناء نماذج إدارة المعرفة من اعتبارها كنظام مساند لأعمال المؤسسة إلى اعتبارها إستراتيجية وظيفية وصولا إلى تبنيها كإستراتيجية أعمال وفي جميع الحالات فإن هذه النماذج تركز جميعها على بناء هياكل التعلم الفردي والنظمي وإرساء ثقافة المشاركة المعرفية.

### المطلب الأول: نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس و برويجين Bots and Bruijin

إن النموذج المقترح من طرف كل من بوتس و برويجين تحت مسمى نموذج سلسلة القيم المعرفية يسعى لإدارة المعرفة و تقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة تبدأ بتحديد الإستراتيجية والسياسة المتبعة من قبل المؤسسة في ضوء رؤيتها وما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي، ليتم بعد ذلك بناء استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة، نوعيتها وتوقيت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 10: نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس و برويجين Bots and Bruijin



Source: David G.Schwartz , "Encyclopedia Of Knowledge Management "Idea Group Reference, USA,2006,P:430.

من خلال الشكل نلاحظ أن نموذج سلسلة القيم المعرفية تناول المعرفة من منظور تحليلي ونظمي بحيث يعتبر إدارة المعرفة داخل المؤسسة كنظام متكامل يرافق مختلف أنشطة هذه الأخيرة وخصوصا ما تعلق منها بالمعرفة بحيث تشارك إدارة المعرفة في بادئ الأمر في صياغة إستراتيجية المؤسسة الكلية والتي تحدد في إطار رؤيتها وتوجهها و كذا كل ما يحيط بها من ظروف داخلية وخارجية تجعلها تحدد وبدقة نوع وكم المعرفة المطلوبة وكذا المصادر التي تتواجد فيها وقد يتم ذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة ولعل من أبرزها أسلوب الاستقصاء ليتم بعد ذلك المشاركة بما تم التوصل إليه من معرفة ثم تطبيقها وتتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة و تقييم من شأنهما إبراز نقاط الضعف في النظام ليتم إعادة استخدام ما تم التوصل إليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النظام وتعطيه قابلية أكبر للإستجابة لمتطلبات الإستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

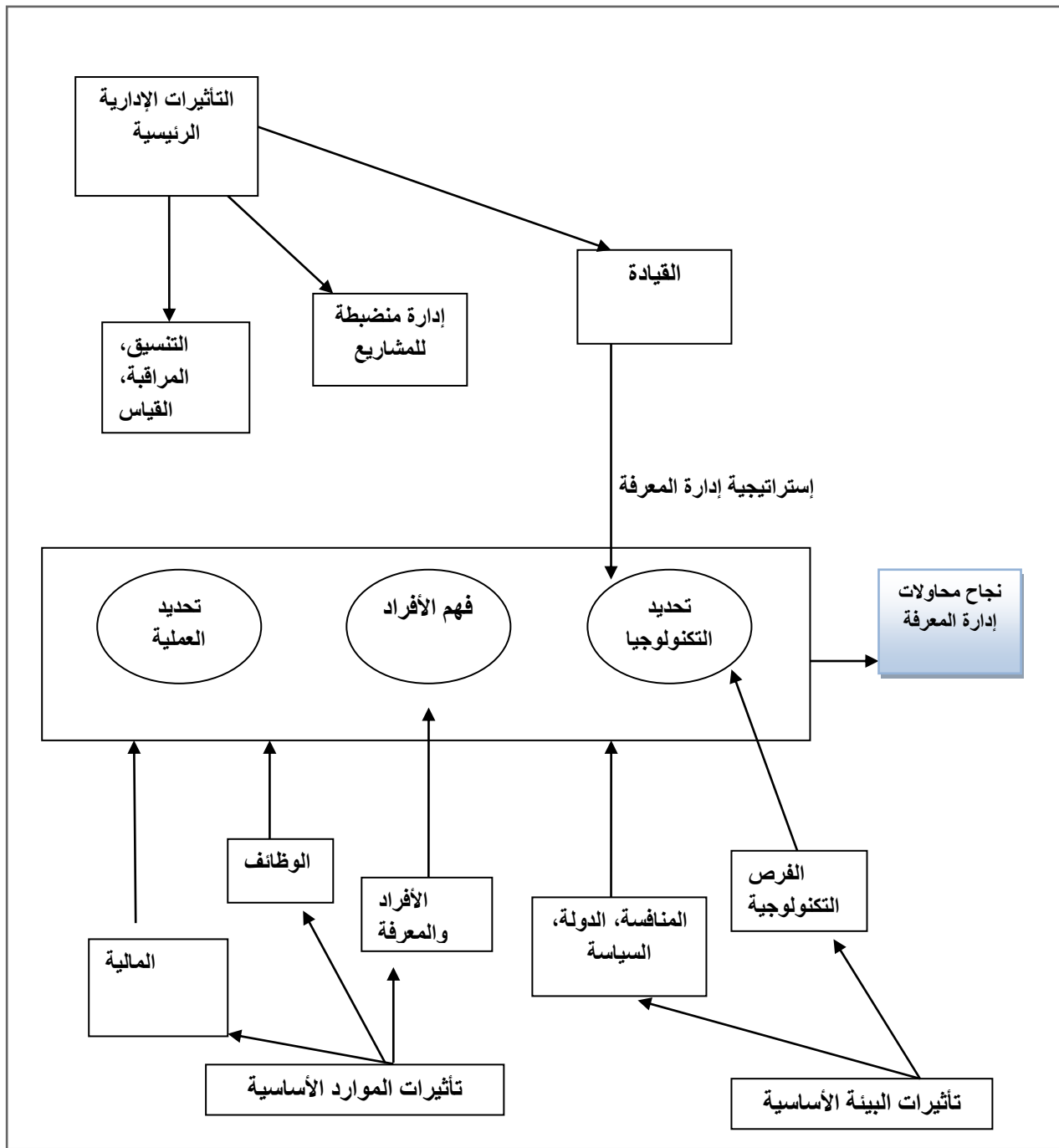
### المطلب الثاني: نموذج Massey, Montoya and O'Driscoll

قدم ماساي، مونتويا-فايس، و أودريسكول سنة 2002 نموذج إدارة المعرفة KM وذلك بناءً على دراسة حالة شركة نورتل الخاصة بهم. يعتمد النموذج على الإطار الذي اقترحه الباحثان هولسابل وجوشي Holsapple and Joshi سنة 2001، وينطلق نموذج ماساي من فكرة أن إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي والتي ليس من الممكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير ككل وفي هذا السياق فإن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على إدراك كل من التنظيم ومستخدمي المعرفة التنظيمية لإطار التغيير، أهدافه والغاية المنشودة من ورائه<sup>2</sup>، ويهدف توضيح الآلية التي يعمل بها هذا النموذج سيتم عرض الشكل الموالي:

<sup>1</sup> : David G.Schwartz , "Encyclopedia Of Knowledge Management "Idea Group Reference, USA, 2006, P:430.

<sup>2</sup> :Idem.

الشكل رقم 11 : نموذج Massey, Montoya and O'Driscoll



Source: David G.Schwartz , "Encyclopedia Of Knowledge Management " Idea Group Reference, USA, 2006 p:431.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن إستراتيجية إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية وظيفية تأثر بثلاثة

جوانب أساسية و هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> : David G.Schwartz , "op cit ,P:430.

**التأثيرات الإدارية الرئيسية Key managerial influences:** يحدد الدعم الإداري من خلال القيادة، وتخصيص وإدارة موارد المشاريع، والإشراف على نظم إدارة المعرفة من خلال تنسيق ومراقبة الموارد وتطبيق المقاييس لتقييم نجاح نظم إدارة المعرفة.

**تأثيرات الموارد الأساسية Key Resource Influences:** وهي الموارد المالية ومصادر المعرفة اللازمة لبناء نظام إدارة المعرفة KMS. يعرف نظام إدارة المعرفة بأنه أنظمة قائمة على تقنية المعلومات تم تطويرها لدعم وتعزيز العمليات التنظيمية لخلق المعرفة، التخزين / الاسترجاع، النقل والتطبيق.

**تأثيرات البيئة الأساسية Key environmental influences:** وهي القوى الخارجية التي تدفع المؤسسة إلى استغلال معرفتها من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي.

### المطلب الثالث: نموذج Lindsey

يستند هذا النموذج على ربط نظام إدارة المعرفة بمفهوم الكفاءة التنظيمية بحيث يعتبر بأنها تعتمد وبشكل كبير على مدى فعالية إدارة المعرفة Knowledge Management Effectiveness داخل المؤسسة وما يقدمه من مرونة في أداء مختلف الوظائف والمهام وفي هذا السياق فإن النموذج يحدد عنصرين أساسيين يتم على أساسهما قياس مدى فعالية هذا النظام وهما على التوالي<sup>1</sup>:

- قدرة البنية التحتية للمعرفة Knowledge Infrastructure Capability: والتي تمثل في شقين

أساسيين هما الجانب الاجتماعي والجانب التقني؛

- قدرة عمليات المعرفة Knowledge Process Capability: والتي تركز على مدى تكامل العمليات

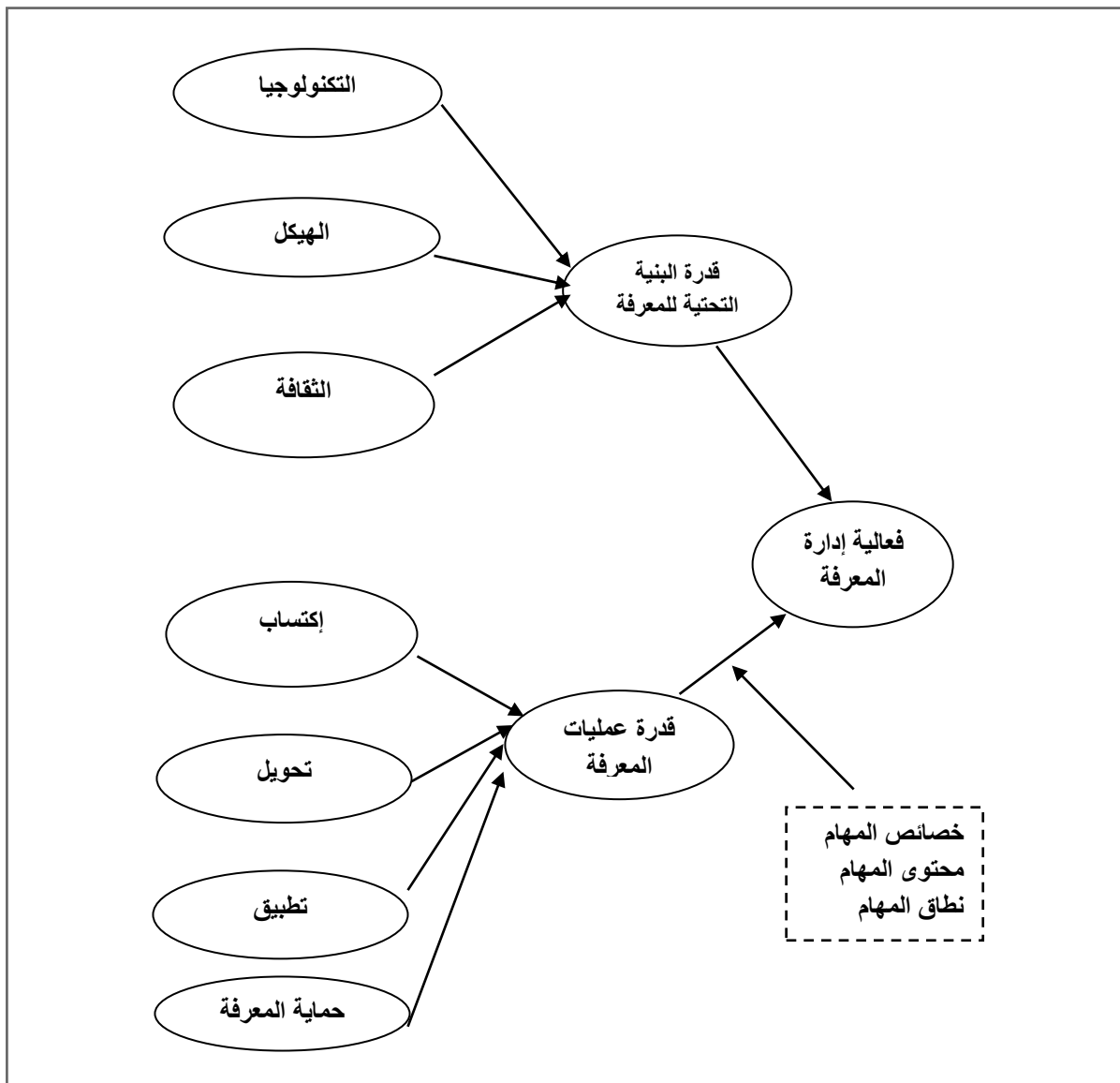
المختلفة لإدارة المعرفة.

و يوضح الشكل الموالي مختلف العوامل التي يأخذها هذا النموذج في الحسبان عند تحليل مدى فعالية

إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> : David G.Schwartz , "op cit ,P:430.

الشكل رقم 12: نموذج Lindsey



Source: David G.Schwartz , "Encyclopedia Of Knowledge Management "Idea Group Reference, USA,2006,p:431.

من خلال الشكل نلاحظ أن فعالية إدارة المعرفة تعتمد على عنصرين أساسيين ومتكاملين و هما<sup>1</sup>:  
 قدرة البنية الأساسية لإدارة المعرفة: والتي تتمثل البنية التحتية لإدارة المعرفة في : الهيكل التنظيمي،  
 التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup>: David G.Schwartz,Op,Cit,p:.434

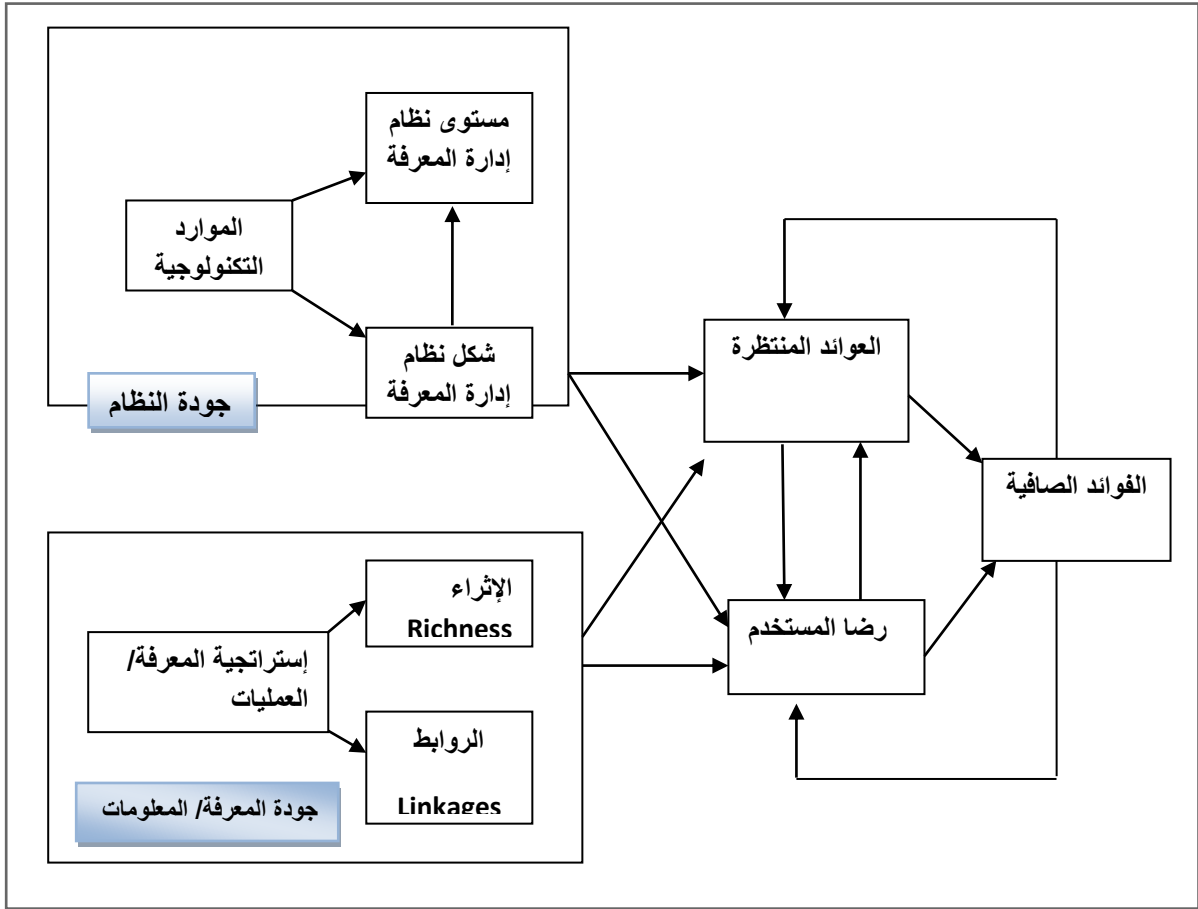
قدرة عمليات إدارة المعرفة: وتتمثل عملية المعرفة في "العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة. على وجه التحديد، العمليات الرسمية لجمع المعرفة وإعادة استخدامها، وكيف سيتم تخزين المعرفة، ومقاييس لقياس فعالية استخدام المعرفة."

بتحقيق كل من قدرة البنية الأساسية للمعرفة من جهة وقدرة عمليات إدارة المعرفة من جهة أخرى فإنه من المؤكد أن تتحقق فعالية إدارة المعرفة التي تعرف بأنها " قياس مدى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة<sup>1</sup> " وهو ما ينعكس بالإيجاب على مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة وبالتالي على كفاءتها التنظيمية وهو الأمر الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات في ظل بيئة شديدة المنافسة.

#### المطلب الرابع: : نموذج جينكس و أولفمان Jennex & Olfman :

قدم كل من Jennex و Olfman سنة 2004 نموذج لإدارة المعرفة والذي يستند إلى نموذج DeLone و McLean الذي قدم سنة 1992 و يمكن إبراز أبعاد هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

#### الشكل رقم 13: : نموذج جينكس و أولفمان Jennex & Olfman



<sup>1</sup> : David G.Schwartz,Op,Cit,p:434

Source :Jennex M & Olfman L, "*Assessing Knowledge Management Success effectiveness models*", proceedings of the 37th international Conference on system sciences, Hawaii, 2004, P:8

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان النموذج يتركز على الابعاد الاتية<sup>1</sup>:

- **جودة النظام:** و يقيس هذا البعد مدى جودة الوظائف المختلفة لإدارة المعرفة من توليد، تخزين، استرجاع، تحويل وتطبيق المعرفة؛ ويدعم نظام ادارة المعرفة من قبل الموظفين والبنية التحتية لتكنولوجيا؛
- **جودة المعرفة/ المعلومات:** يضمن هذا البعد المعرفة الصحيحة والمناسبة التي تم اكتسبها متاحة للمستخدم المناسب وفي الوقت المناسب؛
- **رضا المستخدم:** يحدد هذا البعد المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة أعلى قدر ممكن من الرضا لمستخدميه؛
- **العوائد المنتظرة:** يهتم هذا البعد بتحليل مختلف الآثار الإيجابية التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمؤسسة على حد سواء؛
- **الفوائد الصافية:** و يعبر هذا البعد على ما يمكن أن يعكسه استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة على أداء المؤسسة ككل و ذلك على الصعيد التنظيمي و على صعيد النتائج.

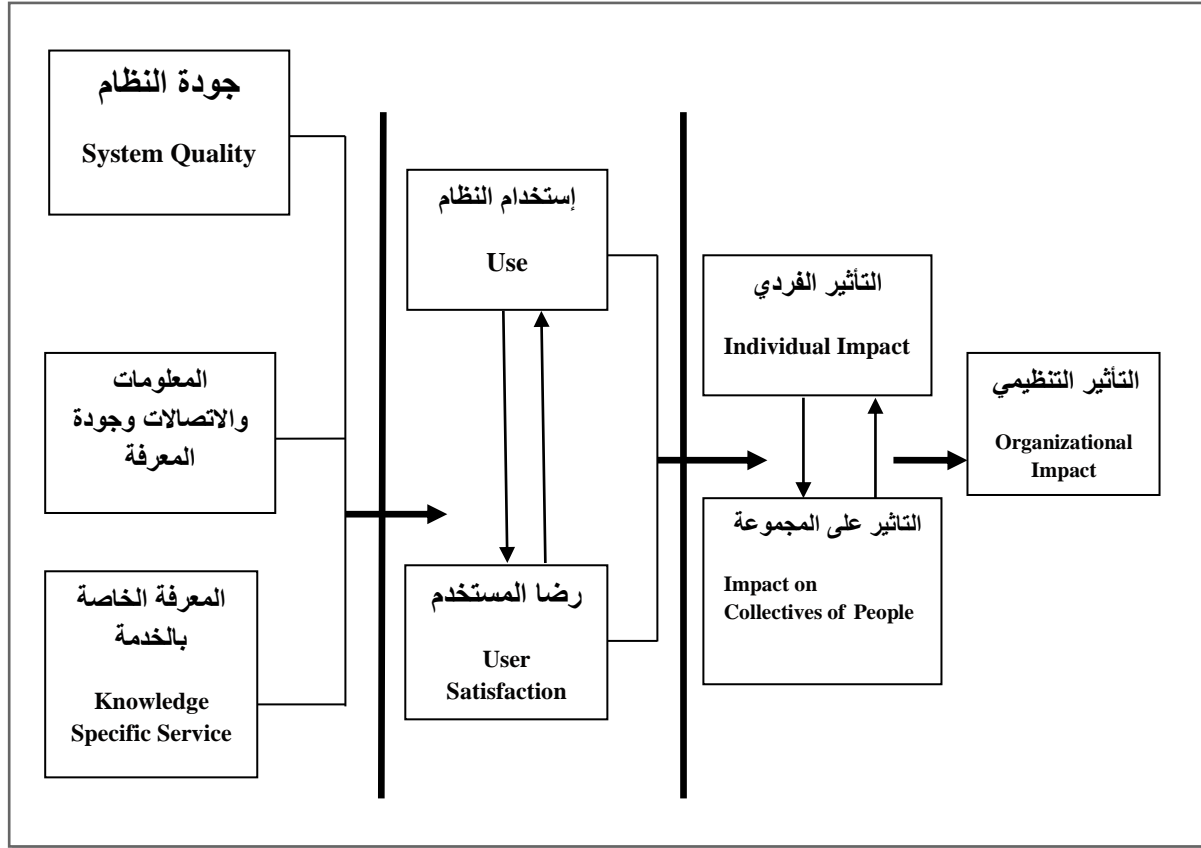
**المطلب الخامس: نموذج Maier لإدارة المعرفة.**

اقترح **Maier** سنة 2002 نموذج لنظام ادارة المعرفة يستند على ع نموذج **McLean & DeLone** سنة 1992 وهذا النموذج مشابه لنموذج **Jennex-Olfman**. لم يتم توفير تحليل للأبعاد، ولكن تم تحديد تدابير محددة لكل بعد. يوضح هذا النموذج في الشكل الموالي:

---

<sup>1</sup> : Jennex M & Olfman L, "*Assessing Knowledge Management Success effectiveness models*", proceedings of the 37th international Conference on system sciences, Hawaii, 2004, P:7

الشكل رقم 14: نموذج Maier لإدارة المعرفة



1. Source: : Murray E. Jennex, " Knowledge Management in Modern Organizations", Idea Group Publishing, USA, 2007. P:203.

من خلال الشكل نلاحظ أن النموذج يتكون من الأبعاد التالية<sup>1</sup>:

1- جودة النظام System.Quality: مأخوذة مباشرة من نموذج McLean & DeLone وتشير إلى الجودة الشاملة للأجهزة والبرمجيات .

2- المعلومات، والاتصالات، وجودة المعرفة: تشير إلى جودة البيانات والمعلومات والمعرفة المخزنة وإلى جودة أساليب تدفق المعرفة.

3- المعرفة الخاصة بالخدمة: مدى دعم الخبراء المتخصصون ومسيري نظم إدارة المعرفة لتطبيق نظم إدارة المعرفة.

4- استخدام النظام ورضا المستخدم: مأخوذ مباشرة من نموذج McLean & DeLone ويشير إلى الاستخدام الفعلي لنظم إدارة المعرفة ومدى رضا المستخدمين عنه.

<sup>1</sup>: Murray E. Jennex, Op, Cit, P:203-204.



- 5- التأثير الفردي: مأخوذ مباشرة من نموذج McLean & DeLone ويشير إلى التأثيرات التي ينطوي عليها استخدام نظم إدارة المعرفة على فعالية الفرد.
- 6- التأثير على مجموعة: تحسين الفعالية داخل الفرق ومجموعات العمل و/أو المجتمعات التي تنتج من استخدام نظم إدارة المعرفة.
- 7- التأثيرات التنظيمية: مأخوذة مباشرة نموذج McLean & DeLone وتشير إلى تحسين الفعالية التنظيمية العامة نتيجة لاستخدام نظم إدارة المعرفة.

## المبحث الخامس: إستراتيجية إدارة المعرفة.

إنه من البديهيات أن تدمج إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المؤسسة كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها تلك المؤسسات، غير أن الممارسات المعرفية وإدارتها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعتمد المؤسسات إلى تبني مجموعة من إستراتيجيات وسياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة، ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه، تختلف الاستراتيجيات والسياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعاً لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه والهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية حسب شاندر على أنها "تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني ادوار معينة و تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض و الغايات"<sup>1</sup> أما إستراتيجية إدارة المعرفة فتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحياناً إلى توليد المعرفة.<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها " خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة والمشاركة فيها وتوزيعها لتحقيق قيمة مضافة من استثمار موارد المعرفة ورأس المال الفكري ...وتعتبر إستراتيجية المعرفة دليلاً هادياً للإدارة من أجل تصميم وتنفيذ برامج ومبادرات إدارة المعرفة في المنظمة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> :عبد الفتاح عبد الحميد المغربي " الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون" مجموعة النيل العربية، مصر، 1998، ص:33

<sup>2</sup> : صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص:11.

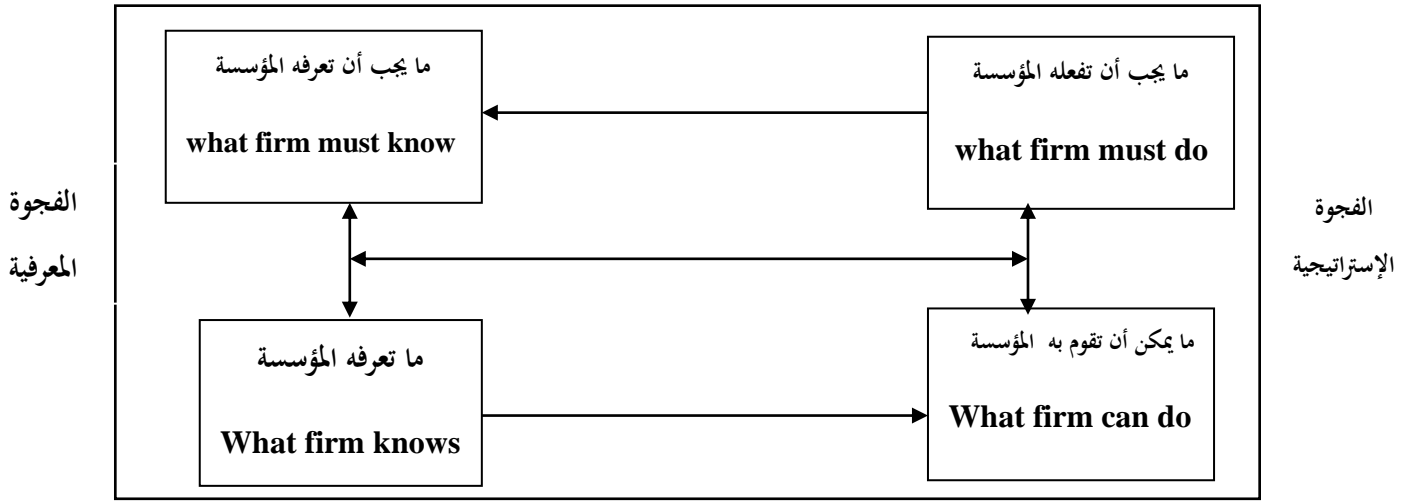
<sup>3</sup> : سعد ياسين، " إدارة المعرفة : المفاهيم، النظم والتقنيات" دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2007، ص:292.

ويرى zack أن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تكون خاضعة للإستراتيجية الكلية للمؤسسة وهو بذلك يقترح أربعة مراحل هي<sup>1</sup>:

- تحديد إستراتيجية الأعمال؛
- تحديد المعرفة الضرورية لإنجاز الإستراتيجية؛
- تقييم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة؛
- إجراء المقارنة لتحديد الفجوة المعرفية.

وعليه فإن إستراتيجية المؤسسة تعمل على تحديد الفجوة الإستراتيجية بين ما يجب أن تقوم به المؤسسة وبين ما تستطيع أن القيام به، وذلك لسد هذه الفجوة وتحقيق الميزة التنافسية. بينما إستراتيجية المعرفة فتهتم بتحديد الفجوة المعرفية بين ما يجب أن تعرف المؤسسة وبين ما تملكه المؤسسة من معرفة متاحة ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة المعرفة.

الشكل رقم 15: العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة و إستراتيجية المؤسسة



Source: Chun Wei Choo, Nick Bontis, " The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge " Oxford University Press,USA,2002,p:262.

إن ما تحتاجه إدارة المعرفة هو وجود إستراتيجية لتطوير وتنمية المعرفة، تكون مستندة على برامج ومبادرات منظمة ومنهجية لاستثمار القدرات الفكرية والمعرفية المتاحة، وتوظيفها في الأنشطة والأعمال المختلفة. ولا يمكن أن تقوم إدارة المعرفة على المحاولة الغامضة غير المحسوبة أو على التجربة والخطأ، وإنما يجب أن تحدد وتصمم وتنفذ الأنشطة الجوهرية لإستراتيجية المعرفة التي تتضمن بناء هيكل إدارة المعرفة وتطوير عملياتها وأنظمتها وتقنياتها والإجراءات والموارد التي سوف تستخدمها إدارة المعرفة وتستند عليها في المؤسسة.

<sup>1</sup> : Michael zack , "developing a knowledge review strategy", California management .vol.41.no 3 spring, 1999. P127

### المطلب الثاني: خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة KMS:

يمكن توضيح خصائص إستراتيجية المعرفة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- 1- تعتبر طريق المؤسسة في استثمار الموارد المعرفية، والأصول غير الملموسة، والرأسمال الفكري؛
- 2- يجب أن تعكس الإستراتيجية الوضعية التنافسية للمؤسسة بالتركيز على الأنشطة والعمليات والمنتجات التي تحقق قيمة للزبائن والشركاء وتكون متميزة؛
- 3- بما أن المنافسة هي امتياز المؤسسة والتي تعتمد في إستراتيجية المعرفة على الأنماط الثلاثة للمعرفة (معرفة ماذا know-what ، المعرفة السببية know-why ، و المعرفة الكيفية know-how) فإنها تتطلب مقارنة ما لدى المؤسسة من هذه الأنماط المعرفية لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة والسوق؛
- 4- تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة الرأس المال الفكري الموجود في المؤسسة و بالتالي يمكن استخدام هذه الإستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر الرأسمال الفكري؛
- 5- إستراتيجية المعرفة تساعد في دراسة وتحليل مكانة الإستراتيجية من خلال تقييم تأثير المؤسسة على عمليات الابتكار التكنولوجي في الإنتاج المعرفي والتكنولوجيات الجديدة.

### المطلب الثالث: أبعاد ومتغيرات إستراتيجية إدارة المعرفة

يمكن توضيح أبعاد ومتغيرات إستراتيجية إدارة المعرفة من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup> :تفرقت زوليخة، مرجع سابق، ص:71.

الجدول رقم 01: أبعاد ومتغيرات إستراتيجية إدارة المعرفة

المتغيرات	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إستراتيجية لتسهيل تبادل المعرفة غير الرسمية؛</li> <li>- التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات؛</li> <li>- التركيز على إنشاء وتطبيق المعرفة الجديدة؛</li> <li>- إدارة مورد استراتيجي مهم.</li> </ul>	<p>مفهوم إستراتيجية إدارة المعرفة KMS CONCEPTION</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين النوعية،</li> <li>- تحسين الإنتاجية؛</li> <li>- تحسين كفاءة الابتكار؛</li> <li>- زيادة معدل النمو.</li> </ul>	<p>أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة KMS OBJECTIVES</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طرق إنشاء المعرفة؛</li> <li>- طرق توزيع المعرفة؛</li> <li>- طرق تخزين المعرفة؛</li> <li>- طرق تطبيق المعرفة؛</li> <li>- طرق حماية المعرفة؛</li> </ul>	<p>آليات التنفيذ والممارسة IMPLEMENTATION MECHANISMS AND PRACTICE</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنفيذ بدعم من قادة المؤسسة؛</li> <li>- دعم التنفيذ من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.</li> </ul>	<p>أنظمة الدعم SUPPORT SYSTEMS</p>

**Source:** Fátima Guadamillas Gómez, Mario Donate Manzanares, " Knowledge Management Strategies, Innovation And Firm Performance - An Empirical Study "Facultad de CC. Jurídicas y Sociales de Toledo University of Castilla-La Mancha, Spain,2006 ,P:3-4.

#### المطلب الرابع: أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة:

يمكن ملاحظة وجود نوعين من إستراتيجية إدارة المعرفة هما:

#### الفرع الأول: الإستراتيجية الترميزية Codification strategy :

تتجسد في التفاعل بين الشخص ومصدر غير بشري، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا وتتجسد في قواعد المعرفة أساساً، وهي تصلح للمؤسسات المصنعة للمنتج حسب الطلب، أو المشاريع الاعتيادية والتي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : وهيبية حسين داسي " ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2006-2007، ص: 50.

### الفرع الثاني: الإستراتيجية الشخصية Personalization strategy

ترتبط بالأشخاص (تفاعل شخص مع شخص أو أشخاص آخرين) والتي يلعب فيها الاتصال والحوار والمشاركة بالمعرفة وغيرها الدور الرئيسي في تطويرها، وهي تصلح أكثر للمؤسسات المنتجة لمنتجات ذات معدلات تغيير عالية أو المشروعات الفريدة ذات الحلول الفريدة التي تتبادر إلى الأشخاص لأول مرة أو مجربة قبلا من طرفهم شخصيا<sup>1</sup>.

#### المطلب الخامس: أوجه الاختلاف بين الاستراتيجية الترميزية الشخصية.

يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية الترميزية والشخصية من خلال الجدول الموالي:

#### جدول رقم 02: أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية الترميزية والإستراتيجية الشخصية

المتغير	إستراتيجية الترميز	الإستراتيجية الشخصية
نوع المعرفة المعاد استخدامها	المعرفة الظاهرة	كلا من المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية
إمكانية الوصول إلى المعلومات.	يمكن لكثير من الأفراد الوصول إلى كمية كبيرة من المعلومات في نفس الوقت، بغض النظر عن المكان أو الزمان.	عدد قليل من الأفراد يمكنهم الحصول على المعلومات. وهذا يعتمد على إمكانية الوصول إلى المصدر.
التكاليف	يجب علي المؤسسة أن تستثمر في قواعد البيانات الالكترونية ويجب تدوين المعارف قبل أن يتسنى استخدامها. ويمكن أن تكون التكاليف المتكبدة مرتفعه بغض النظر عما إذا كان هناك عدد قليل من المستخدمين أو كبير.	عادة ما تتكبد المؤسسة التكاليف في الوقت الفعلي الذي يعاد فيه اعادة استخدام المعرفة وتتناسب مع عدد المستخدمين.
الحوافز	الحوافز الخارجية أكثر فعالية، مثلا في شكل مرتبات اعلي أو مكافأة أو ترقية.	الحوافز الداخلية أكثر فعالية، على سبيل المثال: مساعدة الآخرين، القيام بشيء مفيد، إقامة علاقات مثيرة للاهتمام أو فرصة لتطوير دور مهم.

Source: Theresia Olsson Neve, "Eight Steps to Sustainable Organizational Learning How to Tackle Search and Transfer Barriers", Springer International Publishing ,Switzerland, 2015,p:16.

<sup>1</sup> : وهيبه حسين داسي ،مرجع سابق، ص50.

بغض النظر عن الإستراتيجية التي تختارها المؤسسة في إطار سياستها في إدارة المعرفة، فإذا قمنا بتحليل تلك الإستراتيجيات نجدها تتضمن مجموعة من خطوات ومراحل متفق عليها لتطبيق إدارة المعرفة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة؛
- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المؤسسة؛
- تحديد وتحليل المعرفة المتوافرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية؛
- تحديد المعرفة اللازمة للأداء المرغوب، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها؛
- تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها؛
- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية المؤسسة؛
- تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بفاعلية؛
- نشر وتعميم المعرفة وتحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.

---

<sup>1</sup> : سمراء كحللات، " تمكين المعرفة في المنظمات الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص:63.

## خلاصة

لقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديدًا في الأطر النظرية المنبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المؤسسات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات (أي توليدها) .

لهذا فمن أهم مقومات نجاح المؤسسات في الوقت الراهن القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناعات القرار في اتخاذ قراراتهم.

من هنا تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، فهي من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل. إذ أنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الأكاديمية، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، فقد ازدهرت أهميتها في العصر الحاضر بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها.



## الفصل الثالث:

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة  
وأثار تطبيقها على المؤسسة الاقتصادية

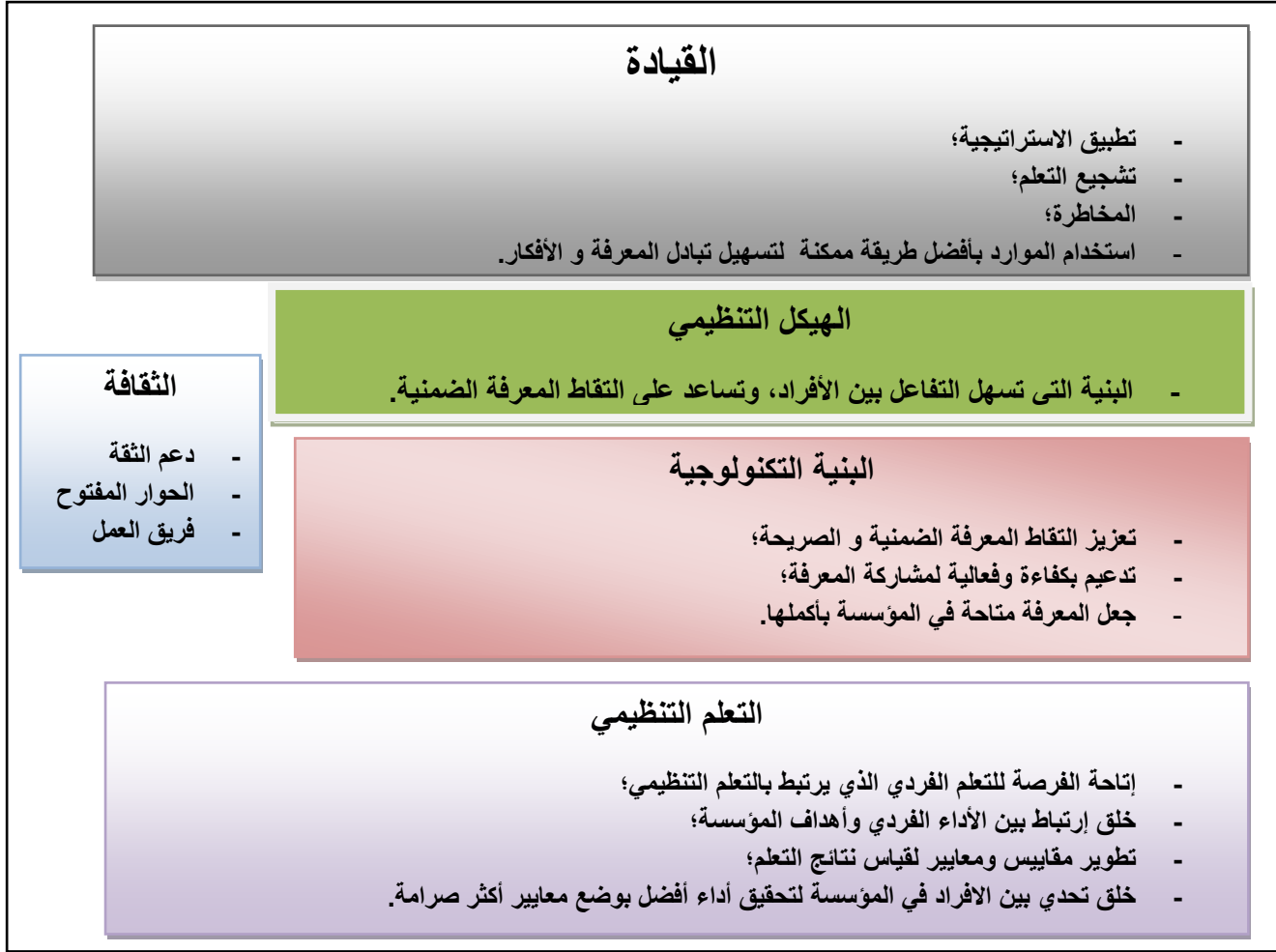
## الفصل الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثار تطبيقها على المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يزداد الاهتمام بها بالنسبة للمؤسسات في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة، والتي أصبحت تؤكد أن مصدر الثروة ليس رأس المال وإنما المعرفة، لهذا فإن الاستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام المؤسسات في الوقت الراهن. لكن وكما يقول Aspinwall & Wong فإن أحد الأسباب التي تجعل العديد من المؤسسات لا تزال تكافح وتناضل لتطبيق إدارة المعرفة وفشلت كافة مساعيها لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة بكامل إمكاناتها المتوفرة هو أن هذه المؤسسات تفتقر إلى بنية تحتية قوية لتطبيق إدارة المعرفة على أكمل وجه، أو أن هذه المؤسسات لا يتوفر لديها المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي فإن صورة إدارة المعرفة وعملياتها تكون منقوصة. وقد حدد العديد من الكتاب والباحثين عناصر مختلفة كدعائم أو متطلبات أو مميزات لتنفيذ إدارة المعرفة، حيث اعتبر APQC & Arthur Anderson كل من الإستراتيجية، القيادة، ثقافة المؤسسة، تكنولوجيا المعلومات، مؤشرات تقييم وتدفق المعرفة، كمتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة، في حين اعتبر Earl تكنولوجيا المعلومات، الأفراد، ثقافة المؤسسة كمتطلبات لتنفيذ إدارة المعرفة أما Andrew et al فقد اعتبر متطلبات إدارة المعرفة بأنها كل من: تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، العمليات<sup>1</sup>. وحسب الباحث Michael Stankosky تتمثل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، القيادة، التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي كما يوضحه الشكل أدناه:

<sup>1</sup> : Source: Ying-Jung Yeh, Sun-Quae Lai, Chin-Tsang Ho, " Knowledge management enablers: a case study" **Industrial Management & data Systems**, Vol. 106, No. 6, Emerald Group Publishing Limited, 2006, p796.

## الشكل رقم 16: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة حسب Michael Stankosky



**Source:** Michael Stankosky " creating the discipline of knowledge management";Elsevier,USA , 2005, p:174.

وعليه سوف نخصص هذا الفصل لدراسة كل عنصر على حدا ودوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة. حيث سنخصص المبحث الأول لدراسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حيث المفهوم، المكونات، ودورها وفي دعم إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فسوف يخصص لدراسة الثقافة التنظيمية من حيث المفهوم، عناصرها، ودورها في دعم تطبيق إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فسوف يخصص لدراسة الهيكل التنظيمي كدعامة من دعائم إدارة المعرفة حيث ستم دراسته من حيث المفهوم، الأهمية، ودوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، أما المبحث الرابع فسيخصص لدراسة القيادة من حيث التعريف، الأهمية، ودورها في دعم إدارة المعرفة، في حين سيخصص المبحث الخامس لدراسة التعلم التنظيمي كدعامة من دعائم إدارة المعرفة حيث سيتم التطرق إلى مفهومه، أهميته، ودوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة. كما سيخصص مبحث سادس لدراسة آثار تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة الاقتصادية ودورها في بقائها واستمرارها.

## المبحث الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

شهدت السنوات الأخيرة تطورات سريعة كان من أبرزها التطورات الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي، خاصة المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث كانت مشكلة الباحثين والساعين إلى المعرفة، تتلخص في صعوبة التوصل إلى المعلومة المطلوبة، إما بسبب قلتها أو بسبب صعوبة الوصول إليها، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ICT وسرعة انتشارها، أصبحت المشكلة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة، وسط كم هائل من المراجع والوثائق المتوفرة وخاصة في شبكات المعلومات.

### المطلب الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

وصفت تكنولوجيا المعلومات في أول ظهور لها على أنها التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات NCIT ثم حذفت كلمة الحديثة لأن صفة الحداثة ستتقدم بعد سنوات، على اعتبار أن بريق الحداثة التكنولوجية يتسم بالحركية باستمرار لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) وحاليا ظهرت تسمية أكثر تداولاً هي تكنولوجيا المعلومات IT.

هذا المفهوم متولد نتيجة التقارب بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في تشغيل، نقل، وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسب الآلي وشبكات الربط التي تستخدم بشدة في الاتصالات وعليه يمكن القول أن تكنولوجيا الاتصال كانت العامل الأساسي الذي أعطى ثورة المعلومات بعدها العالمي من خلال شبكات الاتصال العالمية، وبناءً عليه فإنه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال فقد جمع بينهما النظام الرقمي. و بالتالي تعتبر تكنولوجيا المعلومات بأنها نتاج للتلاحم بين كل من الحاسبات الآلية وتكنولوجيا الاتصال ويمكن تعريفها كما يلي:

تعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) بأنها "المجموعة المتنوعة من المعدات والموارد التكنولوجية التي تستخدم للتواصل، كما أنها تستخدم لتوليد المعلومات وتوزيعها وجمعها وإدارتها."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> : Sukanta Sarkar, " The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Higher Education for the 21st Century",The Science Probe ,Vol. 1 No. 1 May 2012,p:31.

وتعرفها منظمة اليونسكو بأنها: " تطبيق التكنولوجيا الالكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر"<sup>1</sup>.

كما يعرفها البنك الدولي بأنها: " أدوات أو تقنيات تسمح بتسجيل المعلومات الإلكترونية وتخزينها واستخدامها ونشرها والوصول إليها"<sup>2</sup>.

وتعرف بأنها "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط و أجهزة الفاكس، وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات"<sup>3</sup>.

إذن يمكن استخلاص أن تكنولوجيا المعلومات هي نتاج اندماج تكنولوجيا المعلومات مع تكنولوجيا الاتصال، حيث ترابطت شبكات المعلومات مع شبكات الاتصال، وهذا ما نلمسه واضحا من خلال حياتنا اليومية من خلال التواصل عبر الأقمار الصناعية، الهاتف، وما نتابعه على التلفاز من معلومات تأتي من كل مكان في العالم.

### المطلب الثاني: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

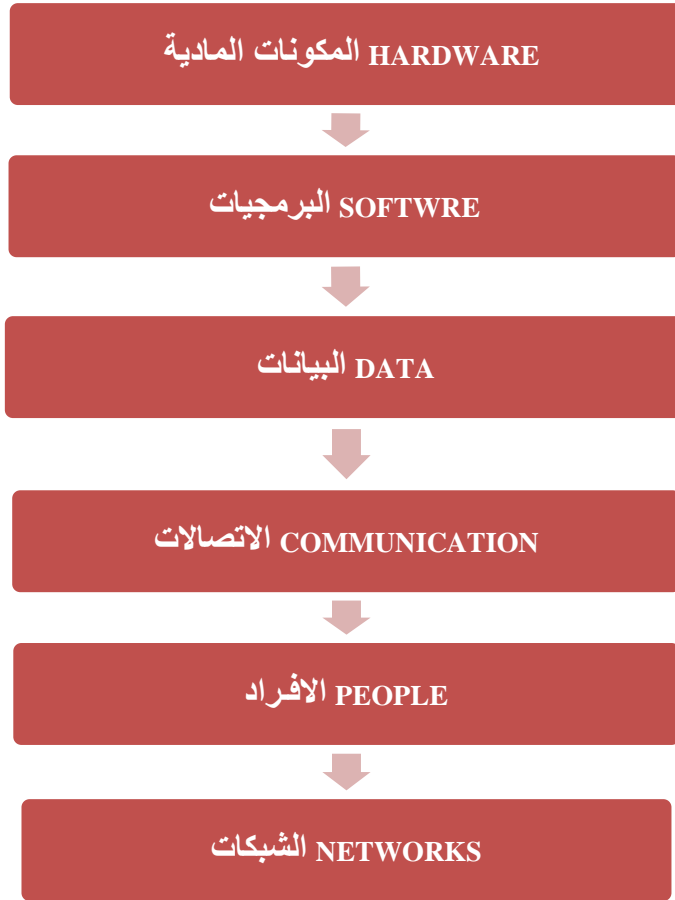
يمكن توضيح مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> فاطمة الزهرة غربي، خديجة بلعيا، "تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الشلف، الجزائر .

<sup>2</sup>: Jean-Yves Hamel",ICT4D and the Human Developmentand Capabilities Approach:The Potentials of Information andCommunication Technology" United Nations Development Programme Human Development Reports Research Paper 2010/37,p.:1

<sup>3</sup> :بومائلة سعاد، فارس بوباكور، "اثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال على المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد، الجزائر، العدد3، 2004، ص:205.

الشكل رقم 17: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: إيمان فاضل السامرائي، هيثم الزعبي، " نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص:120.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات تتضمن ستة مكونات أساسية هي<sup>1</sup>:

**1- المكونات المادية (الحاسوب) Hardware:** هو الوسيلة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال قدراته العالية على إدخال ومعالجة البيانات، والقدرة على تخزينها واسترجاعها، ويتكون من :

✓ **وحدة المعالجة المركزية:** تتكون من الوحدة الأم، والمعالج الذي يعتبر عقل الكمبيوتر حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية والمنطقية، إضافة إلى وحدة الذاكرة الرئيسية.

✓ **اللواحق :** بدورها تتضمن وحدات إدخال هي المسؤولة عن إدخال التعليمات المطلوب تنفيذها ووحدات إخراج تتمثل في الأجهزة التي تقوم بنقل نتائج المعالجة إلى المستخدم

<sup>1</sup> : سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2005 ص 240-241.

✓ **الذاكرات الثانوية:** من أهمها القرص الصلب، القرص المضغوط، القرص المتغير بالصمة.

**2- البرمجيات Software :** تعرف على أنها مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من قبل الإنسان والتي توجه المكونات المادية لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين، وتقسم البرمجيات عموماً إلى برمجيات التشغيل وبرمجيات التطبيقات.

**3- الاتصالات Communications :** تعرف بأنها التركيبة التي تشمل التسهيلات والإجراءات التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات وتشمل خطوط الهاتف، الكابلات، الأقمار الصناعية...

**4- البيانات Data:** تشير إلى الأشياء، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل إلى معنى معين، ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال منها البيانات العددية والبيانات النصية.

**5- الأفراد People:** هم الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين، ويكاد يتفق أغلب المتخصصين على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق أهمية المستلزمات المادية.

**6- الشبكات Networks:** هي عبارة عن مجموعة من التجهيزات، المعدات أو الأشياء الملموسة بصورة عامة، المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال، تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة، وتعتبر عن ارتباط مجموعة من أجهزة الحاسوب فيما بينها بوسائل اتصال سلكية أو لاسلكية.

### المطلب الثالث: تكنولوجيا شبكات المعلومات والاتصال.

تتمثل تكنولوجيا شبكات المعلومات و الاتصال في:<sup>1</sup>

**1- الإنترنت Internet:** هي كلمة مركبة من اختزال العبارة الإنجليزية Networks

Interconnections وهي شبكة عملاقة تضم العشرات من الشبكات والحواسيب المرتبطة وفقاً لبروتوكول،

(TCP/IP) تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات أهمها:

<sup>1</sup> الطيب داودي، بعلي حمزة، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمدخل لإدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة"، ص 9-10.

**2- خدمة البريد الإلكتروني Email:** من أقدم التطبيقات في شبكة الانترنت، يسمح للمستخدمين على أن يكونوا على اتصال وثيق مع المنظمات في مجال التجارة والأعمال، والاتصال المباشر والدائم بالعملاء في جميع أنحاء العالم وبعيدا عن المؤسسة.

**3- خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol:** يسمح بالاتصال المؤقت بين حاسوبين، ويمكن من جلب الملفات وتحويلها من جانب إلى آخر، هذه الملفات عبارة عن تقارير أو بحوث أو برامج، وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع، وعموما يستعان بهذه الخدمة في تحديث مواقع الانترنت.

**4- خدمة الشبكة العالمية للمعلومات World Wide Web:** يرجع لها الفضل في انتشار الانترنت خصوصا من الناحية التجارية، فخدمة W3 وسيلة من وسائل الترويج والإعلان على المستوى المحلي والعالمي، فهي تتميز بقدرة هائلة في التصفح والإبحار، وتتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مما يجعلها أكثر شعبية.

**5- الإنترنت Intranet:** هي شبكة معلوماتية محلية خاصة بالمؤسسة، وتعمل بروتوكولات وقواعد التي تبنى عليها الانترنت خصوصا TCP/IP، لتمكين الأفراد داخل المؤسسة من الاتصال فيما بينهم والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأكثر كفاءة، وأقل تكلفة.

**الإنترنت = شبكة محلية LAN + بروتوكولات**

**6- الإكسترنات Extranet:** هي شبكة معلوماتية لها في معظم الأحيان طابع تجاري تسمح للمؤسسات بالاتصال فيما بينها، وهي تطور لشبكة الإنترنت، وتعد نتاج لتزاوج الإنترنت والإنترنت، فهي مفتوحة على المحيط الخارجي والمؤسسات المتعاونة، بحيث تحدد المؤسسة هوية الجهات التي يسمح لهم الوصول لبيانات المؤسسة.

#### **المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في دعم عمليات إدارة المعرفة**

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واحدة من المفاتيح الأساسية للكفاءة والفعالية لعمليات إدارة المعرفة، وحصول المؤسسات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى تكاملها بنجاح مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. وتساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم عمليات إدارة المعرفة كما يلي:



## الفرع الأول: التكنولوجيا المساندة لتوليد المعرفة

تتمثل التكنولوجيا المساندة لتوليد المعرفة في أنظمة العمل المعرفي **knowledge work system/ kws** ويقصد بأنظمة عمل المعرفة ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة جديدة، مثال ذلك العاملون في مجال المعرفي في مؤسسة أو شركة ما يعملون على توليد منتجات جديدة، أو يجدون طرقا جديدة لتحسين المنتجات الموجودة أصلا. و العمل المعرفي يمكن أن يتوزع على عدد من الحقول عالية التخصص، وكل حقل من حقول التخصص يمتلك مجموعة مختلفة من نظم العمل المعرفي، وذلك لغرض دعم العاملين في ذلك الحقل التخصصي. ويؤدي العاملون في المجال المعرفي ثلاثة أدوار مهمة وحساسة للمؤسسة وهي<sup>1</sup>:

✓ يعملون على تحديث المعرفة المتوفرة في المؤسسة، وذلك بموازاة التطورات التي تحدث في العالم الخارجي للمؤسسة، في كل مجالات التكنولوجيا و العلوم، الفنون، النظريات الاجتماعية؛  
✓ يقومون بخدمات وأدوار استشارية داخلية، وبما له صلة بمجال معرفتهم، وكذلك التطورات والتغيرات الحاصلة، والفرص المتاحة؛

✓ يقومون بأدوار الوكالات و الجهات التقويمية في التغيير والمبادرة وتحسين التغييرات في المشاريع. ولنظم العمل المعرفي صفات خاصة تعكس حاجات ومتطلبات خاصة للعاملين في المجال المعرفي، يمكن أن نحدد هذه المتطلبات بما يأتي<sup>2</sup>:

- ينبغي على نظم العمل المعرفي أن تؤمن للعاملين في المجال المعرفي الوسائل والأدوات المتخصصة التي يحتاجونها، مثل رسومات ذات قدرة عالية **powerful graphics** ، وأدوات تحليل مناسبة **analytical tools**، وأدوات إدارة الوثائق و الاتصالات؛

- تتطلب هذه النظم و الأدوات قدرات حاسوبية كبيرة للتعامل معها، ومع تعقيدات الرسومات فيها، أو الحسابات الضرورية لعدد من العاملين في المجال المعرفي، مثل الباحثين العلميين، ومصممي الإنتاج، والمحللين الماليين. حيث أن العاملين في المجال المعرفي يركزون على المعرفة من العالم خارج المؤسسة، لذا مثل هذه النظم والأدوات المستخدمة ينبغي أن تسهل لهؤلاء العاملين سرعة وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات من خارج المؤسسة؛

- تهيئة محطات عمل **workstations** تتناسب مع طبيعة عمل و أداء العاملين في المجال المعرفي.

<sup>1</sup> : عبد الستار علي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 193.

<sup>2</sup> : المرجع نفسه، .

## الفرع الثاني: التكنولوجيا المساندة للمشاركة للمعرفة

تحتاج المؤسسات إلى دعم أعمال الجماعات الرسمية وغير الرسمية العاملة لديها والتي تكون تجاربها مصدر مهم لخبرات المؤسسة والتي يمكن أن يطلق عليها جماعات الخبرة وهي جماعات غير رسمية من الأفراد والعاملين في المؤسسة وأصحاب اهتمامات مهنية، مثل الجماعة الخاصة المهتمة في نشاط الإقراض في أي مصرف ومن أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشاركة الجماعية هي <sup>1</sup> :

### 1- المشاركة الجماعية وأدوات التعاون عبر الشبكة Groupware & Web Collaboration

تبنى المشاركة الجماعية حول ثلاثة مبادئ أساسية هي : الاتصالات، التعاون، التنسيق، والتي تسمح للمجاميع أن يعمل معاً في التوثيق، الجدولة، اللقاءات، ملفات الدخول المشترك، قواعد البيانات المشتركة المتطورة، والبريد الإلكتروني ووجدت المؤسسات المؤكدة للمعرفة مثل الشركات الاستشارية، المؤسسات القانونية، شركات إدارة الأموال أن أنظمه المشاركة الجماعية تمثل قوة خاصة لدفع الموجودات المعرفية، وان أدوات الانترنت مثل البريد الإلكتروني، حوارات الأخبار الجماعية، النشر عبر الشبكة وعقد الملتقيات والمؤتمرات المباشرة ( On line) والمحادثات والحوارات والتلفون والفيديو كل هذه الأدوات تلائم بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.

### 2- الانترنت وبيئات معرفة المؤسسة The Internet Enterprise Knowledge Environment

تقدم الانترنت أساس لبيئات معرفة المؤسسة عن طريق النصوص، الصوت، الفيديو، الشرائح الرقمية مشاركتها، وعرضها عبر واجهة بينية تقليدية بسيطة، إضافة إلى مساعدة المؤسسة بتقديم خرائط المعرفة (Organizational Knowledge Maps) وهي أدوات لتعريف وتجديد مكان مصادر معرفة المؤسسة .

إن بيئات معرفة المؤسسة غنية جدا وواسعة ولذلك تبنى بعض المؤسسات بوابات شراكة متخصصة (Specialized Corporate Portals) . لمساعدة الأفراد للإبحار عبر مصادر متنوعة للمعرفة ( Enterprise Knowledge Portals) توجه الأفراد نحو مواضيع المعرفة الرقمية وتطبيقات نظام المعلومات، ومساعدتهم في الإحساس بحجم المعلومات المتاحة وتعرض لهم أيضا كيفية تواصل معرفة المؤسسة.

## الفرع الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لخرن المعرفة

وتتمثل في:

<sup>1</sup> :الطيب داودي، بعلي حمزة، مرجع سابق، ص:12

1- **نظم قاعدة المعرفة Knowledge Base** : تمثيل المعرفة في قاعدة المعرفة يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر، ثم ترجمتها إلى قواعد أو صور، وتحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد. كما يشار إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصا للمعرفة الصريحة، وتمثل آليات الخزن في:

- **مخازن البيانات** : تسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع

إليها.

- **خرائط المعرفة** : التي تبين مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخلها.

- **المكتبات الالكترونية** : هي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين وتعطي طريقة أخرى لخزن المعرفة وتميرها بسهولة داخل المؤسسة.

#### الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتوزيع المعرفة

تمثلة أساسا في شبكات العمل الجماعي وهي<sup>1</sup>:

1- **الإنترنت Internat** : هي من أكثر تكنولوجيا المعلومات انتشارا واستعمالا لتوزيع بالمعرفة وتعتمد على شبكة الانترنت وتكنولوجيا الويب، حيث يمكن من خلالها التعامل مع أنواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخليا، وتستخدم نفس هيكل الإنترنت، حيث تسمح للعاملين في المؤسسة معينة بالاتصال معا والمشاركة في المعلومات بشكل إلكتروني، وتقدم نفس خدمات الإنترنت ولكن في شبكة محلية وتحتاجها المؤسسات للأسباب التالية:

أولا: **تخفيض التكاليف**: يعمل الجهاز الخادم Server على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من برامج قواعد البيانات؛

ثانيا: **توفير الوقت**: يخفض استخدام الإنترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها؛

<sup>1</sup> الطيب داودي، بعلي حمزة، مرجع سابق، ص:13.

**2- الإكسترانت Extranet** : تعد الإكسترانت نتاج لتزاوج كلا من الإنترنت والإنترانت، فهي شبكة إنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي وتسمح لأطراف خاصة من خارج المؤسسة بأداء أنشطتهم مع المؤسسة بشكل إلكتروني وتبرز تطبيقاتها في:

- نظم التشارك في قواعد البيانات بين مراكز الأبحاث التابعة لحكومة أو لإدارة معينة؛

- شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية؛

-الاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة وتخطيط العمل وتسيير المخزونات.

**3- تطبيقات العمل الجماعي Group-ware** وبرمجيات الفريق: يعد Group-ware من الأنظمة

المستخدمة في المشاركة الجماعية وهو عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق وبالوسائل والتكنولوجيا الضرورية، وفائدته العظمى تتمثل في حل مشكل البعد الجغرافي والعمل التزامني، ويستعمل عدة وسائل هي (البريد

الالكتروني، الاجتماعات الالكترونية، مجموعات التحوار Forum أو مجموعة الأخبار Group News .)

### الفرع الخامس: تكنولوجيا المعلومات المساندة لتطبيق المعرفة

المتتمثلة أساسا في<sup>1</sup>:

**1- أنظمة الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificiel):** هو أحد أهم العلوم الحديثة، نتج بسبب

الالتقاء بين الثورة التكنولوجية في مجال علم النظم والحاسوب من جهة وعلم المنطق والرياضيات من جهة أخرى، ويهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسوب قادرة على محاكاة التفكير البشري

المتسم بالذكاء

لقد تبلور هذا المفهوم في مجال إدارة المعرفة من خلال:

**2- النظم الخبيرة:** هو نظام يتم بموجبه تخزين الخبرات والمعارف المتراكمة، بما تتضمنه من تفكير وإدراك

وسلوك، للمساعدة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات فهو يقوم على المعرفة التي تستند إلى الخبرة المتراكمة والمخزنة باسترجاعها وتحليلها للتوصل إلى الحقائق المرتبطة بها.

**3- الشبكات العصبية:** هي نظام برمجة محوسب يعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة

المعلومات، وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي

<sup>1</sup> الطيب داودي، بعلي حمزة، مرجع سابق، ص:14.

معين إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية.

**4- نظم المنطق الضبابي:** تتكون من مجموعة مختلفة من تقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير مؤكدة، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة وعدم النظر إلى نسبة الأشياء، التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما، وبتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة الغير دقيقة أو الغامضة، وهي بذلك تساعد بتطبيق المعرفة.

مما سبق يمكن تلخيص أدوات تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة من خلال الجدول

الآتي:

جدول رقم 03: أدوات تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	خلق / توليد المعرفة	تخزين و استرجاع المعرفة	تحويل المعرفة	تطبيق المعرفة
وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال	أدوات التعاون*	مستودع /مخازن البيانات	نظم دعم الاتصالات	النظم الخبيرة
	-التعلم الالكتروني	-التنقيب عن البيانات	- بوابات معلومات المؤسسة	-نظم دعم القرارات
		-مستودعات التخزين		

Source: Mark Easterby-Smith ,Marjorie A. Lyles, "Handbook Of Organizational Learning And Knowledge Management ", Second Edition, A John Wiley and Sons, Ltd, Publication,2011, UK,p:111

#### المطلب الخامس: دور تكنولوجيا المعلومات في تحويل أنواع المعرفة

إن التكنولوجيات المستخدمة في كل من العمليات الأربعة: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، وتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية يمكن أن نوضحها من خلال الجدول كالتالي:

\*:أدوات التعاون تتمثل في : البريد الالكتروني، والمنتديات الالكترونية، وبرمجيات تدفق العمل...

الجدول رقم 04 : أدوات تكنولوجيا المعلومات المستعملة في عمليات تحويل المعرفة

	إلى المعرفة الضمنية	إلى المعرفة الصريحة
	Socialization التنشئة الاجتماعية	Externalization الايخارج
من المعرفة الضمنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خرائط المعرفة</li> <li>• بوابات المعرفة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البرمجيات الجماعية</li> <li>• أنظمة تدفق العمل</li> <li>• نظم قواعد المعرفة</li> <li>• بوابات المعرفة</li> </ul>
	Internalization الادخال	Combination التركيب
من المعرفة الصريحة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أدوات دعم الابتكار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الانترنت</li> <li>• إدارة الوثائق</li> <li>• نظم الذكاء الاصطناعي</li> <li>• بوابات المعرفة</li> </ul>

Source :Rodrigo Baroni de Carvalho ,Marta Araújo Tavares Ferreira"Using information technology to support knowledge conversion processes Information" Information Research, Vol. 7 No. 1, October 2001,p:5..

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح ما يلي<sup>1</sup>:

**1- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية :** الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية

والتشارك بها مع الآخرين، هي اللقاءات وجها لوجه والتشارك بالخبرة وتكون في الغالب لقاءات غير رسمية، وهناك حد أدنى من الوسائل التكنولوجية المستخدمة فيها منها البرمجيات الجماعية، ومن تجارب المشاركة بالمعرفة والخبرة الغنية هي التطبيقات الخاصة باللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي وعلى الخط المباشر وتعتبر واحدة من خدمات البرمجيات الجماعية، وتشتمل على مؤتمرات فيديو ونصوص والدردشة.

**2- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة:**

عملية التجسيد والإظهار Externalisation هي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة أو صريحة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بالنماذج الفكرية يمكن التشارك بها، ويمكن فيما بعد طرحها، إثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار، وتستطيع أن تدعمها نظم المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية.

<sup>1</sup> طه حسين نوي، "مرجع سابق، ص:134.

**3- تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة:** ويتم ذلك من خلال اللقاءات و الاجتماعات، الوثائق، البريد الإلكتروني، التعلم والتدريب المباشر، و غير ها من الوسائل الاتصال المباشرة.

**4- تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية:** هناك عدة مجموعات التكنولوجيا بإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، خاصة عن طريق المواقع الإلكترونية أي التعليم على الخط المباشر، أو التعليم عن بعد، هناك وسائل الإيضاح التي تساعد الباحث والمستخدم في فهم المعلومات المعروضة بطريقة أسهل.

## المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، حيث أن الثقافة التنظيمية تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال و يتم تنفيذها، وأن المؤسسة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وان تمتلك الثقافة التشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، و تتمثل الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك البشري للأفراد العاملين بالمؤسسة، وتعتبر أحد العوامل الرئيسية والضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها، فهي مزيج من القيم والمعتقدات والعادات والسلوكيات واللوائح التنظيمية، ومعرفة ثقافة المؤسسة، يجب النظر إلى الطريقة التي تؤدي بها الأعمال في مختلف أقسام المؤسسة وإدارتها وإلى الطريقة التي تتفاعل بها المؤسسة مع السوق: العملاء، الموردين،... وجوهر الثقافة وعمقها يمكن لمسه في أفعال الموظفين، لذا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي " ما يفعله الموظفون وهم بدون رقابة"<sup>1</sup>.

ويعرفها Kotler بأنها " الخبرات والتجارب المشتركة، التاريخ والمعايير والمعتقدات التي تميز المؤسسة، حيث عند الدخول لأي مؤسسة، فإن أول شيء يلفت الانتباه هو ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال لباس الموظفين، طريقة الكلام أو الحوار بينهم، وكذا طريقة التعامل والترحيب بالعملاء"<sup>2</sup>.

وعرفها Jones بأنها " مجموعة من القيم المشتركة و المعايير، التي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم بعضا، ومع الموردين و الزبائن و الأفراد الآخرين خارج المؤسسة"<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها: "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> :بيج نويهاورز، راي بندر، كيرك ستروميرج، " ثقافة الشركات في عصر الانترنت"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام، القاهرة، ع195، 2001، ص:1.

<sup>2</sup> : Philip Kotler, Kevin Lane Keller, "Marketing Management", 13<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Company, New Jersey, 2009, p47.

<sup>3</sup> : سامي عبد الله المدان، محمد موسى"قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة" مجلة الإدارة والاقتصاد، عمان، العدد 84، 2010، ص:6.

<sup>4</sup> : شارلز هل، جاريت جونز، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 1998ص:650.



من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلبسها العملاء.

### المطلب الثاني : أهمية الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة التنظيمية المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. فهي أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية الموجودة بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع<sup>1</sup>.

ويرى سيد مصطفى أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين؛
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي؛
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة، ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

ويرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة؛
  - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي؛
  - تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة؛
  - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد أن Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:
- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث تساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام؛
  - نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة؛

<sup>1</sup>: علي عبد الله، " التحولات وثقافة المؤسسة"، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 20-21 ماي 2002، ص:6-7.

- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية؛

- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

من خلال ما سبق يمكن القول بان وظائف الثقافة التنظيمية تتمثل في<sup>1</sup>:

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدركات تعطيهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛

- تعزز الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة؛

- تعزز استقرار النظام: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛

- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.

للثقافة التنظيمية عدة أنواع تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرزها<sup>2</sup>:

**1- الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق، تسلسل السلطة يكون بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

**2- الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

**3- الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقا و المساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة حيث توفر المنظمة الثقة والمساواة و التعاون فيكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة .

كما يوجد تصنيف آخر للثقافة التنظيمية وهي الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة.

<sup>1</sup> :حسين حريم، رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد2، العدد2، 2006، ص:231.

<sup>2</sup> :وهيبة داسي " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص: 111-112.

#### 4- الثقافة القوية:تعتمد على ما يلي:

✓ عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات؛

✓ عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء.

ان المؤسسة ذات الأداء و الفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، حيث أن الثقافة القوية تؤدي إلى عدم اعتماد الأفراد على الأنظمة و التعليمات فهم يعرفون ما يجب القيام به.

#### 5- الثقافة الضعيفة:ينتج عن الثقافة الضعيفة سير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون

تعليمات غير واضحة في كثير من الأحيان، و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات المناسبة.

كما أن هناك تصنيف ثالث للثقافة التنظيمية حيث تصنف إلى<sup>1</sup>:

#### 1- الثقافة التشاركية: يستمتع الأفراد في هذا النمط من الثقافة بالتشارك في المعلومات وبمساعدة

بعضهم البعض.

#### 2- الثقافة التعاونية:يتعاون المستخدمون مع بعضهم حينما يكون الأمر ضروريا، ولكن درجة الاتصال

بين الأفراد تكون منخفضة.

#### 3- ثقافة التعايش: يسامح المستخدمون بعضهم بعضا لأنه يجب عليهم القيام بذلك، ولكن تدفق

المعلومات يكون مقيدا جدا.

#### المطلب الرابع: القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تدعم وتعزز إدارة وبناء المعرفة

تتمثل القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تدعم وتعزز إدارة وبناء المعرفة فيما يلي<sup>2</sup>:

#### 1-الثقة Trust والموثوقية Trustworthy: أكد العديد من الكتاب والباحثين أهمية الثقة والموثوقية في

بناء المعرفة، فيقول الكاتبان Ghoshal and Tsai انه حينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دونما خوف من أن يستغلها الآخرون. وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهرة وسمعة وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.

وفي رأي مماثل يقول الكاتبان Ghoshal and Nahapiet, انه كلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف

بدرجة عالية من الثقة كان الناس على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة، والتفاعل التعاوني بصفة خاصة. ومن فوائد الثقة بين الناس أنها تبقي العقول منفتحة على جميع الحقائق والأدلة وتؤمن الاتصال والحوار،

<sup>1</sup> :هيثم حجازي، مرجع سابق ص:112.

<sup>2</sup> : حسين حريم، رشاد الساعد، مرجع سابق ص:232.

وكذلك تجعل الناس أكثر استعداداً للمخاطرة في تبادل المعرفة... وهذا يمثل استعداداً أكبر لتجريب ضم أنواع مختلفة من التعاون، أما بشأن علاقة الثقة بالتعاون، فالثقة تعزز التعاون، والتعاون ذاته يولد الثقة، وهذا يمكن أن يؤدي مستقبلاً إلى معايير عامة في التعاون مما يزيد من استعداد الأفراد للتبادل الاجتماعي.

## 2- الثقافة الجماعية **Collectivistic Cultur** : إن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك

الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها... ثقافة تؤكد أهمية وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر ويتطلب بناء المعرفة التأزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق والأنشطة والعمليات الجماعية التعاونية ويمكن لمعايير التعاون أن توجد قاعدة صلبة لبناء رأس المال الفكري/ المعرفي، وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل، يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الأطراف المتبادلة.

## 3- الرؤية المشتركة **Common Vision**: حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح

جماعية، فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويحتمل أن يصبحوا شركاء ويتقاسموا مواردهم... وهكذا يمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المؤسسة على تكامل مواردهم، كما ان وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد في تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

## 4- اللغة والقصص والحكايات المشتركة: إن اللغة المشتركة والقصص والحكايات والأساطير والمراسم

والطقوس تؤدي دوراً هاماً في خلق وبناء المعرفة. فاللغة المشتركة تزيد من مقدرة الناس على الوصول للآخرين وأفكارهم، وتوفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من التبادل والضم، وتعزز قدرات الضم، أما القصص والروايات والحرفات والمجازات وغيرها فتوفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها، وان القصص المشتركة في الجماعة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية، وبالتالي المساعدة في اكتساب وتطوير أحسن الممارسات.

## المطلب الخامس: الثقافة التنظيمية ودورها في دعم إدارة المعرفة

يرى العديد من الكتاب بأن الثقافة التنظيمية تساهم بدور حيوي في إدارة المعرفة ويؤكد الكاتب Honeycutt, أن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المؤسسة إيجاد ثقافة تعزز

وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، وتشجيع الناس على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي. وفي دراسة أجراها الكاتبان De Long and Fahey على أكثر من 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هنالك اعتقاداً سائداً ومؤكداً بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية، وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة. كما يؤكد الكاتب Stewart أن نجاح الشركة الأمريكية 3M وغيرها من الشركات في تطوير منتجات جديدة معروفة لم يكن سببه التقنيات، بل ثقافة المشاركة وتقاسم المعرفة، ومن هنا أكدت هذه الشركات أهمية اللقاءات والاجتماعات ومعارض المعرفة، إتاحة الوقت وتوفير المكان للعاملين لتشجيع تبادل المعرفة بينهم. ويضيف أن بناء المعرفة الجديدة وتطبيقها عملية شاقة وبطيئة ولكن معدل نجاحها سيتأثر حتماً وبدرجة رئيسية بثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

كما أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركات Mc Donough&Dyer في عام 2001 بأن هناك أربعة تحديات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في هاته الشركات حيث تتمثل في<sup>2</sup>:

✓ ليس لدى العاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة؛

✓ وجود ثقافة تنظيمية لا تشجع على المشاركة على المعرفة؛

✓ قلة فهم إدارة المعرفة و منافعها في المؤسسة؛

✓ عدم القدرة على قياس المنافع المالية لإدارة المعرفة.

وقامت الباحثتان DUBOIS & WILKERSON بمقارنة بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكاً ووعياً للمعرفة

وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكاً ووعياً بالمعرفة وعملاتها وذلك حسب الجدول الآتي:

<sup>1</sup> : سامي عبد الله المدان، محمد موسى، مرجع سابق، ص116.

<sup>2</sup> : حسين حريم، رشاد الساعد، مرجع سابق، ص:232.

جدول رقم 05 : الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة

ثقافة تنظيمية أقل وعياً اتجاه المعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعياً اتجاه المعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع واسع للمعلومات
مستويات ادارية متعددة	مستويات ادارية قليلة
مسؤوليات غير متكافئة	مسؤوليات مشتركة
الاعتماد على القواعد و الاجراءات	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطرة	القدرة على تحمل المخاطرة
التدريب من حين لآخر	استمرارية التعلم
احتجاز المعرفة و الاحتفاظ بها	مشاركة المعرفة و الانتفاع بها
التركيز المتزايد على الجوانب المالية	التركيز على كافة الجوانب و المجالات

Source: Dubois, N. and Wilkerson, T, "Knowledge Management": Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008,p. 23.

كما سنوضح السمات الثقافية المرتبطة بالثقافة التي تركز على نشر المعرفة في المؤسسة حسب العديد من

الكتاب و الباحثين من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06 : السمات الثقافية المرتبطة بثقافة تركز على المعرفة

السمات الثقافية	الكاتب
الثقة، الإيثار، التعاون.	<b>Davenport &amp; Prusak 1998</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مستوى ثقة عال</li> <li>- الدعم الواضح من الإدارة العليا</li> <li>- تحديد الأهداف</li> <li>- القيادة</li> <li>- تقاسم المكافآت</li> </ul>	<b>Kinsey Goman, 2002</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التواصل، التوافق بين الأفراد، الرضا الوظيفي، التعاون.</li> <li>- الثقافة (الدعم من الإدارة العليا، رؤية واضحة للمؤسسة، الإحساس المشترك بالتوجيه، الثقة، الانفتاح، التعلم باستمرار من الغير، كلها تعتبر المفاتيح الأساسية لثقافة الداعمة لإدارة المعرفة)،</li> </ul>	<b>Rao, 2002</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون، التواصل، الإبداع؛ التشجيع، الحماس، الثقة و التأزر</li> <li>- المشاركة؛ الانفتاح، السلوك الإيجابي.</li> </ul>	<b>Hubert, 2002</b>
الثقة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، التخطيط، الشفافية، القدرة على التعلم.	<b>Rolland and Gauvel, 2000</b>
التضامن، التأزر، التعرف على عمل الموظفين .	<b>Goffee and Jones, 1998; Smith and McKeen, 2003</b>
تبادل المعلومات بحرية، العمل بودية بين الأفراد، الثقة، النزاهة، والحماس في العمل	<b>Park, Ribière, and Schulte, 2004</b>

Source Michael Stankosky " creating the discipline of knowledge management" ;Elsevier, USA , 2005 p.:93.

من الجدول نلاحظ أن الثقة هي العنصر الرئيسي لجميع الأنشطة التي تتم بين الأفراد في المؤسسة، فهي تسمح للأفراد بالعمل والتعايش معا دون صراعات، فالثقة هي العنصر الحاسم في الثقافة التي تركز على المعرفة، والثقافة التنظيمية بدورها هي العنصر الرئيسي لنجاح إدارة المعرفة<sup>1</sup>. و الثقة أمر بالغ الأهمية لتبادل المعرفة والعمل الجماعي. وتتأثر بيئة الثقة بالثقافة التنظيمية، التي يمكن أن تعزز الشفافية، والانفتاح في الاتصالات، والتعاون. وحسب King ثقافة المؤسسة هي مجموعة من القيم والقواعد والرموز والمبادئ التوجيهية التي تمكن وتشجع الأفراد على المشاركة في أنشطة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة تدوينها تخزينها ومشاركتها، وعليه فهي تساهم في<sup>2</sup>:

- تتوسط العلاقة بين المعرفة التنظيمية والمعرفة الفردية؛
- تخلق فضاء للتفاعل الاجتماعي social interaction؛
- تشجع خلق المعرفة من خلال التأثير على الموظفين للمشاركة في أنشطة التعلم التنظيمي؛
- تشجع الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتدوين وتخزين المعرفة في أنظمة إدارة المعرفة؛
- تشجع تبادل المعرفة من خلال جعلها قاعدة للسلوك المقبول، وتحفز استخدام المعرفة من خلال التأثير على الموظفين للابتكار المستمر وتطبيق المعرفة المكتسبة.

لذلك، هناك حاجة إلى ثقافة مؤسسة تشجع جميع مراحل دورة إدارة المعرفة وتركز على المعرفة الضمنية والصريحة. إذ يمكن توثيق المعرفة الصريحة ومشاركتها بسهولة، في حين يتم اكتساب المعرفة الضمنية من خلال التجربة، كما يصعب التعبير عنها وتوثيقها بما أنها موجودة في عقول الموظفين، وعليه يجب أن تدعم الثقافة إنشائها ومشاركتها من خلال التفاعل، أما فيما يخص المعرفة الصريحة فينبغي أن تشجع الثقافة الموظفين على تدوينها، وإدخالها في أنظمة إدارة المعرفة، والمشاركة في أنشطة نقلها<sup>3</sup>.

مما سبق يمكن القول بأنه لنجاح أي مؤسسة حديثة يتطلب التكيف والتعامل مع التغييرات في بيئة العمل من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب. ولتحقيق ذلك لا بد من سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على التشاركية والحوار البناء لتعزيز تدفق وانتقال المعلومات بصورة سريعة ودون معوقات. وأشارت بعض الدراسات إلى اعتبار الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً لتطبيق إدارة المعرفة ونشاطاتها المختلفة إذ إن ضعف توفر الثقافة التنظيمية البناءة التي

<sup>1</sup> : Michael Stankosky, Op, Cit, p:94.

<sup>2</sup> : Annie Green, Michael Stankosky, Linda Vandergrif, " In Search Of Knowledge Management: Pursuing Primary Principles ", Emerald Group Publishing Limited, UK,2010,P:37-38.

<sup>3</sup> :idem



تدعم عمل الفريق والانسجام بين العاملين يؤدي إلى انعدام الثقة بينهم وبالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات لاتخاذ القرارات المؤسسية الذي بدوره ينعكس سلباً على مستوى أدائهم ورضاهم وولائهم الوظيفي ومن ثم زيادة نسبة ترك العمل. وتتصف الثقافة الناجحة بدورها في إيجاد التقارب والانسجام بين العاملين بغية زيادة الإبداع والابتكار والتجديد لمواجهة التغييرات المستمرة في بيئة العمل ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة التي لا تتم إلا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة وملائمة لتحقيق ذلك.

### المطلب السادس: العوائق الثقافية لبناء المعرفة وإدارتها

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتنفيذ إدارة المعرفة العمل على التخلص من العوائق الثقافية التي تجعل الأفراد يترددون في توليد وتشارك واستخدام المعرفة ومن هذه العوائق مايلي<sup>1</sup>:

1. الافتقار للثقة؛
  2. ثقافات ومفردات وأطر مرجعية مختلفة؛
  3. الافتقار للوقت وأماكن الاجتماعات؛
  4. المركز والمكانة تمنح لمالك المعرفة وليس على أساس تقاسم المعرفة؛
  5. افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب والفهم؛
  6. الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون غيرها؛
  7. عدم التسامح مع الأخطاء ومع الحاجة للمساعدة؛
- وبضيف الكاتبان **Fahey and Long** المعوقات الثقافية الآتية لبناء المعرفة:
1. تفاوت المركز/ المكانة يعيق تقاسم المعرفة عبر الوحدات/ الأنشطة المختلفة؛
  2. المعايير والممارسات التي لا تشجع التبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المؤسسة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تعيق تقاسم المعرفة؛
  3. المعايير والممارسات الثقافية التي تشجع العمل المنفرد ولا تشجع التكاتف والتآزر بين الأنشطة والوحدات العاملة؛
  4. الثقافة التي تكافئ بشكل أساسي الإبداع والابتكار الفردي تنتج أنماطاً من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تقيم البحث عن الخبرة الموجودة في المؤسسة واستخدامها؛

<sup>1</sup> : حسين حريم، رشاد الساعد، مرجع سابق، ص: 233.

5. الثقافة التي تقيم بشكل واضح اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة للتفاعل مفضلة ومساندة لاستعمال المعرفة؛
6. كيفية تعامل المؤسسة مع الأخطاء تحدد بيئة التفاعل الاجتماعي، من حيث التغاضي عنها أو إغفالها أو معاقبة مرتكبيها بقسوة، أو استخدامها لإلقاء اللوم وتسجيل نقاط أو إذلال الأشخاص. إذا كان الأمر كذلك فهذه المعايير والممارسات تعيق الكشف عن الأخطاء وتصويبها واستخدامها مصدراً للتعلم؛
7. المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة صريحة للأمور الحيوية في المؤسسة.

## المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي.

لقد شغل ولا يزال، موضوع الهيكل التنظيمي مساحة هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل المفكرين والاستشاريين والمدبرين، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المؤسسات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيراً رئيساً يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي مؤسسة. وسوف نقوم في هذا المبحث بدراسة الهيكل التنظيمي كدعامة من دعائم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي

إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة، وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة بجانب الوظائف الأخرى، كالتخطيط والتوجيه والرقابة. ومن خلال التنظيم، يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المؤسسة بمختلف مستوياتها. ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه "تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المؤسسة"<sup>1</sup>.

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة"<sup>2</sup>.

ويعرفه Robbins بأنه "عبارة عن إطار يوضح كيفية تقسيم الأنشطة، وتجميعها والتنسيق بينها"<sup>3</sup>.

كما يعرف بأنه "الوسيلة الرئيسية المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف، وهو يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطة، مع وجود توصيف دقيق للأعمال. والتوقعات المطلوبة من كل فرد"<sup>4</sup>.

ويأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة، ولكن تعتبر الهياكل البسيطة، الوظيفية، هيكل القطاعات، وهيكل المصفوفة، من أكثر أنواع الهياكل التنظيمية شيوعاً في المؤسسات.

### المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في<sup>5</sup> :

1 : زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان، 2005، ص:125.  
2 : محمد مسن، " التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات"، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص:101.  
3 : حسين حريم، " مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:145.  
4 : مصطفى كامل " إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص: 59.  
5 : حذيفة محمد مصطفى عطا الله، " أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2008، ص: 25.

- توزيع الأعمال وتحديد مهام الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها؛
- تحديد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف في المؤسسة، وبالتالي تحديد مستويات السلطة والمسؤولية؛
- تحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها وتحقيق الترابط بينها، لجعل المؤسسة تعمل كوحدة واحدة؛
- تحديد قنوات الاتصال وانسياب المعلومات وحركتها في المؤسسة؛
- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات.

### المطلب الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي الداعم لتطبيق إدارة المعرفة

تتمثل خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في<sup>1</sup>:

- المرونة والتكيف مع المتغيرات لمواكبة طرق انجاز الأعمال والاستفادة من المعارف المتوفرة، وذلك لان الهيكل غير المرن و الذي لا يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالأفراد للتخوف من إنشاء أية علاقات أو اتصالات، ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم أو انتقاداتهم، أما الهياكل المرنة فإنها قادرة على استيعاب المتغيرات وتشجيع الأفراد على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف؛
- استيعاب التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة لما لها من دور في تحقيق أهداف المؤسسة، فالنظر إلى التنظيمات غير الرسمية أنها مخالفة دائما يؤدي إلى تلويث المناخ التنظيمي وممارسة ضغوط وقيود على الأفراد لا مبرر لها؛
- محدودية عدد المستويات الإدارية، بغرض تقريب الأفراد من الإدارة وكذا إيجاد علاقات مباشرة بينهم، وتخفيض التكاليف، وتحقيق سرعة الاتصالات بين القمة والقاعدة؛
- لا مركزية اتخاذ القرارات، مما يتيح الاستفادة من خبرات المدراء والأفراد في المستويات التنظيمية الدنيا، وكذا رفع الروح المعنوية للأفراد بمشاركتهم والثقة بقدراتهم؛
- توفير قنوات اتصال قصيرة تسمح بتفعيل الاتصالات بين الأفراد في مختلف التخصصات والمستويات الإدارية لضمان التدفق السريع للمعلومات والمعارف وسهولة الحصول عليها؛
- سهولة التنسيق و التكامل بين مختلف التنظيمية؛

<sup>1</sup> :عتيقة طرفاني، وسيلة عاشور، " المقومات الأساسية لتنفيذ استراتيجية المعرفة في المنظمات"، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والابداع: الممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 18/17 أفريل، 2013، ص:10-11.

- إيجاد علاقات مباشرة بين الأفراد في مختلف الوحدات و المستويات التنظيمية مما يسمح بتبادل المعارف والخبرات و مشاركتها؛
- إيجاد فرق عمل دائمة ومؤقتة وتدعيم العمل الجماعي من أجل ترسيخ روح التعاون والثقة بين الأفراد، وتحقيق الولاء والتوحد والانتماء، وتنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم، وتعزيز الإبداع والابتكار واستخدام أكبر قدر من الخبرات والمعارف في حل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- الاعتماد على شبكة متطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، للربط بين مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي ودوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة

حسب دافنبورت Devenport يجب تطوير الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق إدارة المعرفة، إذ يجب أن ينطوي على مجموعة من الأدوار والمهام (على سبيل المثال، مدير المعرفة Knowledge Manager أو الرئيس التنفيذي للمعرفة، CKO Chief Executive Officer، وهناك حاجة إلى أشكال جديدة من هيكل تنظيمي أكثر مرونة التي تمكن الأفراد في المؤسسة من الحصول على مزيد من الاستقلالية. وهذا ممكن في المؤسسات ذات ثقافة تشاركية تشجع الالتزام والثقة والتعاون<sup>1</sup>.

كما أشار عبد الستار العلي إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتبرز هنا أهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وان هناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها<sup>2</sup>:

1. هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المؤسسة والعلاقات فيما بينهم؛
2. من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير

الرسمي؛

<sup>1</sup> : Marta Mas-Machuca, **The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations**, International journal of educational leadership & management, hipapita press, 2014, p:8.

<sup>2</sup> : نهایة عبد الهادي التلاني، رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد2، 2015، ص:450-451.

3. يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة. وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل<sup>1</sup>:

1. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن شكل الهرم؛

2. التحول من أتماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية؛

#### المطلب الخامس: بعض الهياكل التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة

تلعب الهياكل التنظيمية دوراً مهماً في تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة، وذلك بالنظر إلى مساهمتها في تدعيم الإبداع والابتكار وتبادل المعارف من خلال إيجاد علاقات مباشرة بين الأفراد في مختلف التخصصات والمستويات وشبكات فعالة فيما بينهم، وبالتالي يمكن اعتبار التنظيمات التالية أهم الهياكل الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة:

#### الفرع الأول: الهيكل الأفقي المتسع infinitely flat organization

التنظيم الأفقي يعطي المسؤوليات وتفويض أكبر للأفراد مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات، وفي الوقت نفسه فإن كل مدير يشرف أو يكون مسؤولاً على عدد أكبر من الأفراد وبالتالي الاستفادة من مزايا نطاق الإشراف الواسع وتدعيم روح الفريق والعمل الجماعي، كما تجدر الإشارة إلى أن الهياكل الأفقية توفر اتصالات مباشرة بين المدير والأفراد في المؤسسة مما يسهل ويسرع انتقال المعلومات والمعارف بينهم، إضافة إلى أن قلة عدد المستويات التنظيمية في هذه التنظيمات يخفض التكاليف، إلا أن هذه الهياكل لا تناسب إلا المؤسسات صغيرة الحجم، وتحول دون تطور المؤسسة.

وعليه يمكن القول بان التنظيمات الأفقية من الهياكل الداعمة لتنفيذ إدارة المعرفة وذلك لتوفيرها سرعة انتقال وتبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد والمدراء في المؤسسة، حيث أن الأوامر لا تأتي من المدير إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل أن السلطة المركزية تصبح منبعاً للمعلومات، ومنسقا للاتصالات أو مستشارا

<sup>1</sup> : نهاية عبد الهادي التلحاني، رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد2، 2015، ص:450-451.

يجيب عن الأسئلة الصعبة التي تحتاج خبرة أكبر، ويكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : الهيكل الشبكي (العنكبوتي) Spiders Web or network

وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جميعاً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها. أي أن الوحدات تعمل باستقلال تام ويمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة، ويقتصر دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات فهو لا يولد المعلومات بنفسه؛ ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: الهياكل المعكوسة inverted organizations

توجد المؤسسات التي تعتمد الهياكل المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمؤسسة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المؤسسة. ولذلك تقوم المؤسسة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المؤسسة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المؤسسة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المؤسسة من مديريين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المؤسسة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المؤسسة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم. ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين. وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمؤسسة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه. ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرّب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك

1 : عتيقة طرفاني، عاشور وسيلة، مرجع سابق، ص: 13-14.

2 : حسن العلواني، " إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية 6-8 نوفمبر 2001، ص: 316.

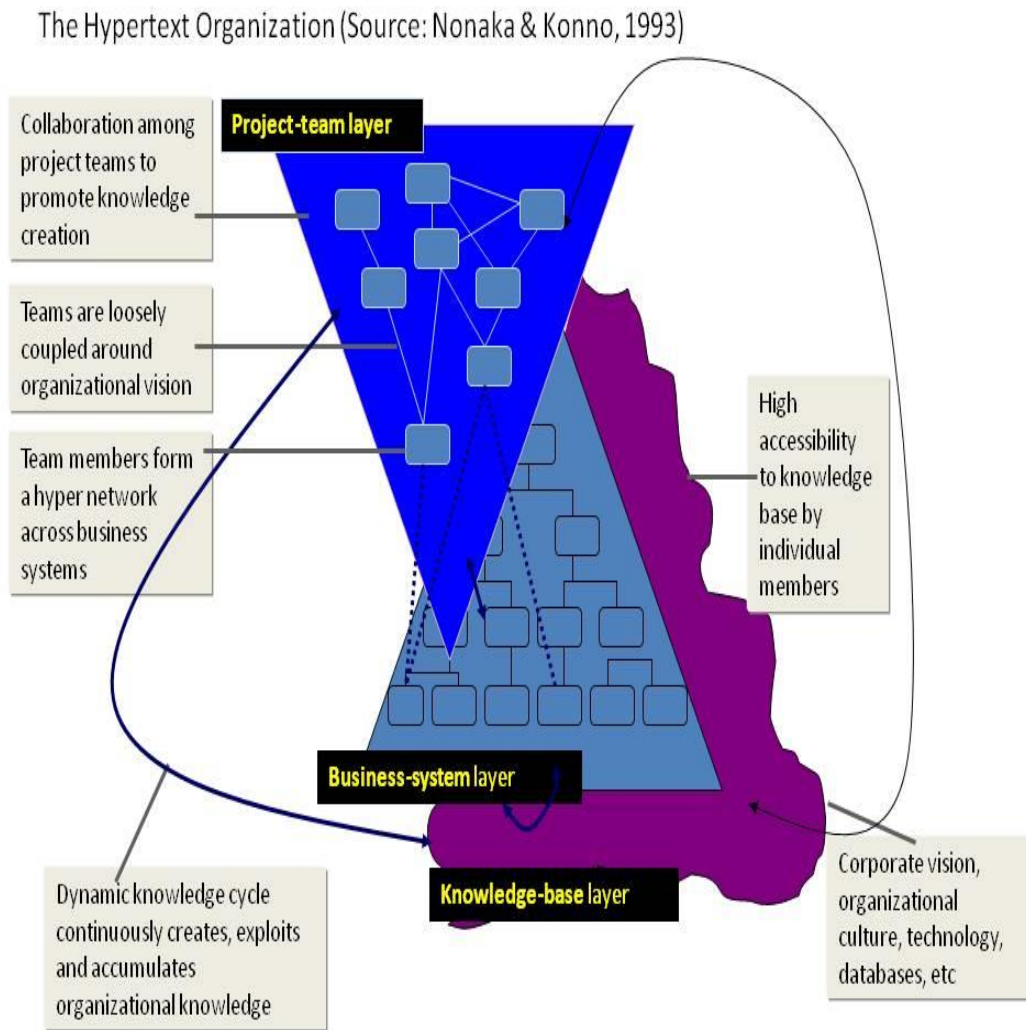
كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي<sup>1</sup>.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي المتشعب **hypertext structure** المقترح من طرف نوناكا وكونو

هناك واحدة من المساهمات المعروفة في هذا المجال هو الهيكل التنظيمي التشعبي أو المتشعب **hypertext**

**structure** التي اقترحه نوناكا وكونو سنة 1993<sup>2</sup>، سوف نبينه في الشكل الآتي:

الشكل رقم 18 : الهيكل التنظيمي المتشعب لنوناكا وكونو **hypertext structure**



Source: J.M. Constandse, **Exploring organizational knowledge creation, What is the practical value of Nonaka's Hypertext mode and how can it be applied**, Master Thesis, University of Twente, Enschede, the Netherlands, 2013, p:7.

<sup>1</sup> : سمير محمد عبد الوهاب، " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة"، الندوة الدولية لمدينة المعرفة، المدينة المنورة، 30/28 نوفمبر 2005، ص:7.

<sup>2</sup> : Marta Mas-Machuca, op cit, p:8.



من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يتكون من ثلاث مستويات تتفاعل مع بعضها البعض حيث يتم تحويل وانتقال المعرفة بين مختلف المستويات وهذا التحويل الديناميكي المستمر يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة، وتتمثل هذه المستويات في<sup>1</sup> :

✓ **مستوى فريق المشروع project team layer** : وهي الطبقة العليا كما هو موضح في الشكل أعلاه، حيث تشارك فرق متعددة في الأنشطة المولدة للمعارف، إذ يتم تكوين أعضاء الفريق من وحدات مختلفة من الطبقة الوسطى، وتكليفهم بأداء مشروع حتى يتم الانتهاء منه، مثلا: تطوير منتجات جديدة .

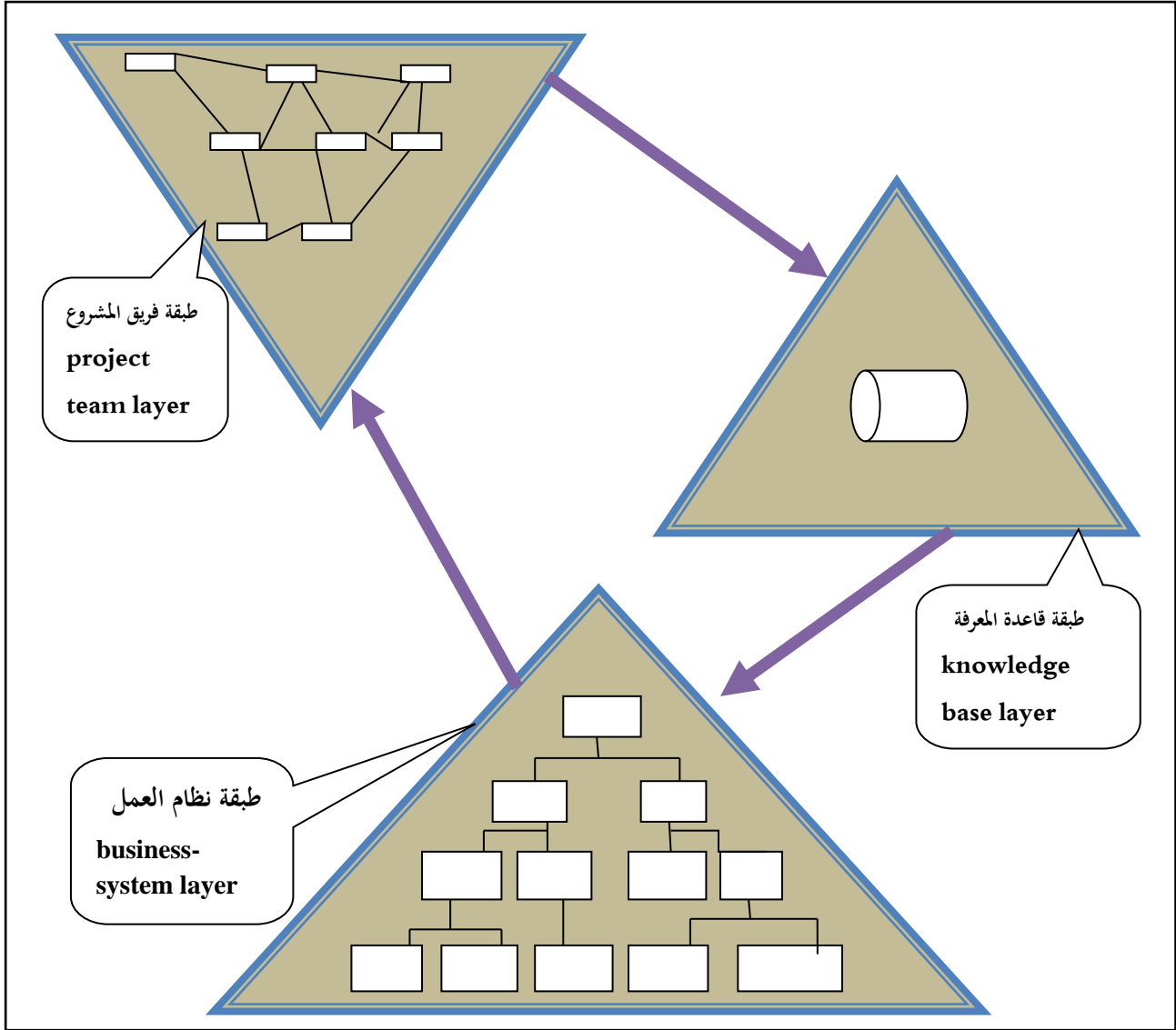
✓ **مستوى نظام العمل business- system layer** : وهي الطبقة الوسطى والتي تتم فيها العمليات الروتينية والهيكل التنظيمي المتبع في هذا المستوى هو الهيكل الهرمي كما هو موضح في الشكل أعلاه.

✓ **مستوى قاعدة المعرفة knowledge base layer** : وهي الطبقة السفلية، في الحقيقة لا توجد هذه الطبقة ككيان تنظيمي فعلي كما هو موضح في الشكل، ولكن تحتوي هذه الطبقة على المعرفة الواسعة التي تم إنشاؤها والتي تراكمت لدى المؤسسة تتمثل في رؤية المؤسسة والثقافة والتكنولوجيا، وقواعد البيانات ...، ويكون ذلك من قبل "الذاكرة التنظيمية" للمؤسسة التي يتم إدارتها، وذلك لجعل هذه المعرفة متاحة لجميع الموظفين.

من خلال تطبيق هذا النوع من الهياكل التنظيمية في المؤسسة فإن عملية خلق المعرفة تكون دورة ديناميكية من المعارف والمعلومات المتدفقة من المستويات الثلاث كما هو موضح في الشكل أدناه:

<sup>1</sup>:laurance pursak, "knowledge in organizations", Butterworth-Heinemann;USA. 1997,p:106-107.

الشكل رقم 19 : تدفق المعرفة من خلال مستويات الهيكل المتشعب HYPertext STRUCTURE لنوناكا



Source: : J.M. Constandse, Exploring organizational knowledge creation, What is the practical value of Nonaka's Hypertext mode and how can it be applied, Master Thesis, University of Twente, Enschede, the Netherlands,2013,p:9

من خلال الشكل يمكن القول أن فرق المشروع "الطبقة العليا" تتكون من أعضاء من مختلف الوظائف والأقسام التابعة للطبقة الوسطى (نظام العمل)، هذه الفرق تتعاون فيما بينها من اجل تحقيق الأهداف المعرفية التي وضعتها المؤسسة، عند اكتمال مهمة الفريق المحددة له، يتم نقل أعضاء الفريق إلى الطبقة السفلى (طبقة قاعدة المعرفة) أين يتم تخزين نتائج المهمة التي وكلت لهم وتوثيقها، ثم يعودون للطبقة الوسطى (نظام العمل) لاستئناف العمليات الروتينية للمؤسسة، في انتظار استدعائهم لمشروع آخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> : J.M. Constandse, Exploring organizational knowledge creation, What is the practical value of Nonaka's Hypertext mode and how can it be applied, Master Thesis, University of Twente, Enschede, the Netherlands,2013,p:9

## المبحث الرابع: القيادة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشحنهم، و من العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى القائد مايلي: العولة الاقتصادية المتزايدة؛ إلغاء الحدود؛ انتشار وسائل الاتصالات والمعلومات والتقدم التكنولوجي وتعاضم أهمية المعرفة، وسوف نقوم في هذا المبحث بدراسة أهمية القيادة كدعامة من دعائم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة .

### المطلب الأول : مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم كالاتي:

يعرف L.Wolman القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"<sup>1</sup>.

أما T.Pfifner &R.Presthus فيعتبران القيادة "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"<sup>2</sup>.

ويرى اردواي تيد Tead Ordway في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم"<sup>3</sup>.

نلمس في هذه التعاريف تركيزا شديدا على أحد عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد(القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه.

### المطلب الثاني: دور القيادة في دعم تطبيق إدارة المعرفة

هناك دراستان أجريت مؤخرا لمناقشة دور القيادة في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة. حيث تركز الدراسة الأولى ل للباحثان . Kanungo & Anantatmula (2007) على تحديد عناصر التمكين لنجاح تنفيذ إدارة المعرفة .

أما الدراسة الثانية فهي دراسة استكشافية لدور القيادة والإدارة في نجاح تنفيذ إدارة المعرفة وهي أيضا

للباحثة. anantatmula, (2007).

<sup>1</sup> طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، القاهرة، دار غريب، 1993، ص: 34.

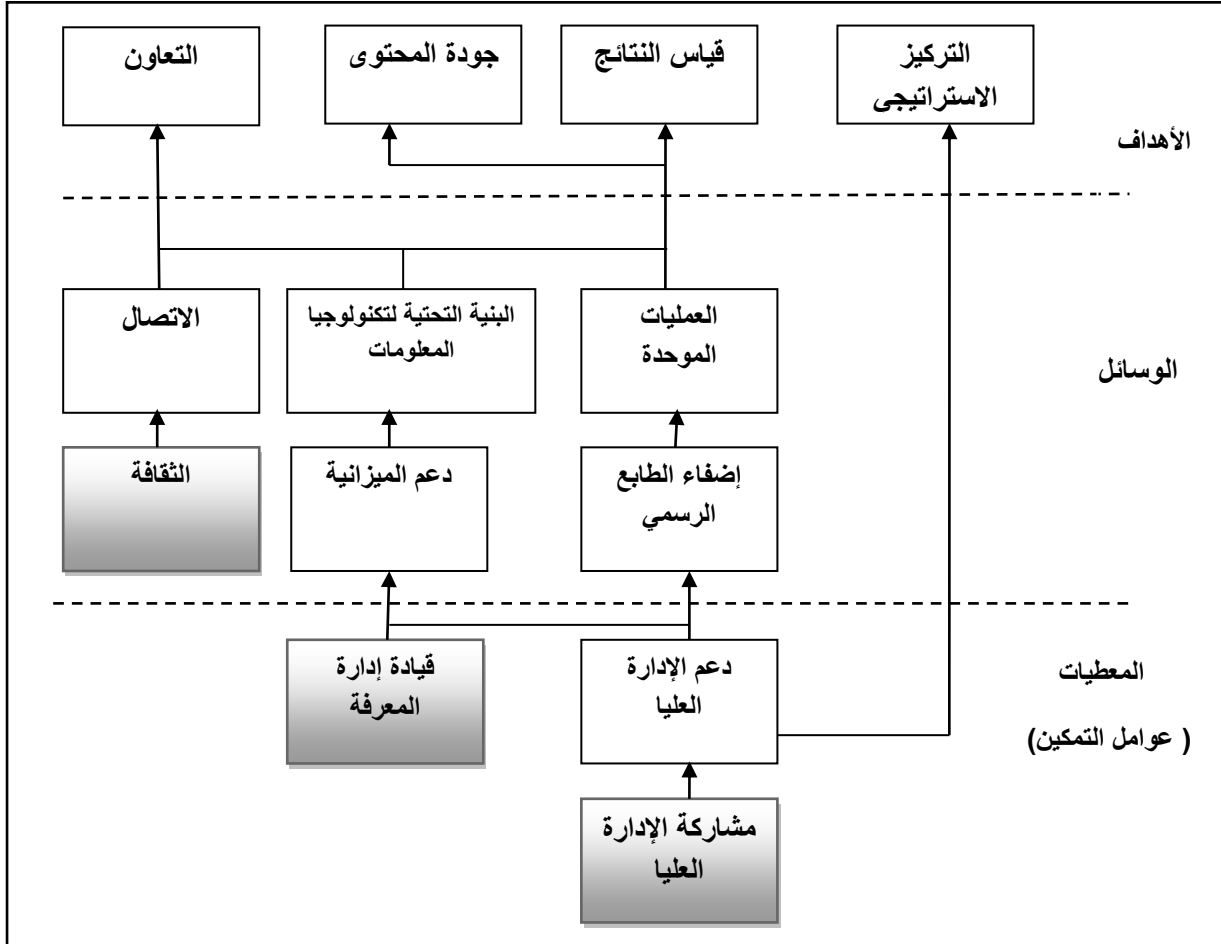
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 241.

<sup>3</sup> طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 34.

الفرع الأول: الدراسة الأولى دراسة للباحثان Kanungo & Anantatmula (2007) حددت دور القيادة

في دعم تطبيق إدارة المعرفة حيث يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 20: دور القيادة في دعم تطبيق إدارة المعرفة.



Source: Annie Green, Michael Stankosky, Linda Vandergrif, " In Search Of Knowledge Management: Pursuing Primary Principles ", Emerald Group Publishing Limited, UK,2010,P:9.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن مشاركة الإدارة العليا، وقيادة المعرفة، وثقافة المؤسسة هي العوامل الرئيسية والدافعة التي يمكننا الاعتماد عليها لبناء إدارة معرفة ناجحة. فمن خلال مشاركة الإدارة العليا، ستحظى إدارة المعرفة بدعم والمشاركة النشطة من كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة. كما تضمن مشاركة الإدارة العليا أيضاً أن يكون لإدارة المعرفة تركيز استراتيجي. كما يظهر الشكل أن قيادة إدارة المعرفة المقترنة بالدعم المقدم من الإدارة العليا يؤدي إلى توفير دعم من الميزانية أي بمعنى آخر دعم مالي لتنفيذ إدارة المعرفة، كما سيساعد الدعم من الميزانية في تطوير البنية التحتية للتكنولوجيا من أجل تشارك وتقاسم المعارف وحفظها. كما تعتبر قيادة المعرفة، ودعم الإدارة العليا، ومشاركة الإدارة العليا مجموعة من المعطيات. أو بعبارة أخرى، فإن القيادة، ومشاركة الإدارة

العليا، والثقافة هي متغيرات مستقلة. ومع ذلك يمكن للقيادة الفعالة لإدارة المعرفة أن تؤثر علي المتغيرين المستقلين الآخرين، ولو بشكل غير مباشر إلى حد ما. حيث يمكن لقيادة إدارة المعرفة حشد الدعم من الإدارة العليا والتأثير على ثقافة المؤسسة. من جهة أخرى تميل الأهداف إلى أن تكون العناصر في أعلى النموذج أو الشكل، وهي التعاون، وجودة المحتوى، وقياس النتائج، والتركيز الاستراتيجي. أو بعبارة أخرى، فهي النتائج النهائية لتطبيق إدارة المعرفة ومن الواضح أن القيادة تلعب دورا هاما في تحقيق هذه الأهداف بنجاح<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للوسائل فهي العناصر التي يمكن التحكم فيها، والتصرف فيها أو تطويرها لتشكيل الصلة أو الرابط بين المعطيات والأهداف. فالاتصالات، والبنية التحتية للتكنولوجيا، والعمليات الموحدة، والثقافة، ودعم الميزانية، وإضفاء الطابع الرسمي علي الجهود المبذولة في مجال إدارة المعرفة، كلها جوانب يمكن تغييرها أو زيادتها أو إنقاصها من أجل تحقيق أهداف<sup>2</sup>.

وفي الأخير يمكن القول أن هذا الشكل أو النموذج يوضح أهمية اختيار قيادة مختصة وملتزمة بإدارة المعرفة. وتلعب قيادة إدارة المعرفة دورا حاسما في إبراز قيم إدارة المعرفة، وتأمين الدعم المالي والدعم الإداري لبناء البنية التحتية للتكنولوجيا، ومواءمة الحلول التكنولوجية مع الثقافة التنظيمية لتحقيق أهداف وغايات إدارة المعرفة.

#### الفرع الثاني: الدراسة الثانية: دراسة للباحثة anantatmula 2007:

تنطوي القيادة علي تحفيز أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة. ولذلك، في هذه الدراسة قامت anantatmula سنة 2007، باستخدام عوامل نجاح متصلة بالأفراد وعلاقتهم المتبادلة وذلك لرسم دور القيادة في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة. وهذه العوامل بإيجاز في:

• **خلق الوضوح Create clarity:** من المهم الوضوح في تحديد الأهداف وتبيان النتائج المحتملة خلال المراحل المبكرة من تطبيق إدارة المعرفة. وبخلاف ذلك، قد لا يتم تحديد بعض المتطلبات الهامة لنظام لإدارة المعرفة. ونتيجة لذلك، سينظر إلى نظام إدارة المعرفة علي انه فاشل وقد لا يساعد إدراج هذه المتطلبات في مرحلة لاحقة.

• **تحديد الأدوار والعمليات Define roles and processes:** بصفة عامة يشارك العديد من العمال إضافة إلى مسؤولياتهم ومهامهم الرئيسية في دعم إدارة المعرفة من أجل خلق وتوليد المعرفة وتقاسمها. لذلك تحديد المهام والمسؤوليات أمر مهم للغاية، فالمهام الواضحة والمسؤوليات المحددة دون غموض أو تداخل في المسؤوليات والأدوار أمر مهم لتجنب النزاعات بين الأفراد.

<sup>1</sup> : Annie Green, Michael Stankosky, Linda Vandergrif," OP CIT,P:9-10

<sup>2</sup> :Idem

• **توظيف عمليات متناسقة Employ consistent processes**: تميل المؤسسات إلى إدارة المعرفة بدون عمليات رسمية. ومن شأن التكليف بعمليات متنسقة ورسميه أن يشجع على المزيد من المشاركة والمساهمة في تطوير وتبادل المعرفة الجديدة داخل المجموعة وفي جميع أنحاء المؤسسة.

• **تأسيس الثقة Establish trust**: الثقة أمر بالغ الأهمية لتبادل المعرفة والعمل الجماعي. ويتأثر مناخ الثقة بالثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعزز الشفافية والانفتاح في التواصل والتعاون، كما أن تحديد الأدوار والمسؤوليات يعزز فعالية الفريق.

• **تيسير الدعم التنظيمي Facilitate organizational support**: أحد عوامل النجاح المهمة لتنفيذ إدارة المعرفة هو الحصول على الدعم والمشاركة من كبار المسؤولين **key personnel** الذين يمثلون جميع الوظائف في المؤسسة والإدارة العليا، ويعد الحصول على الدعم التنظيمي أحد التحديات إذ يتحكم رؤساء الأقسام والمصالح بشكل عام في الموارد، ويعد تعاونهم لتنفيذ إدارة المعرفة شرطاً أساسياً لنجاحها وعليه فإن عدم تيسير الدعم التنظيمي من شأنه أن يؤدي إلى عدم فعالية استخدام نظام إدارة المعرفة وبالتالي الفشل في نهاية المطاف.

• **إدارة النتائج Manage outcomes**: يتطلب تنفيذ إدارة المعرفة موارد، وبالتالي تتوقع الإدارة نتائج تشير إلى أداء أفضل للأعمال وكما هو الحال بالنسبة للمشاريع، فإن معظم التصورات المتعلقة بفشل أو نجاح إدارة المعرفة تستند إلى مؤشرات غير معلنة وشخصية، نتيجة لذلك، يقوم أشخاص مختلفون بتقييم نفس المشروع بشكل مختلف حسب Rad ولذلك، هناك حاجة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء تغطي الطابع الرسمي على العملية وتوضح ما هو ضمني في هذه التقييمات التي تبدو ذاتية. ومن شأن نظام تقييم الأداء هذا أن يعزز التفوق.

• **تسهيل دعم تكنولوجيا المعلومات Facilitate IT support**: تدعم أنظمه تكنولوجيا المعلومات التخزين الكتروني، كما تساعد في الاسترجاع الفعال والسريع لكميات كبيرة من البيانات. وبالتالي تخدم تكنولوجيا المعلومات أنظمة إدارة المعرفة بشكل جيد في الاتصالات الفعالة وتطوير أدوات إدارة المعرفة مثل الصفحات الصفراء الكترونية، electronic yellow pages، ومستودعات المعرفة، والإنترنت ومجموعات الممارسة الافتراضية. وينبغي على المؤسسات عند تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات التركيز على احتياجات عمل محددة. من خلال ما سبق يمكن القول بان التزام الإدارة العليا يجب أن يكون عنصر مكمّل لإدارة المعرفة، ويجب أن تتفحص وتركز على ما بعد الجوانب التقنية لمتطلبات تطبيق إدارة معرفة المؤسسات. علاوة على ذلك، التزام ودعم الإدارة العليا لا ينتهي عند بداية تطبيق إدارة المعرفة وإنما لا بد أن يكون دعماً مستمر بدون حدود، ويجب

أيضا عليها (الإدارة العليا) التعرف على الأفراد المتميزين والمخلصين داخل المؤسسة لتقوم بتشجيعهم حتى يصبحوا من أنصار ومؤيدي إدارة المعرفة في مؤسستهم وتشجيعهم على التفاعل والمشاركة في تبادل المعرفة . وأكد كثير من الباحثين منهم Davenport, et. al. and Van Buren على أن دعم الإدارة العليا تعتبر من أكثر العوامل الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة. كما أكد الباحث Goh بأن من الصعب أن تكون إدارة المعرفة فعالة ما لم تقوم الإدارة العليا بتشجيع وتفويض العمال وتبين لهم ما مدى إلتزامها الغير محدود للمؤسسة. كما ذكرنا سالفاً، بأن الإدارة العليا تُلعبُ دور رئيسي ليس فقط في بداية تطبيق إدارة المعرفة ولكن أيضاً أثناء تنفيذ المشروع بالكامل. ولكي تكون الإدارة العليا فعالة في التزاماتها في تطبيق إدارة المعرفة يجب عليها الآتي<sup>1</sup>:

- أن يكون لديهم معرفة كافية؛
- أن يكون لديهم توقعات واقعية عن نتائج إدارة المعرفة ؛
- أن يكون هناك اتصال مع المستخدمين؛
- أن يكون لديهم القدرة على تنسيق وتوحيد وظائف المصالح المختلفة في تطبيق عملية إدارة المعرفة.

#### المطلب الثالث : دور المسؤول الرئيسي للمعرفة CKO في دعم تطبيق إدارة المعرفة

في دراسة أجرتها مجلة KM Magazine في ماي 2001, حول مسألة محورية وهي إستراتيجية التحول إلى المعرفة في المؤسسات، إذ يجب توفير ثقافة لدعم الثقة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة، ومن الواضح أن المعرفة حتى تتغلغل في المؤسسة يجب تغيير طريقة تأدية الأفراد لمهامهم، إضافة إلى تغيير ثقافة المؤسسة جذريا، وبالتالي لا بد من وجود بطل داخل المؤسسة يتولى قضية التحول نحو المعرفة، وهنا يظهر دور المسؤول الرئيسي للمعرفة Chief knowledge officer (CKO)<sup>2</sup> حيث سنقوم بتعريفه وأبرز المهام الموكلة له :

#### الفرع الأول: تعريف المسؤول الرئيسي للمعرفة Chief knowledge officer (CKO) :

المسؤول الرئيسي للمعرفة (CKO) هو قائد مسؤول عن ضمان أن المؤسسة تزيد من القيمة التي تتحقق من خلال المعرفة، وهو مسؤول عن إدارة رأس المال الفكري، وهو أيضا وصي على ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسة. فمدير المعرفة CKO ليس مجرد إعادة التسمية للقب "مدير المعلومات" ولكن دور مدير المعرفة

<sup>1</sup> : مطيران عبدالله المطيران، مرجع سابق، ص:17

<sup>2</sup> : Carl Frappaolo,op cit;p:57.

الرئيسي CKO هو أوسع من ذلك بكثير. فيمكن أن يساعد المؤسسة في تعظيم العائد على الاستثمار في المعرفة (الأفراد والعمليات ورأس المال الفكري)، واستغلال الأصول غير الملموسة (معرفة كيف، وبراءات الاختراع، والعلاقات مع العملاء)، وتكرار التفوق والنجاح وتبادل أفضل الممارسات، وتحسين الابتكار، وتجنب فقدان المعرفة في المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مهام مسؤول المعرفة الرئيسي Chief knowledge officer (CKO):

تتمثل مسؤولياته أو مهامه في<sup>2</sup>:

• تحديد سياسة إدارة المعرفة **Defining KM policy**: أي وضع سياسة للموظفين فيما يتعلق بتوثيق إجراءات العمل، فمدير المعرفة الرئيسي CKO في وضع يمكنه من التركيز على عملية التوثيق بالتفصيل وبشكل مستمر؛

• **Evangelizing Knowledge Management**: نشر إدارة المعرفة : تحفيز الموظفين لقبول إدارة المعرفة وتوضيح كيف ستستفيد المؤسسة من تطبيق إدارة المعرفة .

### • حماية المعلومات **Safeguarding information**

• **Employee-management liaison**: الربط بين الإدارة والموظفين : في العديد من المؤسسات، أحد أهم أدوار مدير المعرفة CKO هو العمل كحلقة وصل بين الموظفين والإدارة، كما يمكن لمدير المعرفة في كثير من الأحيان تشجيع الموظفين من أجل ضمان نجاح تطبيق إدارة المعرفة .

• **Technologist**: التحكم في تكنولوجيا المعلومات : يجب أن يكون مدير المعرفة على دراية بالبرامج المتاحة وأدوات المعلومات لتنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة على الرغم من أنه لا يشترط أن يكون مدير المعرفة من عالم تكنولوجيا المعلومات، لكن عليه أن يكون على معرفة تامة بطرق استعمال تكنولوجيا المعلومات التي يمكنها أن تحدث فروق تكنولوجية.

<sup>1</sup> :idem

<sup>2</sup> : Bryan Bergeron, "Essentials of Knowledge Management"; John Wiley & Sons publication, USA,2003,p:45.



## المبحث الخامس: التعلم التنظيمي

تعد عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وكلما نجحت المؤسسة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات الإدارية التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية، ويؤكد Hitt & Al على أن مفهوم التعلم التنظيمي رغم حداثة أصبح مدخلا رئيسيا للتغيير والتجديد التنظيمي، وفي هذا الصدد يضيف Wheelen & Hunger أن التعلم التنظيمي هو احد نظريات التكيف التنظيمي والتي تقول أن المؤسسة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيرات البيئة وتستخدم المعرفة بشكل فاعل لتحسين الملائمة بينها وبين البيئة .

### المطلب الأول: تعريف التعلم التنظيمي

فيما يلي سوف نعرض عددا من التعريفات المختلفة لمفهوم التعلم التنظيمي :

الجدول رقم 07: تعريف التعلم التنظيمي حسب مجموعة من الكتاب.

الكاتب	تعريف التعلم التنظيمي
Argyris and Schön (1978)	التعلم التنظيمي هو عملية كشف وتصحيح الأخطاء
Crossan et al. (1995)	التعلم هو عملية تغيير في الإدراك والسلوك، وليس بالضرورة أن هذه التغييرات سوف تعزز مباشرة الأداء.
Daft and Weick (1984)	التعلم التنظيمي هو معرفة العلاقات المتبادلة بين نشاط المؤسسة والبيئة
Dimovski (1994)	التعلم التنظيمي هو عملية الحصول على المعلومات، تفسيرها، حيث ينجم عنها تغيرات في الادراك والسلوك، والتي ينبغي بدورها أن يكون لها تأثير على الأداء التنظيمي.
Fiol and Lyles (1985)	التعلم التنظيمي هو عملية تحسين الأعمال من خلال زيادة المعرفة والفهم
Huber (1991)	يتعلم كيان ما من خلال معالجته للمعلومات حيث يتم تغيير مجموعة من السلوكيات المحتملة.
Kim (1993)	يعرف التعلم التنظيمي بأنه زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات فعالة.
Schwandt and Marquardt (2000)	يمثل التعلم التنظيمي العلاقة المعقدة بين الافراد، وتحركاتهم، الرموز و العمليات داخل المؤسسة.
Slater and Narver (1995)	التعلم التنظيمي هو تطوير المعرفة الجديدة أو الأفكار التي لديها القدرة على التأثير على السلوك.
Stata (1989)	التعلم التنظيمي هو العملية الرئيسية التي تحدث الابتكار. (وفي الواقع، أود أن أقول أن معدل تعلم الأفراد والمنظمات قد أصبح الميزة التنافسية المستدامة، لا سيما في الصناعات كثيفة المعرفة.)

SOURCE: William R. King , " Knowledge Management and Organizational Learning", Springer Publication,; USA,2009;p:324.

من خلال التعاريف الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول بأن التعلم التنظيمي هو عملية تحويل المعلومات إلى معرفة وتحويل المعرفة إلى عمل، والذي ينعكس بعد ذلك بتغيرات في سلوك و إدراك الأفراد.

### المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي

أشار معظم الباحثون إلى أهمية التعلم التنظيمي للفرد والمؤسسات. فالتعلم يساهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية، فالتعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة، ويعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير. وأشار **Robson** إلى أن التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها. وللتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المؤسسة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها، وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم، وأشار **Allee** إلى أن قدرة المؤسسات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء. كما أنه للتعلم التنظيمي واكتساب المعرفة ونشرها دور مهم في تحسين المنتجات والخدمات ويرى **Hill & Jones** أن التعلم التنظيمي هو الوسيلة لتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون. ويؤكد **Brown & Dguid** أن التعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع. ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات إستراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها وفي تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية وبدونه قد لا تتمكن المؤسسات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة ويعدده أغلب الباحثين المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة

يغلب في الأدبيات المعاصرة رأي يرى أن المؤسسة هي كائن حي تنشأ و تنمو وتتطور عبر مراحل في دورة حياة تشابه دورة حياة أي كائن حي، وبذلك فإن ما يصدق على الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضا على المؤسسة، ومن هنا يجوز أن نتصور أن المؤسسة تتعلم كما يتعلم الانسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعا جديدة من السلوك نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، عبد الستار دهام، " التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار و الإسكان في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 1، ع 45، 2007، ص: 140-141.

التي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة و المتغيرة<sup>1</sup>. ومن هنا ظهر تيار اشتد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.

فالمنظمة المتعلمة تعددت التعاريف حولها نظرا لكون المصطلح حديث النشأة من جهة، ونظرا لتعدد وثناء أبعاده الخاصة من جهة أخرى. لذلك ارتأينا تقديم أهم التعاريف في هذا الصدد للوصول إلى المعنى الحقيقي للمصطلح.

عرف **Senge** المنظمة المتعلمة " بالمنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم"<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر "فهي المنظمات التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم للوصول لأهدافهم بحيث تنضج أنماطا فكرية جديدة وواسعة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف الطموحات الجماعية، كما يتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي"<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي تلك التي تعلم وتشجع على التعلم بين كل أفرادها.

#### المطلب الرابع: التعلم التنظيمي و دوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة

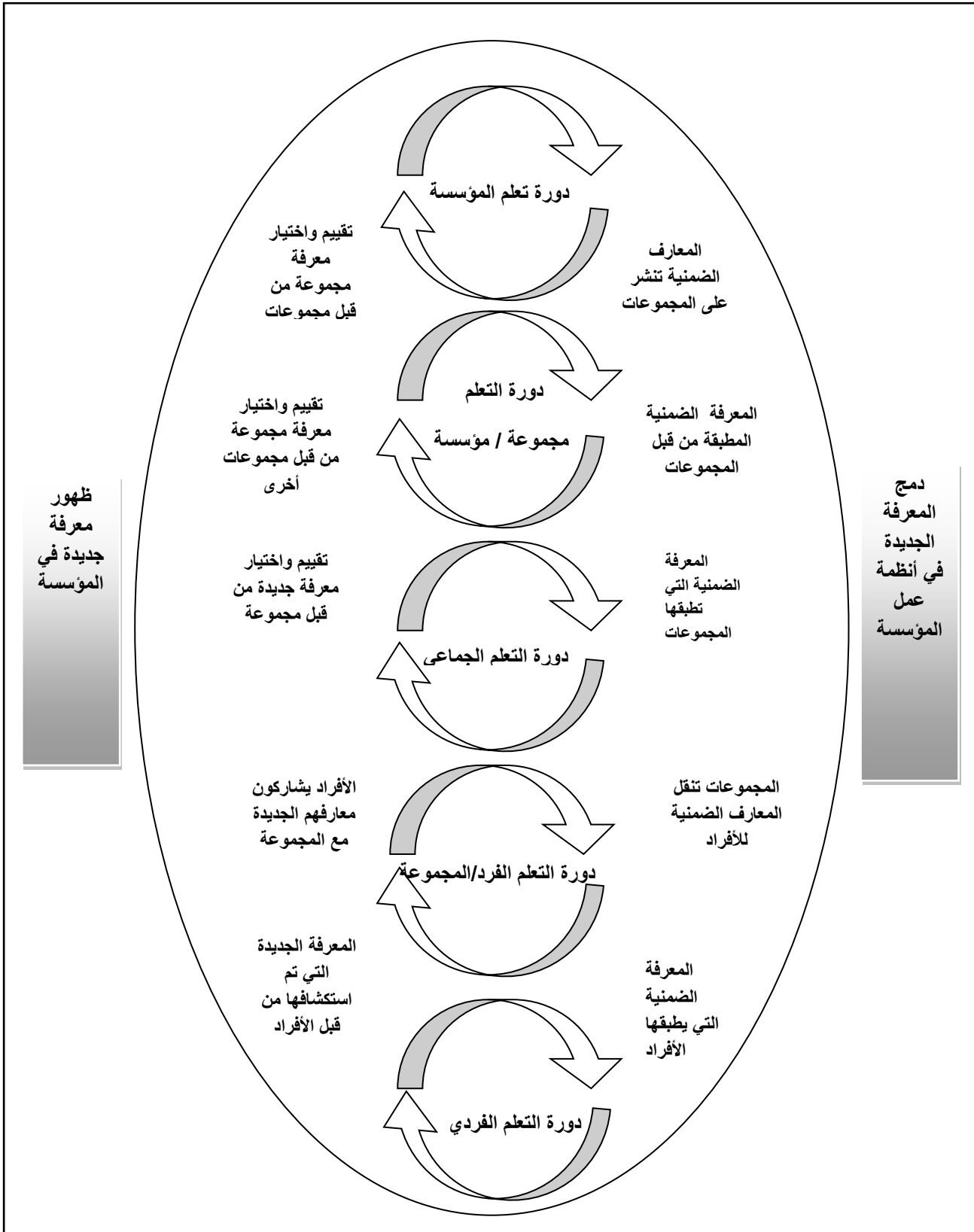
هناك إهتمام متزايد بالتعلم التنظيمي و إدارة المعرفة على حد سواء، وهذا ليس صدفة فالتعلم سواء على مستوى الفرد أو مجموعة أو على مستوى مؤسسة يكون هدفه تحسين وتطوير المعرفة، تغيير الأفكار والقيم والسلوك من خلال تغيير أو تحويل الفهم، وهنا يمكن أن يتضمن اكتساب وتطبيق المعرفة ممارسات جديدة أو إعادة تشكيل ممارسات موجودة أصلا، و بالتالي يمكن القول أن العلاقة بين التعلم و إدارة المعرفة مترابطة ومتداخلة فيما بينها وهذا ما وضحه الشكل الآتي:

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة التميز"، دار غريب، القاهرة، 2001، ص: 227.

<sup>2</sup> بلعلى نسيمه فريال، " المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء و المعارف"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، العدد01، 2014، ص:177..

<sup>3</sup> جهاد صياح بني هاني، " أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الأردنية الصناعية"، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد4، 2007، ص:463.

الشكل رقم 21: مستويات التعلم التنظيمي الداعمة لممارسات إدارة المعرفة



Source: Ron Sanchez, " Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice, Working Paper Series are published and distributed as a professional service of the Institute of Economic Research, Lund Institute of Economic Research, Sweden , 2005,p:14.

من خلال الشكل نلاحظ أن هنا خمس دورات للتعلم تتمثل في<sup>1</sup>:

1- دورة التعلم الفردي: الأفراد في المؤسسات يخلقون معارف جديدة ؛

2- دورة التعلم الفردي/المجموعة: الأفراد والمجموعات يتفاعلون مع بعض يتشاركون، ويختبرون، ويقبلون أو

يرفضون المعرفة الجديدة التي طورها الأفراد،

3- دورة التعلم الجماعي: تتفاعل المجموعات مع المجموعات الأخرى لتحديد ما إذا كانت المعارف

الجديدة التي طورتها مجموعة معينة مقبولة داخل المؤسسة ككل ؛

4- دورة التعلم مجموعة/مؤسسة: المعرفة الجديدة المقبولة على المستوى التنظيمي مدججة في العمليات

والأنظمة الجديدة والثقافة الجديدة للمؤسسة؛

5- دورة تعلم المؤسسة: المعرفة الجديدة المدججة في العمليات والأنظمة الجديدة والثقافة التنظيمية تؤدي إلى

أنماط جديدة من العمل من قبل المجموعات والأفراد.

من جهة ثانية حسب Easterby Smith & Marjorie Lyles فهما يعتبران أن التعلم التنظيمي يركز على

العملية أما إدارة المعرفة فتركز على المحتوى من المعرفة التي اكتسبتها، وولدتها والعمليات التي تستخدم، كما

يوضحه الشكل أدناه، كما أن هناك وضع آخر لتصور العلاقة بينهما وهي النظر للتعلم التنظيمي كهدف لإدارة

المعرفة من خلال تحفيز، خلق، ونشر وتطبيق المعرفة<sup>2</sup>.

إن إدارة المعرفة تساعد المؤسسة على دمج المعرفة في عمليات المؤسسة وهذا يساعد في تحسين

الممارسات والسلوكيات بشكل مستمر كما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، من هذا المنظور يعتبر التعلم

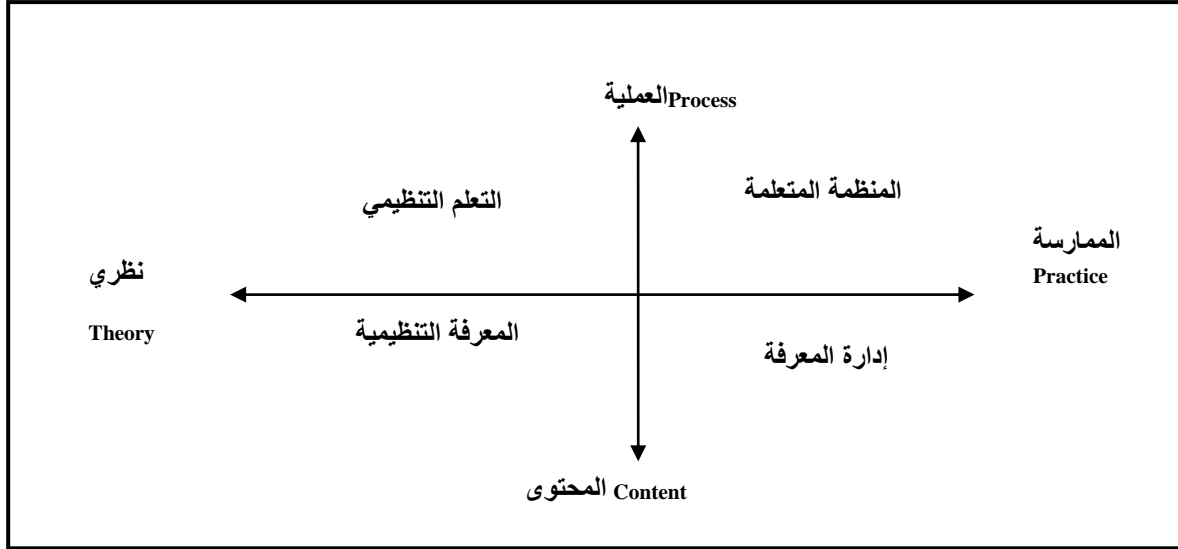
التنظيمي هو احد الطرق المهمة التي تمكن المؤسسة من التحسين المستدام لاستخدام المعرفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> : Ron Sanchez, " Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice, Working Paper Series are published and distributed as a professional service of the Institute of Economic Research, Lund Institute of Economic Research, Sweden , , 2005/3,p:14.

<sup>2</sup> : William R King, Op, Cit,P:5.

<sup>3</sup> : Idem.

الشكل رقم 22: المداخل الأربعة للعمل المعرفي حسب Easterby Smith & Marjorie Lyles



1. Source Theresia Olsson Neve, " Eight Steps to Sustainable Organizational Learning How to Tackle Search and Transfer Barriers", Springer International Publishing ,Switzerland, 2015.

P:17.

من خلال الشكل السابق يمكن التمييز بين التعلم والمعرفة، فهو واضح إلى حد ما: فالمعرفة هي الأشياء (أو المحتوى) التي تمتلكها المؤسسة، والتعلم هي العملية التي تكتسب بها هذه الأشياء<sup>1</sup>. بعد التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، والتعلم التنظيمي، تطرق كل من Daniel Palacios وMarqués et al إلى استراتيجيات تحسين تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة حيث سيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup> : Easterby Smith & Marjorie Lyles, " Handbook Of Organizational LEARNING AND Knowledge Management ", Second Edition, Wiley and Sons, Ltd, Publication, UK, 2011, P:4.

الجدول رقم 08: استراتيجيات تحسين إدارة المعرفة.

<p>PRACTICAL IMPLICATIONS      النتائج العملية</p>	<p>إستراتيجيات تحسين إدارة المعرفة STRATEGIES TO IMPROVE KNOWLEDGE MANAGEMENT</p>
<p>- إن بناء ثقافة منفتحة ذات توجه معرفي تعزز التعلم المستمر وهذا غالبا ما يتطلب تغييرا ثقافيا. - وللقيام بذلك على المؤسسة تقييم خصائص ثقافتها التنظيمية وهذا يكشف عن أشكال وأنماط تقاسم المعرفة في المؤسسة وبالتالي تحديد نوع الثقافة السائدة وهنا تستطيع المؤسسة وضع خطة عمل لإدخال قيم تشجع الثقافة التشاركية لتقاسم المعرفة.</p>	<p>- توفير مناخ للتعلم المستمر - توفير ثقافة منفتحة والتخلص من الروتين.</p>
<p>- أسلوب قيادة داعمة وتشاركية تعزز تبادل المعرفة . -الدعم من القادة يمكن أن يخلق وينمي مشاعر الانتماء، وتعزيز مناخ التعاون، العمال لا يتنافسون فيما بينهم، بل هم جزء من فريق يقومون بتبادل المعارف، وبناء قدرات المعرفية واكتساب مكانة تنافسية في السوق. - وبالتالي تعزيز مشاركة القيادة الفعالة يمكن أن يحسن جهود إدارة المعرفة من خلال تشجيع استخدام الأدوات التعاونية لتبادل المعارف وضمن الشفافية في القواعد والممارسات.</p>	<p>-الاتصال، المشاركة، التشاور</p>
<p>-من أجل تعزيز الظروف الملائمة لبناء الثقة قد يأخذ المدراء بعين الاعتبار مايلي: -مراجعة المعايير و الممارسات التنظيمية التي تشجع أو تثبط الوتيرة العالية من التعاون و التفاعل بين الموظفين. - تدعيم تقاسم وتشارك المعرفة و الإبداع. -الحفاظ على أجواء ودية وغير تنافسية في العمل.</p>	<p>بناء الثقة وتمكين أو تحقيق أنشطة الفريق</p>

<p>- خلق مناخ للتعلم وليس للوم و التوبيخ.</p> <p>- ضمان وضوح مهارات وكفاءات الآخرين وهذا سيجلب الوعي</p> <p>"معرفة ماذا KNOW WHAT "</p> <p>- ضمان الثقة في إجراءات تقييم مهارات الأفراد وخبراتهم.</p>	
<p>- كلما كان ذلك ممكنا، يسهل التفاعل وجها لوجه من خلال تصميم خطة المكاتب المفتوحة أو إنشاء مناطق معينة حيث يمكن للموظفين</p> <p>الاجتماع وتبادل الخبرة والنصائح القيمة.</p> <p>- من شأن تصميم برامج تعريفية شاملة ودورات تدريبية أن يسهل الوصول إلى المعارف .</p>	<p>-جودة عالية، موظفين أكفاء</p> <p>- التزام الإدارة العليا</p> <p>-البرامج التعريفية</p> <p>- التعليم</p>
<p>- إدخال حل تكنولوجي يسهل الوصول إليه، واضح وسهل الاستخدام لالتقاط بيانات والمعلومات ويسمح بالمشاركة الجماعية وخلق المعرفة.</p> <p>-وضع خطة عمل واضحة لالتقاط وتوثيق وإعادة استخدام البيانات.</p> <p>- تعزيز النظام من خلال دعم التكنولوجي.</p> <p>- استخدام النظام كأداة لصنع القرار وخلق المعرفة، وتشجيع المستخدمين على المشاركة في تطوير المحتوى.</p>	<p>-الدعم التكنولوجي</p>

Source: Daniel Palacios-Marqués , Domingo Ribeiro Soriano, Kun-Huang Huarng, " **New Information and Communication Technologies for Knowledge Management in Organizations**", Springer International Publishing ,Switzerland ,2015,p:21-23.



من جهة أخرى قام Lam and Chua في دراسة قاما بها عن عوامل نجاح إدارة المعرفة حيث تمثلت هذه العوامل في<sup>1</sup>:

- رؤية وإستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة؛
- موائمة إستراتيجية إدارة المعرفة مع أهداف المؤسسة؛
- ثقافة التعلم؛
- حوافز لتوليد المعرفة وإعادة استخدامها؛
- مجتمع خاص يوفر إطارا يمكن أن تنجح فيه إدارة المعرفة؛
- الدعم المستمر من الإدارة العليا؛
- تمكين الموظفين؛
- موقف إيجابي اتجاه تبادل المعرفة؛
- هيكل تنظيمي مرن؛
- نظم إدارة المعرفة قابلة للاستخدام ومحدثة.

في حين تمثلت عوامل فشل أو عوائق تنفيذ إدارة المعرفة في<sup>2</sup>:

- لا يتم إعطاء الأولوية لإدارة المعرفة، وبالتالي لا يوجد سبب مقنع وراء إدارة المعرفة؛
- وجود ثقافة اكتناز حيث لا يتم تشجيع تبادل المعرفة؛
- ضيق الوقت لأنشطة تبادل المعرفة؛
- البيروقراطية؛
- انعدام الأمن الوظيفي؛
- مناخ تنظيمي داخلي شديد التنافسية حيث تعتبر المعرفة مصدرًا للسلطة؛
- مكافأة النظم التي تشجع الأداء الفردي؛
- آليات تحفيز التنشئة الاجتماعية والتواصل بين العمال مفقودة.

<sup>1</sup> : Murray E. Jennex, Op Cit, p:197.

<sup>2</sup> : Daniel Palacios-Marqués , Domingo Ribeiro Soriano, Kun-Huang Huarng, " **New Information and Communication Technologies for Knowledge Management in Organizations**", Springer International Publishing ,Switzerland ,2015,p:20

من خلال ما سبق يمكن القول بأنه لتطبيق إدارة المعرفة يجب توفير بنية تحتية قوية تتمثل في توفير الثقافة التنظيمية التشاركية التي تشجع تبادل وتقاسم المعرفة وكذا إتباع القيادة الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة والتي تعمل على خلق الشعور بالانتماء لدى العمال، وعدم التنافس فيما بينهم، والحفاظ على الأجواء الودية في المؤسسة، وكذا العمل على خلق مناخ للتعلم المستمر وليس للوم والتوبيخ، إضافة إلى توفير الاتصال المتمثل في الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع التفاعل والتعاون بين العمال، وكذا توفير الدعم التكنولوجي الذي يسهل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة. وبالتالي عند توفير كل العناصر السابقة يمكن تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في المؤسسة.

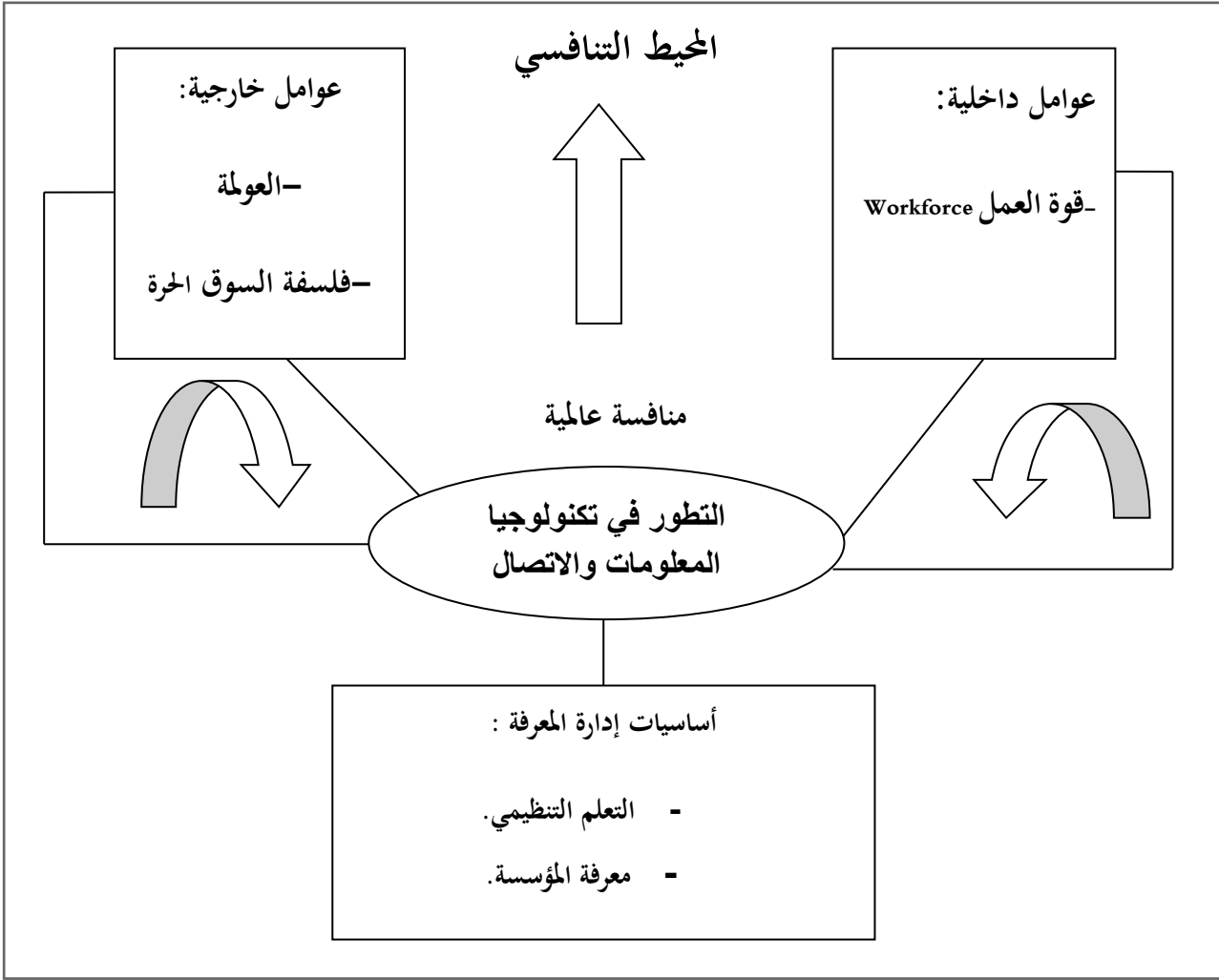
## المبحث السادس: آثار تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة الاقتصادية

إن التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال جعلت من السهل تخزين وتحويل المعرفة، كما أن العولمة الاقتصادية والمنافسة الدولية المتزايدة، بالإضافة إلى فلسفة السوق الحرة هي من القوى الدافعة لهذا التطور التكنولوجي. وقد أدركت العديد من المؤسسات أن خلق وتحويل وإدارة المعرفة أصبح أمراً حاسماً اليوم في الاقتصاد الحالي، فقد أصبحت المعرفة تشكل عامل النجاح الأساسي حيث أن المعرفة تساهم في زيادة العائدات من خلال إدارة المعرفة. وحالياً أصبحت الكثير من المنتجات تتضمن معلومات ذكية تساهم في تحسين المنتج أو الخدمة وذلك لتلبية حاجات العملاء بشكل أفضل كالسيارات والهواتف والكمبيوتر المحمول، هذه المنتجات الذكية تقوم بتقديم خدمة أفضل للعملاء<sup>1</sup>.

إذ أصبحت تكنولوجيا المعلومات ترتبط بكل الأنشطة الروتينية في حياتنا اليومية، وكذا في المؤسسات إذ إذ أضحت تكنولوجيا المعلومات تستخدم أكثر من قبل في إنتاج الآلات الذكية والخدمات بشكل أكثر كفاءة. باختصار إن المؤسسات اليوم تعمل في اقتصاد المعرفة والمعرفة هي الميزة التنافسية في نهاية المطاف وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

<sup>1</sup> : Michael Stankosky,op cit,p:171.

الشكل رقم 23: إدارة المعرفة كميزة تنافسية مستديمة



2. Source: Michael Stankosky" creating the discipline of knowledge management" ;Elsevier, USA , 2005.,p:172.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن العولمة، وإلغاء القيود، والتجارة الإلكترونية، والتغير السريع في التكنولوجيا تجعل المؤسسات والشركات تقوم بإعادة تقييم طريقة العمليات وتغيير أساليبها إذا لزم الأمر. كما نلاحظ أن الاقتصاد الحالي استفاد من التكنولوجيا الحديثة كالانترنت، المؤتمرات الفيديوية، الاتصالات اللاسلكية، الأقمار الصناعية، الشبكات...، وذلك لتبادل المعارف والأفكار داخل وبين المؤسسات وبسرعة كبيرة و بالتالي زيادة وتيرة الأنشطة الاقتصادية في عالم الأعمال اليوم، إذ أصبح المال يتحرك بسرعة البرق، كما

أصبح لدى العمال المهرة الخيارات للانتقال من مؤسسة إلى أخرى و بالتالي أصبح فقدان عامل معرفة يعتبر مصدر قلق كبير اليوم بالنسبة للمؤسسة، وهذا يشدد الاهتمام على أهمية إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

يقول بيتر دريكر Druker بالمقارنة مع القدرات السابقة للتنمية الاقتصادية، أصبحت المعرفة العامل الرئيسي للإنتاج في الاقتصاد الحالي، كما يؤكد دريكر Druker أن إدارة المعرفة مهمة صعبة ودرجة في العديد من المؤسسات إذ تعتبر مفتاح لتطوير ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها أو تكرارها من قبل المؤسسات بسهولة، فقد قدمت دراسة قياس حديثة أجراها مركز الإنتاجية والجودة الأمريكية APQC حيث أن المؤسسات إذا استفادت من الكنز الهائل من المعرفة وأفضل الممارسات التي تمتلكها، فإنها ستستفيد ماديا من ملايين الدولارات وتحقق مكاسب ضخمة بسرعة فائقة، وتحقق رضا العملاء والكفاءة التنظيمية<sup>2</sup>.

إن هذه التحولات تكشف عن ثورة حقيقية في المال وإدارة المعرفة، بعد أن أصبحت المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فعالية للميزة التنافسية المستدامة، وذلك لأن<sup>3</sup>:

- المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة (الابتكار).
- المعرفة تزيد العوائد (التميز المعرفي عن المنافسين).
- المعرفة تنشئ العوائد (منتجات المعرفة: الدراسات، الكتب، الاستشارات).
- المعرفة تخفض التكاليف (تحسين أساليب وطرق العمل).
- المعرفة تجذب الزبائن الجدد (لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم).
- المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء (المعرفة الشخصية).

من خلال ما سبق ارتأينا أنه من الضروري أن نتناول في هذا المبحث الحديث عن دور إدارة المعرفة في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية ودورها في استمرارية وبقاء المؤسسات ومواجهة المنافسة الشديدة، من خلال آثار تطبيقها على المؤسسة، إذ تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأفراد والعمليات والمنتجات إضافة إلى الأداء العام للمؤسسة. كما أنها تساهم بدور فعال في اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية مستدامة.

<sup>1</sup>: Michael Stankosky, op cit,p:172

<sup>2</sup>: Idem.

<sup>3</sup>: معالي عكروش، " الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة"، ملتقى الموارد البشرية الأول (التميز في استثمار الموارد البشرية، 15/16 أبريل 2007، الأردن) ص:2.

### المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية نمو المؤسسة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين في المؤسسة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization) ودمج المعرفة (Internalization) وجعلهم متفاعلين اجتماعيا Socialization و مشاركين في التطبيقات<sup>1</sup> .

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها<sup>2</sup> :

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة .
- تهيئة الظروف الأفضل و المناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة .

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمؤسسة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة

<sup>1</sup> : علي عبد الله، بوسهوه النذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، 19/18 ماي 2011ص:12.

<sup>2</sup> : المرجع نفسه.

فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب و التطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم Market Value و تعظيم أداؤهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين و بالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

### المطلب الثاني: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الأبعاد يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية<sup>1</sup>:

1- **فعالية العمليات**: حيث تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المؤسسة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لأن خطر تكرار الأخطاء يبقى عاليا.

2- **كفاءة العمليات**: إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن المؤسسة من أن تكون منتجة أكثر وكفؤة من

خلال:

أ. تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛

ب. تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛

ج. تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

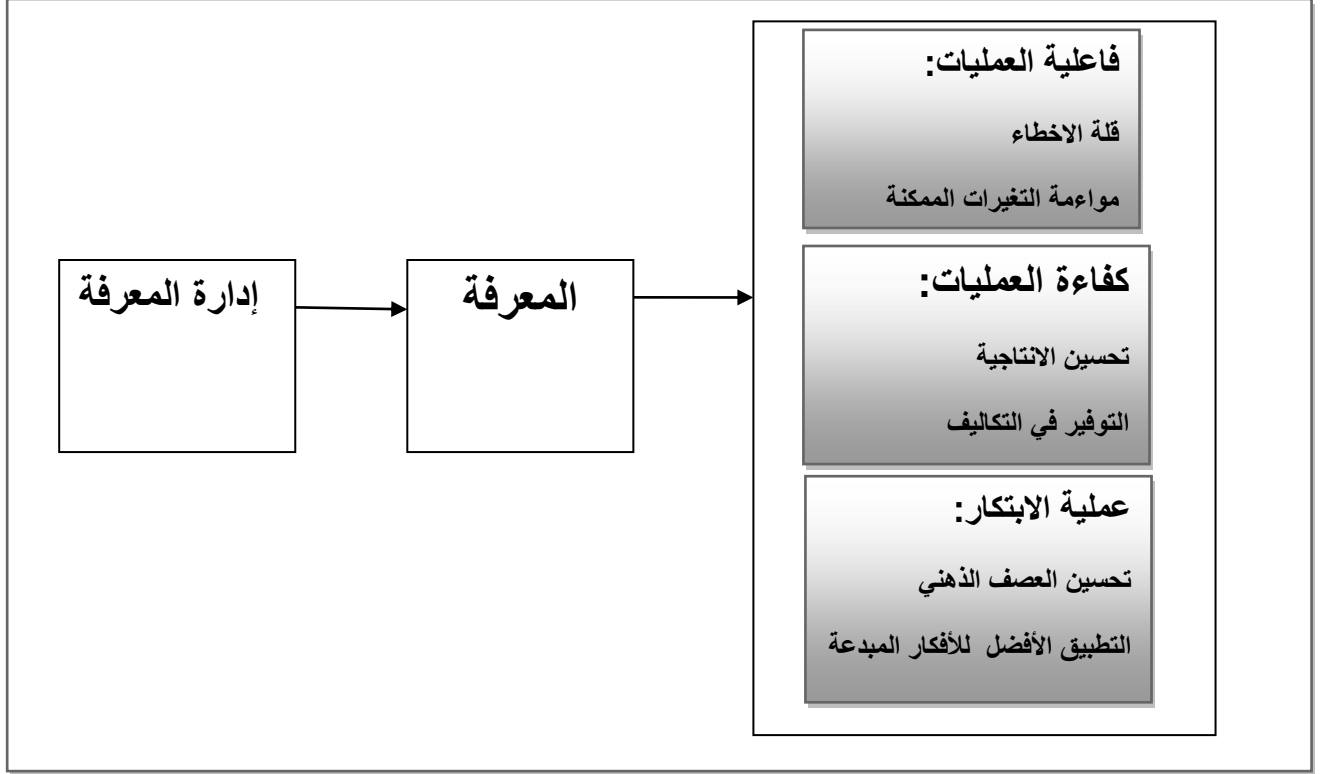
3- **الابتكار في العمليات**: بمقدور المؤسسات تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال

مساهمة العاملين في إنتاج الحلول. المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد

<sup>1</sup> : مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في عصر العولمة" المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص:19.

وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار. والشكل الآتي يبين أثار إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة:

### الشكل رقم 24: أثار إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة



1. المصدر: عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى ادارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص:280.

### المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتج ( output ) :

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المؤسسة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة (Value- Added Products) والمنتجات المستندة على المعرفة (Knowledge-Based Products) هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة. حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (75%) وتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج



أو مواصفاته الفنية والتنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المؤسسة) بغية تحقيق هذه المؤشرات وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء المنظمي العام للمؤسسة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين:  
- الآثار المباشرة على الأداء المنظمي: حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، وأن قياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.

- الآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي: تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المؤسسة واستراتيجياتها أو مع العوائد والتكاليف، ومثال على ذلك استعراض القيادة الواعية مع الصناعة التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة.

نستخلص مما تقدم أن إدارة المعرفة و تطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المؤسسة بآثار ايجابية مختلفة يمكن إيجازها على النحو الآتي<sup>2</sup>:

- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- تحسين مستوى الاستجابة للزبائن.
- تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات.
- تحسين الإبداع.
- تحسين المنتج.

1 : علي عبد الله، بوسهرة النذير، مرجع سابق، ص:15.

2 : مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، مرجع سابق، ص:22.

ومن ذلك يمكننا القول أن المؤسسات يجب عليها أن لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة جدا وأن المؤسسات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات و الزبائن و الأسواق.

## خلاصة

إن المؤسسات اليوم لا تعيش في منأى عن التغيرات والتحديات الحاصلة في العالم، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية والتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما جعل العالم اليوم يظهر كقرية صغيرة، وكل هذه التحديات والتغيرات حتمت على المؤسسات البحث عن طرق ووسائل إدارية حديثة تمكنها من مواكبة هذا التطور من جهة والحفاظ على استمراريته من جهة أخرى، ولعل أبرز هذه الأساليب : إدارة المعرفة. حيث تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً وكبيراً في التأثير على المؤسسة بشكل عام، ولا يمكن أن يتم ذلك دون توفر مستلزمات تؤدي إلى تحقيق المعرفة وإدارتها لذلك الدور، لذا فالمؤسسة التي تهتم بإدارة المعرفة تحتاج إلى توفير مجموعة من المستلزمات والبنية التحتية، من أجل ترسيخ وتعزيز إدارة المعرفة، وتتكون تلك المستلزمات بشكل أساس من: والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، والتعلم التنظيمي. لذا تم تخصيص هذا الفصل لدراسة كل عنصر من هذه العناصر السابقة وتوضيح دوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة. كما تم تخصيص مبحث لدراسة أثار تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ودورها في استمراريته وبقائها ومواجهة تحديات العولمة الاقتصادية.

## الفصل الرابع:

واقع تطبيق إدارة المعرفة  
في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

## الفصل الرابع: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصول السابقة المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية ودورها في استمرارية المؤسسات ومواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، والتي بالطبع سنستفيد منها في الجانب التطبيقي، سنخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لتتعرف على مدى تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، حيث تناولنا في البداية الجانب المنهجي للدراسة والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، ثم تحليل ووصف خصائص عينة الدراسة، وأخيرا تحليل النتائج واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، هذا بالاعتماد على تحليل محاور الاستبيان واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

● **المبحث الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة؛**

● **المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة؛**

● **المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.**

## المبحث الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة.

نتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات، والإجراءات المتعلقة بالاستمارة من حيث تصميمها واختبار صدقها وثباتها والأدوات المستخدمة في تحليلها.

### المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

#### الفرع الأول: المنهج المستخدم

تتبع الباحثة منهجا واضحا يساعدها على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث، لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف هذه الدراسة والبرهنة على فرضياتها، حيث تم تجميع البيانات والمعلومات التي تتضمنها أسئلة الاستمارة وتبويبها وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية التي سيتم استعمالها لاحقا.

#### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

تعددت أساليب جمع البيانات من المصادر الميدانية ومنها: المقابلة، الملاحظة والاستمارة. فاستخدام أسلوب الاستمارة من شأنه تحقيق المزايا التالية:

1- توفير الوقت والتكلفة: فاستخدام الاستبيان يمكننا من الحصول على عينة كبيرة في أقل وقت ممكن، وبتكلفة معقولة.

2- الوضوح: تتضمن قائمة الاستقصاء أسئلة وإجابات مقابلة لها عبارة عن اختبارات محددة مما يسهل الإجابة عليها.

3- السرية: لكي نحفز المستجوب (المستقصى منه) نضع ملاحظة في دياجة الاستبيان مفادها أن هذا الاستبيان سري ولا يستخدم إلا للبحث العلمي، كما أن نتائج البحث تظهر على المستوى التجميعي وليس على المستوى الفردي مما يؤكد سرية البيانات.

### المطلب الثاني: تصميم واختبار صدق الاستمارة

الفرع الأول: تصميم الاستمارة: تمثلت أداة الدراسة الميدانية الرئيسية في تصميم استمارة لقياس متغيرات الدراسة، اعتمادا على الدراسات السابقة مع إدخال التعديلات اللازمة، كما تم الاعتماد أيضا على الاستبيان الخاص بمركز الإنتاجية والجودة الأمريكية APQC (انظر ملحق رقم 03)، وقد تكونت الاستمارة النهائية من أربع محاور هي:

- المحور الأول: بيانات شخصية: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وعددها خمسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي.

- المحور الثاني: تتضمن معلومات عامة عن المؤسسة وعددها ستة وهي: اسم المؤسسة، التصنيف القانوني للمؤسسة، عدد عمال المؤسسة، طبيعة نشاط المؤسسة، نطاق السوق.

- المحور الثالث: مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية: يشمل هذا المحور 25 عبارة مقسمة على خمسة أبعاد هي:

➤ تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

➤ الثقافة التنظيمية؛

➤ الهيكل التنظيمي؛

➤ القيادة؛

➤ التعلم التنظيمي.

- المحور الثالث: مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية؛ يشمل هذا المحور 15 عبارة، مقسمة على أربعة أبعاد هي:

➤ اكتساب وتوليد المعرفة؛

➤ تخزين المعرفة؛

➤ توزيع المعرفة؛

➤ تطبيق المعرفة.

### الفرع الثاني: اختبار صدق الاستمارة

1- صدق الاستمارة: ويعني قدرة الاستمارة على قياس المفهوم المراد قياسه، وقد قمنا بتصميم الاستمارة من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، وعرضها على عدد من المحكمين متخصصين من جامعات جزائرية، وذلك للتأكد من مصداقيتها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه، والتعرف على مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي ينتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من محاور الاستمارة والدرجة الكلية للمحور التابع له.

### 2-1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث (متطلبات إدارة المعرفة):

يوضح الجدول رقم 09 معامل الارتباط لسبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية

كالتالي:



الجدول رقم 09: الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث ( متطلبات تطبيق إدارة المعرفة )

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كافي في مؤسستكم	**0.519	0.003
2	لدى مؤسستكم بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	**0.492	0.006
3	ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجميع أقسام وإدارات مؤسستكم	**0.637	0.000
4	تقرب التكنولوجيا المستخدمة مؤسستكم من زبائنها	*0.448	0.013
5	تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق ذاكرة تنظيمية (قاعدة بيانات) يمكن للمؤسسة بأكملها الوصول إليها	**0.541	0.002
6	تخصص مؤسستكم ميزانية معتبرة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها	*0.426	0.019
7	تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة بين العاملين	**0.723	0.000
8	يسود مناخ من الثقة بين أفراد مؤسستكم	**0.658	0.000
9	يوجد تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين	**0.532	0.003
10	توجد معايير وقيم مشتركة بمؤسستكم يلتزم بها الجميع	**0.536	0.002
11	يقوم العاملون بكافة المستويات بتقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير مؤسستكم	**0.666	0.000
12	تتبنى مؤسستكم تنظيما يساعدهم العاملون على الاتصال فيما بينهم	**0.681	0.000
13	يحرص المديرون على تفويض العاملين مزيدا من السلطات	**0.718	0.000
14	يساعد التنظيم السائد في مؤسستكم على تدفق المعرفة في جميع المستويات	**0.877	0.000
15	يشجع التنظيم على العمل الجماعي في مؤسستكم	**0.672	0.000
16	يتمتع العاملون في مؤسستكم باستقلالية في أداء أعمالهم	**0.510	0.004
17	سهولة التواصل بين الإدارة والعمال في مؤسستكم	**0.645	0.000
18	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور والتشارك مع العمال	**0.829	0.000
19	تكافئ مؤسستكم العمال عن مساهمتهم في تطوير المعرفة	**0.738	0.000
20	تسعى الإدارة إلى زيادة الثقة بين العاملين لديها	**0.805	0.000
21	تدعم الإدارة العمال على تقديم مقترحاتهم وأرائهم عن العمل	**0.655	0.000
22	تتم عملية التعلم من خبرات العمال القدامى	**0.606	0.000
23	تستخدم مؤسستكم التعلم لإنشاء اختصاصات جديدة	**0.839	0.000
24	تنظم مؤسستكم المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجات	**0.636	0.000
25	تقوم مؤسستكم بإجراء تعديلات على أساليب العمل الخاصة	**0.721	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 \* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.V 24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-2 الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع ( عمليات إدارة المعرفة):

يوضح الجدول رقم 10 معامل الارتباط لسببيران بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية

كالتالي:

### الجدول رقم 10: الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع ( عمليات إدارة المعرفة)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
26	تنظم مؤسستكم لقاءات بين العمال من مختلف المصالح من أجل توليد أفكار جديدة	0.840**	0.000
27	تقوم مؤسستكم بإجراء البحث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة	0.580**	0.001
28	تقوم مؤسستكم بتوظيف الكفاءات المتميزة والمبدعة	0.814**	0.000
29	تقوم مؤسستكم بجهود لتحويل المعرفة الضمنية (وهي ما يعرف العمال كيفية القيام به ولكن لا يمكن التعبير عنه) إلى معرفة صريحة	0.780**	0.000
30	تقوم مؤسستكم بتوثيق المعارف التي تمتلكها	0.689**	0.000
31	تعتمد المؤسسة على الوثائق والمكتبات والدوريات للحفاظ على المعرفة	0.619**	0.000
32	تستخدم المؤسسة أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعرفة	0.488**	0.006
33	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات (ذاكرة تنظيمية) يمكن الرجوع إليها عند الحاجة	0.645**	0.000
34	المعرفة التي تمتلكها مؤسستكم هي متاحة لجميع العمال	0.697**	0.000
35	لدى مؤسستكم شبكة داخلية انترانيت تسهل التواصل بين العمال	0.576**	0.001
36	تقوم مؤسستكم بتوفير امكان للعاملين لتبادل المعارف والخبرات	0.777**	0.000
37	تقوم مؤسستكم بتوفير الوقت للعاملين لتبادل المعارف والخبرات	0.814**	0.000
38	تقوم مؤسستكم بتحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك العاملين	0.801**	0.000
39	تشجع مؤسستكم العمال لديها على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم	0.758**	0.000
40	تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارستها لتحسين خدماتها	0.765**	0.000

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 \* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.V 24

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2 **الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة (الاستمارة) الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لأسئلة الاستمارة، كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم 11: معامل الارتباط لبيرسون بين كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات**

#### الاستمارة

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية sig
المحور الثالث (متطلبات إدارة المعرفة)	<b>**0.986</b>	<b>0.000</b>
المحور الرابع (عمليات إدارة المعرفة)	<b>**0.972</b>	<b>0.000</b>

**\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 \* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.V 24

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للمحور الثالث والرابع دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية 0.05، وبذلك يعتبر المحور الثالث والرابع من محاور الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثالث: ثبات الاستمارة

يقصد بثبات الأداة اتساق الدرجات التي يتحصل عليها أفراد العينة، إذا ما طبقت عليهم الأداة أكثر من مرة. وكلما كان ثبات الأداة مرتفعا دل ذلك على أنه يقيس الفروق الحقيقية بين الأفراد أية سمة أو قدرة، وأنه لا يتأثر كثيرا بالعوامل المسببة للخطأ أو عوامل الصدفة التي تجعل درجات الفرد تتأثر بدون أسباب حقيقية . ولقياس ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام SPSS .24، حيث يعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي للمقياس، وقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة الأولية ككل **0.967**، هذا ومن خلال مخرجات برنامج SPSS .24 كشف تحليل الثبات أن درجة الاتساق الداخلي بين عبارات المقياس تقع في المدى المقبول كما يوضحه الجدول الموالي:

### الجدول رقم 12: معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	المحور
<b>المحور الأول : متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية</b>		
0.829	06	تكنولوجيا المعلومات
0.774	05	الثقافة التنظيمية
0.832	05	القيادة
0.888	05	الهيكل التنظيمي
0.853	04	التعلم التنظيمي
<b>المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية</b>		
0.717	04	اكتساب وتوليد المعرفة
0.658	04	تخزين المعرفة
0.856	04	توزيع المعرفة
0.867	03	تطبيق المعرفة
<b>0.967</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.V 24

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ في جميع محاور الاستبيان مرتفعة وهي كلها أكبر من 0.60، وكذا قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة ككل أكبر من 0.60 حيث بلغت قيمته **0.967**. وهي تعكس مستوى الثبات المرتفع للاستمارة.

#### المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمدنا في دراستنا على أساليب الإحصاء الوصفي وكذا بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي التي تتلاءم مع أهداف الدراسة وكذا نوع العينة ومحاور الدراسة، وذلك بما توفره الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 24.

#### الفرع الأول: مقاييس الإحصاء الوصفي تتمثل في:

1. التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.
2. المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور أداة الدراسة، فالمتوسط الحسابي يستعمل لترتيب إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة.

**3. الانحراف المعياري:** يستخدم لتوضيح مدى تباين واختلاف أو اتفاق وتقارب استجابات أفراد العينة حول مختلف العبارات وكذا مدى تباين مستوى محاور الاستمارة.

**4. معامل الثبات ألفا كرونباخ:** لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة، و تقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، أخذًا في الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية، وهي 60% ، حيث كلما تجاوز معامل كرونباخ ألفا هذه القيمة دل على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية إعتماؤها في الدراسة.

**5. الارتباط الخطي البسيط :** من خلال حساب معامل الارتباط بين متغيرات متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ومتغيرات مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة.

### الفرع الثاني: أدوات الإحصاء الاستدلالي

لقد تم الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، كما تم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة 0.05، ومن بين الأساليب ما يلي:

**- اختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T-test:** لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي = 2 ، وذلك بالنسبة للفرضيتين الأولى والثانية والفرضية الرئيسية، وقد كانت قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضيات، أن "تقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى دلالتها أقل من 5%"، مع ملاحظة أنه إذا كان متوسط الفرق ايجابي فهذا يعني أن المتوسط المحسوب أكبر من المتوسط الفرضي والعكس صحيح.

**الفرع الثالث: قاعدة القرار لسلم ليكرت الثلاثي:** لتحديد درجة الموافقة المتعلقة بمحاور الدراسة، المعبر عنها في محاور الاستمارة المتعلقة بالمحور الثالث و المحور الرابع، فقد تم اعتمادنا مقياس ليكرت الثلاثي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 13: سلم ليكرت الثلاثي لتحديد الإجابات

الرقم	1	2	3
درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	عالية

وعلى هذا الأساس تم تحديد قاعدة القرار كما يلي:

**1. حساب المدى لقيم المقياس الثلاثي؛** كما يلي: المدى:  $2=1-3$

**2. تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس،** أي  $2/3$  و الهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل

مجال موافقة حيث قدر ب 0.66.

3. يضاف هذا الطول لرقم الإجابة الأولى؛  $1.66 = 0.66 + 1$  وبالتالي يحدد نطاق الإجابة الأولى

بالمجال  $[1.66-1]$ ، فكل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال، فهو يعبر عن درجة موافقة منخفضة.

4. أما المجال الثاني لدرجة الموافقة فيبدأ عند 1.67 وينتهي عند 2.33.  $[1.67-2.33]$

بمعنى كل متوسط حسابي يقع ضمن هذا المجال فهو يعبر عن درجة موافقة متوسطة.

5. عند إضافة المدى 0.66 إلى القيمة 2.33 يتم الوصول إلى نهاية المجال الثالث؛ بمعنى كل

متوسط حسابي يقع ضمن المجال  $[2.34-3]$  فهو يعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

.ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الجدول الآتي

الجدول رقم 14 : المتوسط الوزني لحساب مستوى الموافقة

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.66-01	منخفض
2.33-1.67	متوسط
3-2.34	عالي

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال حساب قانون مركز وطول الفئة .

## المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

سوف نقوم في هذا المبحث بوصف مجتمع وعينة الدراسة، وتحليل خصائص العينة من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمركز الوظيفي، كما سنقوم بتحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة من حيث الملكية، الحجم، نطاق السوق، والهدف من هذا المحور أي البيانات العامة هو معرفة مدى قدرة مفردات عينة الدراسة على استيعاب وفهم العبارات المتعلقة بالاستثمار، مما يسهل علينا توزيع وجمع وتحليل محاور الاستثمار.

### المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية سطيف حيث يعتبر عددها كثير جدا، و لا يمكن دراستها بشكل كلي، لذا قامت الطالبة باختيار عدد محدود من المؤسسات من اجل تطبيق الدراسة الميدانية عليها وعلى هذا الأساس فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة غير احتمالية (غير عشوائية)، وبالتالي فهي عينة قصدية، تتكون في مجملها من 30 مؤسسة (مفردة)؛ وهو حجم يسمح لنا بإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية المهمة، وقد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في ولاية سطيف من كلا القطاعين العام والخاص، وقد حاولنا التركيز على هذه المؤسسات في مختلف النشاطات، وذلك لسببين:

-توفر القدرات التسييرية في هاته المؤسسات؛

-بعض المزايا المعروفة حول هذه المؤسسات كجودة منتجاتها، وخبرتها الكبيرة.

وتم توزيع الاستثمارات على مدرء المؤسسات محل الدراسة قصد الحصول على إجابات مهمة ودقيقة

وهذه المؤسسات هي:

الجدول رقم 15: قائمة المؤسسات محل الدراسة.

الرقم	إسم المؤسسة	طبيعة الملكية	طبيعة النشاط	سنة التأسيس
01	CALPLAST للبلاستيك والمطاط	عمومية	تحويل البلاستيك	1981
02	شركة حقن ونفخ البلاستيك SIPLAST	عمومية	تحويل البلاستيك	1982
03	شركة اتصالات الجزائر	عمومية	قطاع الاتصالات	2003
04	الشركة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC	عمومية	صناعة العدادات	1975
05	الشركة الوطنية للتأمين SAA	عمومية	تأمينات	1963
06	الشركة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC	عمومية	إنتاج البطاريات	1973
07	الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP	عمومية	مالي	1964
08	بنك القرض الشعبي الجزائري CPA	عمومية	مالي	1966
09	ملبنة التل	عمومية	الحليب ومشتقاته	1992
10	شركة موبيليس	عمومية	شركة اتصالات	2003
11	فرع الحبوب الهضاب العليا	عمومية	صناعة غذائية	2016
12	شركة اوريدو	خاصة	شركة اتصالات	2004
13	شركة بروفيب طالي	خاصة	تحويل البلاستيك	1990
14	بنك سوسيتي جنرال	خاصة	مالي	2000
15	ذ.م.ك بلاست K PLAST	خاصة	تحويل البلاستيك	2002
16	شركة ساتيراكس اريس IRIS	خاصة	صناعة الاجهزة الالكترونية	2004
17	شركة سامحما SAMHA	خاصة	صناعة الاجهزة الالكترونية	2006
18	سيرام غلاس	خاصة	صناعة السيراميك	1974
19	ش.ذ.م.م اي جي بي اس IGBS	خاصة	تحويل الإزفلت	2006
20	ش.ذ.م.م سطيف كنال	خاصة	أنابيب الصرف الصحي	2009
21	ش.ذ.م.م عصير لابل	خاصة	صناعة المشروبات	2009
22	شركة افروفيلم SARL AGROFILM	خاصة	التغليف	1989
23	شركة شرفة للرخام و الغرانيت	خاصة	صناعة الرخام	1996
24	شركة مامي للمشروبات الغازية	خاصة	صناعة المشروبات	1937
25	مطاحن الوزيرة	خاصة	صناعة غذائية	2008
26	ملبنة الانفال	خاصة	الحليب ومشتقاته	1988
27	مجمع شي على بروفيبلاست.	خاصة	تحويل البلاستيك	2007
28	بنك BNP PARIBAS	خاصة	مالي	2010
29	شركة SGI ALGERIE	خاصة	تحويل البلاستيك	2001
30	المصرف الجزائري للبلاستيك	خاصة	تحويل البلاستيك	2004

المصدر : من إعداد الطالبة.



### المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لتحليل محور البيانات الشخصية

ووصف خصائص عينة الدراسة حيث تم التوصل إلى ما يلي:

#### الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

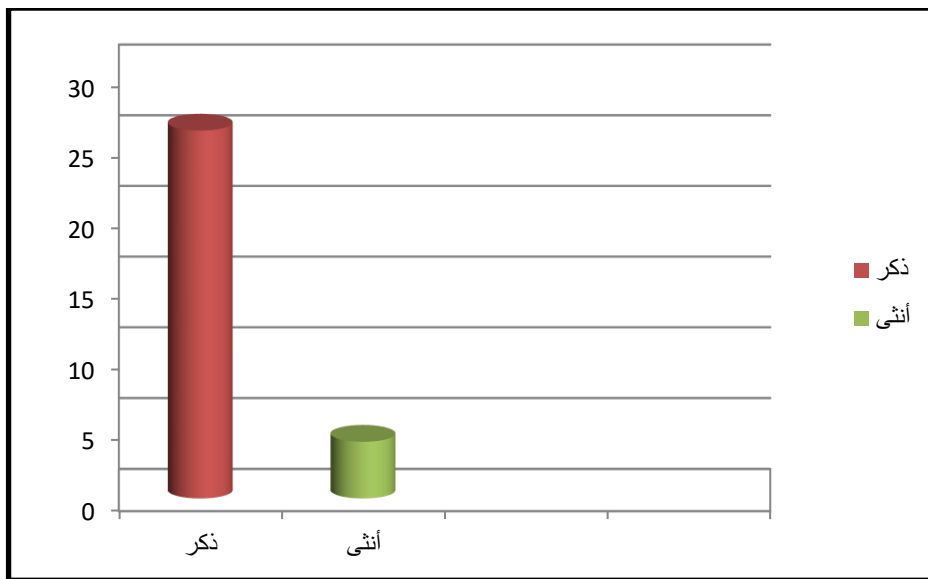
الجدول 16: عبارات توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
86.66	26	ذكر
13.33	04	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن عدد الذكور المستجوبون أكبر من الإناث حيث بلغ عدد الذكور 26 مسيرا أي بنسبة 86.66%، أما عدد الإناث فقد بلغ 04 أي بنسبة 13.33% من إجمالي مفردات الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بالنظر إلى نوع الأنشطة الممارسة من طرف المؤسسات المدروسة.

#### الشكل رقم 25: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

### الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب السن

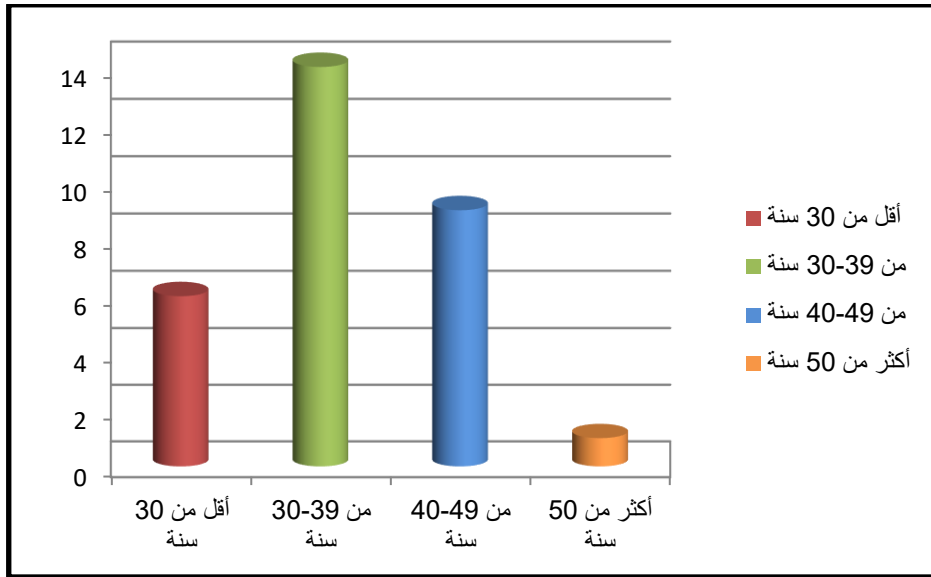
جدول رقم 17 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسبة	التكرار	السن
20	06	أقل من 30
46.7	14	39-30
30	9	49-40
3.3	1	أكثر من 50
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة و مخرجات برنامج SPSS.24

من الجدول أعلاه يتضح أن أكثر أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين [ 39-30 ] سنة بنسبة 46.7%، كما تبين نسبة 30% العينة تتراوح أعمارهم بين [ 49-40 ] سنة، كما نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة هي أقل نسبة في جميع المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. تدل هذه النتائج أن أكثر أفراد عينة الدراسة أقل من 50 سنة.

### الشكل رقم 26: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

### الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

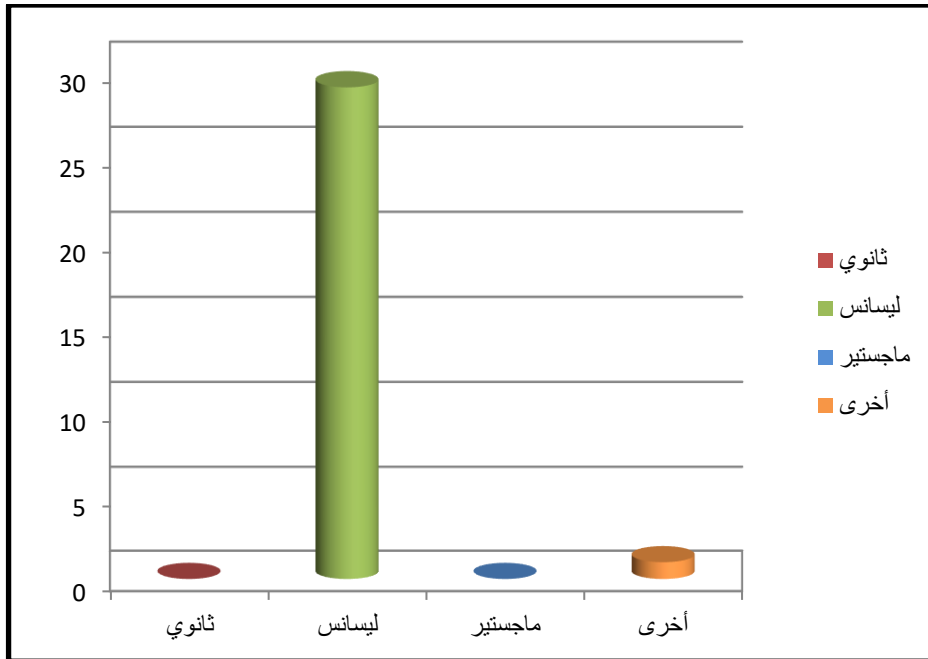
جدول رقم 18 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	ثانوي
96.66	29	ليسانس
00	00	ماجستير
3.33	1	أخرى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة الجامعيين، حيث بلغت نسبتهم 96.66% . من إجمالي مفردات الدراسة.

الشكل رقم 27: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

### الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

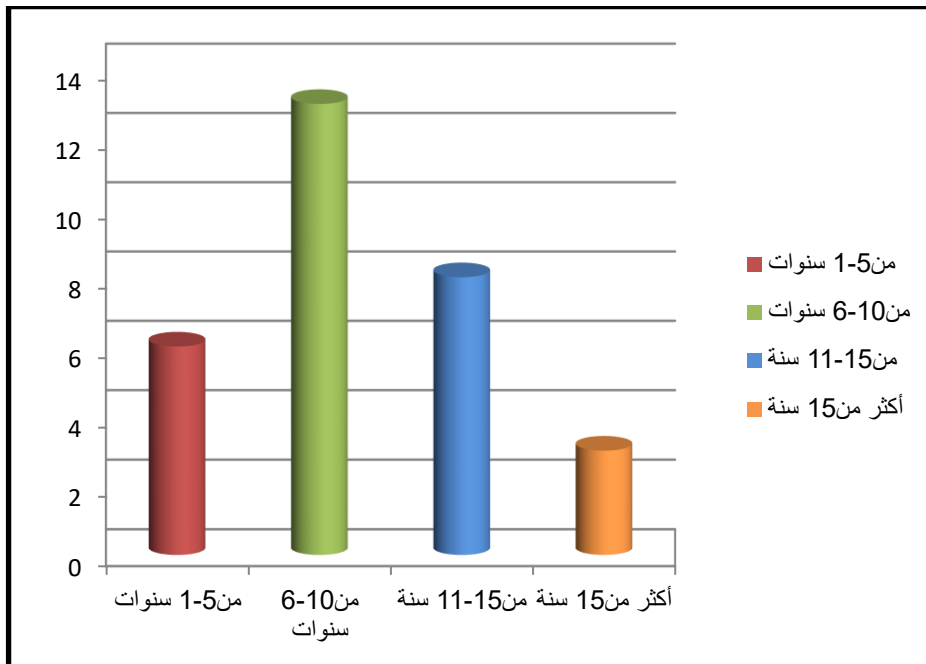
الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
20.0	6	من 1-5
43.3	13	6-10
26.7	8	11-15
.100	3	أكثر من 15 سنة
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

من الجدول أعلاه يتضح أن أكثر عينة الدراسة تتراوح سنوات الخبرة المهنية لديهم من 6 إلى 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 43.3%. كما بلغت نسبة من يتمتعون بخبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة 26.7%، أما أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 15 سنة فقد بلغت 10% من إجمالي مفردات الدراسة.

الشكل رقم 28: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

### الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

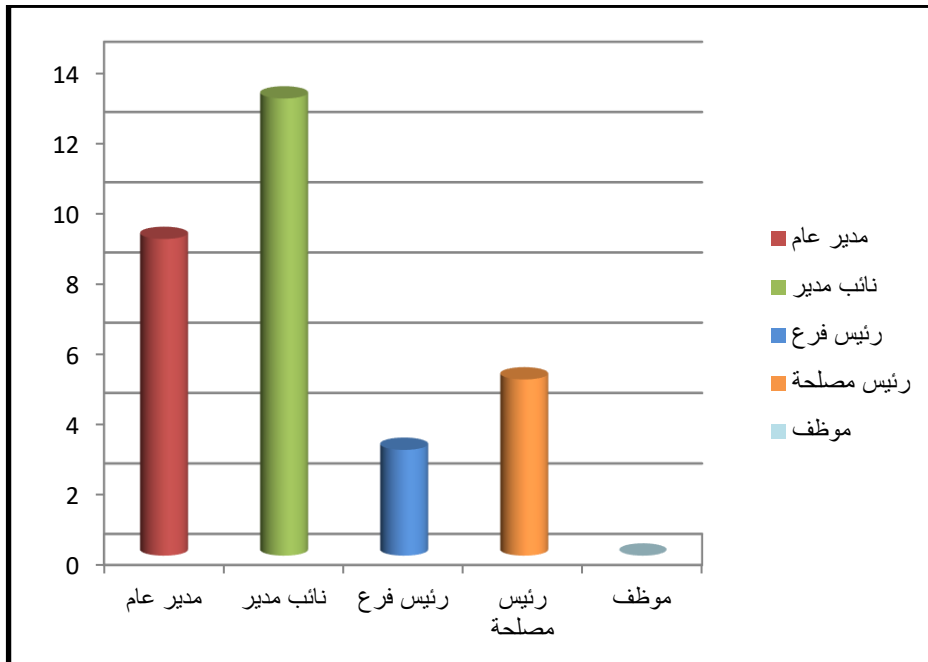
الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.

النسبة	التكرار	المركز الوظيفي
30%	09	مدير عام
43.33%	13	نائب مدير
10%	03	رئيس فرع
16.66%	05	رئيس مصلحة
00%	00	موظف
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع الاستمارات بشكل مقبول حيث تم توزيعها على مراكز وظيفية عليا مختلفة وهذا يعطي صورة أوضح للإجابات.

الشكل رقم 29: توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

### المطلب الثالث: تحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة

#### الفرع الأول: حسب الملكية

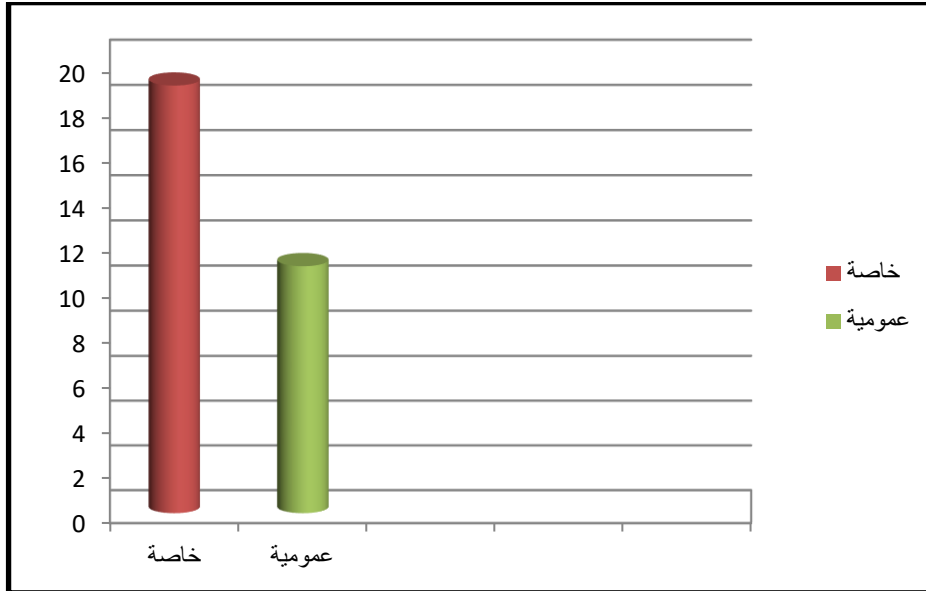
الجدول رقم 21 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الملكية

الملكية	التكرار	النسبة
خاصة	19	63.3
عمومية	11	36.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد ببيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن عدد المؤسسات الخاصة تفوق نوعا ما المؤسسات العامة، حيث بلغ عدد المؤسسات الخاصة 19 مؤسسة أي بنسبة 63.3%، أما المؤسسات العامة فقد بلغ عددها 11 مؤسسة أي بنسبة 36.7%.

الشكل رقم 30: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الملكية



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

### الفرع الثاني: حسب عدد العمال

الجدول رقم 22 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد العمال.

عدد العمال	التكرار	النسبة
من 10- 49	07	23.3
من 50-250	02	6.7
أكثر من 250	21	70
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد ببيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

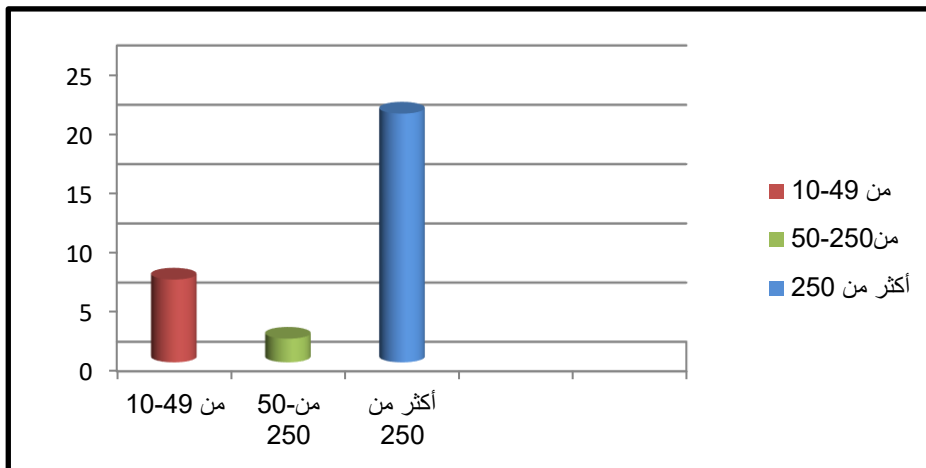
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تتصف باختلافها من حيث الحجم، مقاسا بعدد العمال لكل منها حيث يلاحظ:

- 7 مؤسسات، أو ما يقابل نسبة 23.3% هي مؤسسات صغيرة الحجم، حيث يتراوح عدد عمالها بين 10 و 49 عامل.

- 2 مؤسسة أو ما يقابل نسبة 6.7% هي مؤسسات متوسطة الحجم، حيث يتراوح عدد العمال ما بين 50 و 250 عامل .

- 21 مؤسسة أو ما يقابل نسبة 70% هي مؤسسات كبيرة الحجم، حيث عدد العمال أكبر من 250 عامل.

### الشكل رقم 31: توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.

### الفرع الثالث: حسب نطاق السوق

الجدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب متغير نطاق السوق.

النسبة	التكرار	نطاق السوق
23.3	07	محلي
10	03	جهوي
66.7	20	وطني
%100,0	30	المجموع

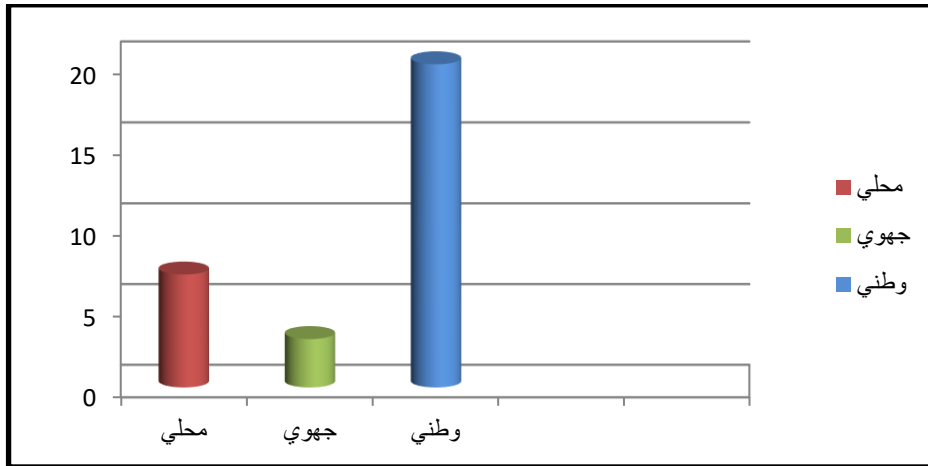
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد ببيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تنشط على المستوى المحلي، الجهوي،

الوطني، حيث:

- 20 مؤسسة أي ما يقابل 66.7% تنشط على المستوى الوطني؛
- 07 مؤسسات أي ما يقابل 23.3% تنشط على المستوى المحلي؛
- 03 مؤسسات، أي ما يقابل 10% تنشط على المستوى الجهوي.

الشكل رقم 32: توزيع عينة الدراسة حسب نطاق السوق.



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج Excel.



## المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث مناقشة وتحليل مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، التعلم التنظيمي، كما يتضمن أيضا مناقشة وتحليل مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. ثم سنقوم باختبار الفرضيات الموضوعية باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وعلى أساس ذلك سيتم تحديد نتائج الدراسة الميدانية والمقترحات المناسبة.

**المطلب الأول: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.**

**الفرع الأول: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تدعم تطبيق إدارة المعرفة:**

سيتم في هذا المجال دراسة مدى توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات محل الدراسة، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 24: درجات الموافقة على عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية sig	درجة الموافقة	الرتبة
1	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كافي في مؤسستكم.	2.73	0.450	0.00	عالية	1
2	لدى مؤسستكم بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.	2.57	0.568	0.00	عالية	4
3	ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع أقسام وإدارات مؤسستكم.	2.60	0.621	0.00	عالية	3
4	تقرب التكنولوجيا المستخدمة مؤسستكم من زبائننا.	2.43	0.728	0.00	عالية	6
5	تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق ذاكرة تنظيمية (قاعدة بيانات) يمكن للمؤسسة بأكملها الوصول إليها.	2.63	0.556	0.00	عالية	2
6	تخصص مؤسستكم ميزانية معتبرة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها.	2.50	0.630	0.00	عالية	5
	المجموع	2.57	0.43	0.00	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 6 درجات الموافقة على مدى توفر البيئة التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات اللازمة والداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 2.57 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.43 الذي يدل على أن إجابات المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة متجانسة، وبالتالي فإن المستجوبين يؤكدون على توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمستوى عالي وهذا ما أكدته درجات الموافقة العالية التي تحصلت عليها كل عبارات هذا المحور حيث تحصلت العبارة رقم 1 على أعلى درجة موافقة عالية حيث قدر المتوسط حسابي ب 2.73 والأمر يتعلق ب:

تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كافي في المؤسسة، ثم تليها العبارة رقم 5 التي تناقش مساهمة تكنولوجيا المعلومات في خلق ذاكرة تنظيمية (قاعدة بيانات) يمكن للمؤسسة بأكملها الوصول إليها. في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي بلغ 2.63. أما العبارة رقم 03 فتحصلت على المرتبة الثالثة وبدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي قدره 2.60 هذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الأقسام والإدارات، ثم تليها العبارة رقم 2 التي تحصلت على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.57 وبدرجة موافقة عالية مما يفسر بأن لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، ثم تليها في الأخير العبارة رقم 06 والتي جاءت في المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حساب قدره ب 2.50 وهذا يدل على أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تخصص ميزانية معتبرة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها، وفي المرتبة الأخيرة تحصلت عليها العبارة رقم 04 حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.43 وهو الأضعف ضمن فقرات هذا المحور وبدرجة موافقة عالية مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تقرب التكنولوجيا المستخدمة من زبائنها.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات محل الدراسة تمتلك بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر أرضية ملائمة للقيام بعمليات إدارة المعرفة وبمستوى عالي.

**الفرع الثاني: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق إدارة**

**المعرفة:**

سيتم في هذا المجال دراسة مدى توفر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 25: درجات الموافقة على عبارات محور الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية sig	درجة الموافقة	الرتبة
7	تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة بين العاملين	2.43	0.568	0.000	عالية	3
8	يسود مناخ من الثقة بين افراد مؤسستكم	2.47	0.629	0.000	عالية	2
9	يوجد تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين	2.33	0.606	0.005	متوسطة	4
10	توجد معايير و قيم مشتركة بمؤسستكم يلتزم بها الجميع	2.77	0.568	0.000	عالية	1
11	يقوم العاملون بكافة المستويات بتقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير مؤسستكم	1.97	0.809	0.823	متوسطة	5
	المجموع	2.39	0.465	0.000	عالية	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 07 إلى العبارة رقم 11 درجات الموافقة على مدى توفر ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 2.39 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة العالية بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.465 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد المستجوبين (إجابات المبحوثين متجانسة)، وبالتالي فإن المستجوبين يؤكدون على وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة بدرجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا ما أكدته درجات الموافقة العالية التي تحصلت عليها معظم العبارات، هذا وكانت العبارة رقم 10 المتعلقة ب:توجد معايير وقيم مشتركة بمؤسستكم يلتزم بها الجميع الوحيدة التي تحصلت على درجة موافقة الأعلى ضمن فقرات هذا المحور وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.77. تليها العبارة رقم 08 التي تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.47 والأمر يتعلق ب: يسود مناخ من الثقة بين أفراد مؤسستكم التي جاءت بالمرتبة الثانية، ثم تليها بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 07 المتعلقة ب: تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة بين العاملين التي تحصلت على متوسط حسابي قدره 2.43 والتي تحصلت على درجة موافقة عالية.

تليها العبارة رقم 09: يوجد تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين في المرتبة الرابعة وبدرجة موافقة متوسطة حيث تحصلت على متوسط حسابي قدره: 2.33 وانحراف معياري 0.606. بينما احتلت العبارة رقم 11: يقوم العاملون بكافة المستويات بتقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير مؤسستكم المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره: 1.97 وانحراف معياري قدره 0.809. وهذا يدل على عدم وجود تشجيع كافي للعمال لتقديم أفكار واقتراحات تساهم في تطوير المؤسسة.

وعموما يمكن تقييم مدى توفر الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بدرجة موافقة عالية حيث أن المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة بلغ 2.3933. وعليه يمكن القول بأن المؤسسات محل الدراسة تمتلك ثقافة تنظيمية تشجع على تشارك وتقاسم المعرفة بين عمالها.

**الفرع الثالث: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر هيكل تنظيمي يدعم تطبيق إدارة**

**المعرفة:**

سيتم في هذا المجال دراسة مدى توفر هيكل تنظيمي يدعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم 26: درجات الموافقة على عبارات محور الهيكل التنظيمي .**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية	درجة الموافقة	الرتبة
12	تتبنى مؤسستكم تنظيميا يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم.	2.37	0.718	0.00	عالية	2
13	يحرص المديرون على تفويض العاملين مزيدا من السلطات.	1.97	0.765	0.81	متوسطة	5
14	يساعد التنظيم السائد في مؤسستكم على تدفق المعرفة في جميع المستويات.	2.23	0.728	0.09	متوسطة	3
15	يشجع التنظيم على العمل الجماعي في مؤسستكم.	2.47	0.629	0.00	عالية	1
16	يتمتع العاملون في مؤسستكم باستقلالية في أداء أعمالهم.	2.10	0.662	0.41	متوسطة	4
	المجموع	2.22	0.54	0.03	متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 12 الى العبارة رقم 16 درجات الموافقة على مدى توفر هيكل تنظيمي في المؤسسات محل الدراسة كأحد المتطلبات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، جاءت درجات الموافقة

لجميع عبارات هذا المحور ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة الذي قدر ب 2.22، وبانحراف معياري ضعيف قدره 0.54 مما يدل على أن إجابات الباحثين متجانسة لمدى توفر هيكل تنظيمي في المؤسسات محل الدراسة كأحد المتطلبات الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، ويعزى ذلك إلى:

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 14 التي احتلت المرتبة الثالثة حوالي 2.23 وبانحراف معياري قدره 0.629 وبدرجة موافقة متوسطة .

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 16 التي احتلت المرتبة الرابعة حوالي 2.10 على درجة موافقة متوسطة وهذا يدل على أن لا يتمتع العاملون في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باستقلالية كافية في أداء أعمالهم.

- كما حازت العبارة رقم 13: يحرص المديرون على تفويض العاملين مزيدا من السلطات على متوسط الحسابي الأضعف وبدرجة موافقة متوسطة حيث احتلت المرتبة الخامسة.

#### الفرع الرابع: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر قيادة تدعم تطبيق إدارة المعرفة.

سيتم في هذا المجال دراسة مدى توفر قيادة تدعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم(27): درجات الموافقة على عبارات محور القيادة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية	درجة الموافقة	الرتبة
17	سهولة التواصل بين الإدارة و العمال في مؤسستكم	2.37	0.55	0.00	عالية	1
18	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور و التشارك مع العمال	1.83	0.74	0.23	متوسطة	5
19	تكافئ مؤسستكم العمال على مساهمتهم في تطوير المعرفة	1.93	0.86	0.67	متوسطة	4
20	تسعى الإدارة إلى زيادة الثقة بين العاملين لديها	2.20	0.71	0.13	متوسطة	2
21	تدعم الإدارة العمال على تقديم مقترحاتهم وأرائهم عن العمل.	2.03	0.80	0.82	متوسطة	3
	المجموع	2.07	0.620	0.52	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 17 الى العبارة رقم 21 درجات الموافقة على مدى توفر عنصر القيادة الداعم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، حيث جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العنصر ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة حيث بلغ المتوسط العام لدرجات

الموافقة الذي 2.07 بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.62031 مما يدل على أن اجابات المبحوثين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة متجانسة، حيث أن المستجوبين قيموا عنصر القيادة بالمتوسط وهذا فيما يخص جميع عبارات هذا المحور ما عدا العبارة رقم 17 التي تحصلت على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدر ب 2.37 فيما يتعلق ب: سهولة التواصل بين الإدارة و العمال في مؤسستكم.

#### الفرع الخامس: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على محور مدى ممارسة التعلم التنظيمي لدعم تطبيق إدارة المعرفة.

سيتم في هذا المجال دراسة مدى تطبيق ممارسة التعلم التنظيمي لدعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(28): درجات الموافقة على عبارات محور التعلم التنظيمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية	درجة الموافقة	الرتبة
22	تم عملية التعلم من خبرات العمال القدامى	2.43	0.728	0.00	عالية	1
23	تستخدم مؤسستكم التعلم لإنشاء اختصاصات جديدة.	2.07	0.868	0.67	متوسطة	4
24	تنظم مؤسستكم المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجاتها.	2.23	0.817	0.12	متوسطة	3
25	تقوم مؤسستكم بإجراء تعديلات على أساليب العمل الخاصة بها.	2.40	0.724	0.00	عالية	2
	المجموع	2.28	0.655	0.02	متوسطة	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 22 إلى العبارة رقم 25 درجات الموافقة على واقع تطبيق التعلم التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة لدعم إدارة المعرفة، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 2.28 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.65 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد المستجوبين ، وبالتالي فإن المستجوبين يؤكدون على أن واقع تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة هو في مستوى متوسط وهذا ما أكدته درجات الموافقة المتوسطة التي تحصلت عليها كل عبارات هذا المحور، والأمر يتعلق ب:

-تحصلت العبارة رقم 24: تنظم مؤسستكم المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجاتها على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 2.23 وانحراف معياري قدره 0.817.

- ثم تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 23: تستخدم مؤسستكم التعلم لإنشاء اختصاصات جديدة بمتوسط حسابي قدر ب 2.07 وانحراف معياري قدره 0.868

ومن خلال ما سبق نستنتج أن واقع تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة هو في مستوى متوسط.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية اكتساب وتوليد المعرفة. سيتم في هذا المجال دراسة مدى تطبيق عملية اكتساب وتوليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:



الجدول رقم 29: درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية إكتساب وتوليد المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية	درجة الموافقة	الرتبة
26	تنظم مؤسستكم لقاءات بين العمال من مختلف المصالح من اجل توليد أفكار جديدة.	1.70	0.702	0.02	متوسطة	4
27	تقوم مؤسستكم بإجراء البحث و التطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	2.07	0.828	0.66	متوسطة	2
28	تقوم مؤسستكم بتوظيف الكفاءات المتميزة و المبدعة.	2.33	0.802	0.03	متوسطة	1
29	تقوم مؤسستكم بجهود لتحويل المعرفة الضمنية(و هي ما يعرف العمال كيفية القيام به و لكن لا يمكن التعبير عنه) إلى معرفة صريحة.	1.97	0.669	0.78	متوسطة	3
	المجموع	2.01	0.60	0.88	متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول من العبارة رقم 26 إلى العبارة رقم 29 درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية اكتساب وتوليد المعرفة، وحسب المتوسط العام لمجموع درجات الموافقة على هذه العبارات والذي بلغ 2.01 والذي يقع ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.60 الذي يفسر عدم وجود تشتت في الآراء بين أفراد العينة، فإن المستجوبين يؤكدون على وجود مستوى متوسط فيما يخص تنفيذ عملية اكتساب وتوليد المعرفة وهذا يعزى إلى:

- جاءت العبارة رقم 28 المتعلقة ب: تقوم مؤسستكم بتوظيف الكفاءات المتميزة و المبدعة بالمرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.33، ثم تليها العبارة رقم 27 المتعلقة ب: تقوم مؤسستكم بإجراء البحث و التطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة بالمرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي ب 2.07. ثم تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 29 المتعلقة ب: تقوم مؤسستكم بجهود لتحويل المعرفة الضمنية(و هي ما يعرف العمال كيفية القيام به و لكن لا يمكن التعبير عنه) إلى معرفة صريحة. بدرجة موافقة متوسطة حيث يقدر المتوسط الحسابي ب 1.97، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارة رقم

26 حيث قدر متوسطها الحسابي ب 1.70 وبدرجة موافقة متوسطة. وعموما يمكن تقييم مستوى تنفيذ عملية اكتساب وتوليد المعرفة بالمتوسط.

### الفرع الثاني: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية تخزين المعرفة:

سيتم في هذا المجال دراسة مدى تطبيق عملية تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(30): درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية تخزين المعرفة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية	درجة الموافقة	الرتبة
30	تقوم مؤسستكم بتوثيق المعارف التي تمتلكها.	2.63	0.615	0.00	عالية	2
31	تعتمد المؤسسة على الوثائق و المكتبات والدوريات للحفاظ على المعرفة.	2.30	0.702	0.02	متوسطة	4
32	تستخدم المؤسسة أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعرفة.	2.80	0.484	0.00	عالية	1
33	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات (ذاكرة تنظيمية) يمكن الرجوع اليها عند الحاجة.	2.63	0.669	0.00	عالية	3
	المجموع	2.59	0.437	0.00	عالية	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول من العبرة رقم 30 الى العبرة رقم 33 درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية تخزين المعرفة، جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العنصر ضمن نطاق درجة الموافقة العالية حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة 2.59 بانحراف معياري ضعيف قدره 0.437 ما يؤكد المستوى المرتفع لتخزين المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة وأن إجابات المبحوثين في المؤسسات الاقتصادية متجانسة بالنسبة لمستوى تنفيذ عملية تخزين المعرفة وهذا يعزى إلى:

تحصلت العبرة رقم 32: تستخدم المؤسسة أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعرفة على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي قدر ب2.80، تليها العبرة رقم 30 بمتوسط حسابي قدرة ب2.63 وبانحراف معياري 0.615 والأمر يتعلق بتوثيق المعارف التي تمتلكها المؤسسات محل الدراسة والتي جاءت بالمرتبة الثانية وبدرجة موافقة عالية، لتتحصل العبرة رقم 33 على المرتبة الثالثة وعلى درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدر ب 2.63.

وبانحراف معياري قدر ب 0.669. وعموما يمكننا تقييم مستوى تخزين المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بالمستوى العالي.

### الفرع الثاني: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية توزيع المعرفة:

سيتم في هذا المجال دراسة مدى تطبيق عملية توزيع المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم(31): درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية توزيع المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية	درجة الموافقة	الرتبة
34	المعرفة التي تمتلكها مؤسستكم هي متاحة للجميع.	2.17	0.699	0.20	متوسطة	2
35	لدى مؤسستكم شبكة داخلية انترانيت INTRANET تسهل التواصل بين العمال.	2.57	0.774	0.00	عالية	1
36	تقوم مؤسستكم بتوفير مكان للعاملين لتبادل المعارف والخبرات.	1.83	0.834	0.28	متوسطة	4
37	تقوم مؤسستكم بتوفير الوقت للعاملين لتبادل المعارف والخبرات.	1.83	0.791	0.25	متوسطة	3
	المجموع	2.10	0.648	0.40	متوسطة	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية توزيع المعرفة، جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العنصر ضمن نطاق درجة الموافقة المتوسطة حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة 2.10 بانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.648 مما يدل على عدم تشتت في إجابات المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة، وهذا يعزى إلى:

حصلت العبارة رقم 35 التي تتعلق بحيارة المؤسسة على شبكة داخلية انترانيت intranet تسهل التواصل بين العمال على المرتبة الأولى وعلى درجة موافقة عالية مقارنة بالعبارات الأخرى في نفس المحور إذ تحصل على بمتوسط حسابي قدر ب 2.57 ، في حين تحصلت العبارة رقم 34 على درجة موافقة متوسطة والتي

احتلت المرتبة الثانية، والعبارة رقم 36 والعبارة رقم 37 على درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قدر ب 1.83. عموما يمكن القول بأن مستوى تنفيذ عملية توزيع المعرفة متوسط نوعا ما في المؤسسات محل الدراسة .

#### الفرع الرابع: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية تطبيق المعرفة

سيتم في هذا المجال دراسة مستوى تنفيذ عملية تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة،

باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم(32): درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المعنوية	درجة الموافقة	الرتبة
38	تقوم مؤسساتكم بتحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك العاملين.	2.27	0.785	0.07	متوسطة	3
39	تشجع مؤسساتكم العمال لديها على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم.	2.50	0.777	0.00	عالية	1
40	تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارستها لتحسين خدماتها.	2.30	0.837	0.05	متوسطة	2
	المجموع	2.35	0.710	0.01	عالية	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستمارة ومخرجات برنامج SPSS.24

تناقش عبارات هذا الجدول درجات الموافقة على مستوى تنفيذ عملية تطبيق المعرفة، جاءت درجات الموافقة لجميع عبارات هذا العامل ضمن نطاق درجة الموافقة العالية، حيث بلغ المتوسط العام لدرجات الموافقة الذي 2.35 ، وبانحراف معياري ضعيف قدر ب 0.710 وهو ضعيف مما يدل على أن إجابات الباحثين في المؤسسات محل الدراسة متجانسة، وهذا يعزى إلى:

- تحصلت العبارة رقم 39 وحدها على درجة موافقة عالية مقارنة بالعبارات الأخرى ضمن نفس المحور وذلك بمتوسط قدر ب 2.50 والأمر يتعلق بتشجيع المؤسسة العمال على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم.

- كما تحصلت العبارتين 40 رقم 38 : المتعلقة ب:تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارستها لتحسين خدماتها، وتقوم مؤسستكم بتحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك العاملين على درجة موافقة متوسطة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

بناء على ما تم التوصل إليه من خلال مناقشة وتحليل المتغيرات المعتمدة في الدراسة، فإن هذا المطلب خصص لاختبار الفرضيات الموضوعية، وتحليل النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى: "تقوم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتوفير متطلبات

تطبيق إدارة المعرفة ، وتبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- تتوفر بنية تكنولوجية ومعلوماتية توفر أرضية ملائمة لتنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد ثقافة تنظيمية قوية وداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يساهم الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسات محل الدراسة في تسهيل تطبيق إدارة المعرفة.
- توجد قيادة داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بممارسة عملية التعلم التنظيمي لدعم تنفيذ إدارة المعرفة.

سيتم في هذه الحالة استخدام اختبار ستيودنت (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات، أي المتوسط الإجمالي للعناصر الخمسة مجتمعة، مع المتوسط الفرضي (=2) عند مستوى دلالة 5% ، ويرمز له ب Sample T-test One وفقا لبرنامج SPSS، حيث أن قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي أن " تقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية وتكون ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 5%"، ومن جدول توزيع ستيودنت تم استخراج قيمة (T) الجدولية، وذلك عند مستوى ثقة 0.95، حيث قدرت ب 2.045 مع عدد درجات الحرية 29، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(33): مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة

المتوسط الفرضي = 2							
مستوى الثقة (95%)		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة المعنوية sig	درجات الحرية	المتوسط العام للإجابات	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا						
0.4911	0.1543	0.32267	0.000	29	2.3227	2.045	3.919

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .24

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة المعنوية sig قدر ب 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 (5%) كما أن قيمة (T) المحسوبة والتي قدرت ب 3.919 أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي قدرت ب 2.045، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول بأن: تقوم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتوفير متطلبات إدارة المعرفة بشكل كافي يدعم تطبيقها، بمعنى قبول الفرضية الأولى، وكما يبين الجدول أن الفرق بين المتوسطين الحسابين لإجابات المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة أقل تماما من المتوسط الفرضي المقدر ب 2، ولمعرفة إذا ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بتوفير بنية تكنولوجية جيدة، وثقافة تنظيمية قوية، وهيكل التنظيمي يساعد ويسهل في تنفيذ إدارة المعرفة، وتوفر قيادة داعمة، وممارسة التعلم التنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- تتوفر بنية تكنولوجية ومعلوماتية توفر أرضية ملائمة لتنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد ثقافة تنظيمية قوية وداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يساهم الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسات محل الدراسة في تسهيل ودعم تطبيق إدارة المعرفة.
- توجد قيادة داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بممارسة عملية التعلم التنظيمي لدعم تنفيذ إدارة المعرفة.

وسيتم الاعتماد على اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة عند مستوى ثقة (0.95) لاختبار هذه

الفرضيات، ويمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(34): مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة ( الفرضيات الفرعية)

المتوسط الفرضي = 2							
مستوى الثقة (95%)		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة المعنوية sig	درجات الحرية	المتوسط العام للإجابات	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية
القيمة القصوى	القيمة الدنيا						
0.7418	0.4137	0.57778	0.000	29	2.5778	7.204	2.045
0.5671	0.2196	0.3933	0.000	29	2.3933	4.630	
0.4293	0.0240	0.22667	0.030	29	2.2267	2.288	
0.3050	0.1583-	0.7333	0.522	29	2.0733	0.648	
0.5282	0.0385	0.28333	0.025	29	2.2833	2.367	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .24

من خلال نتائج هذا الاختبار، تظهر أن كل قيم (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية في الأبعاد التالية: (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي)، ومستوى الدلالة المعنوية sig أقل من 0.05، وهذا يدل على قبول الفرضيات الفرعية التالية:

- تتوفر بنية تقنية ومعلوماتية توفر أرضية ملائمة لتنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.
- توجد ثقافة تنظيمية قوية وداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
- يساهم الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسات محل الدراسة في تسهيل ودعم تطبيق إدارة المعرفة.
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بممارسة عملية التعلم التنظيمي لدعم تنفيذ إدارة المعرفة..

أما بالنسبة لعنصر القيادة يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (T) المحسوبة والتي قدرت ب 2.045 أقل من قيمة (T) الجدولية والتي قدرت ب 0.648، ومستوى الدلالة المعنوية sig التي قدرت ب

0.522 أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم قبول الفرضية الفرعية التالية: "توجد قيادة داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة".

ومن خلال ما سبق نخلص إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تقوم بتوفير متطلبات إدارة المعرفة التالية: (تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، التعلم التنظيمي) ما عدا عنصر القيادة فهي لا تتوفر.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية: تقوم المؤسسات محل الدراسة بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة .

سيتم في هذه الحالة استخدام اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات، أي المتوسط الإجمالي للعناصر الأربعة مجتمعة، مع المتوسط الفرضي (=2) عند مستوى دلالة 5%، ويرمز له ب One Sample T-test وفقا لبرنامج SPSS، حيث أن قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي أن "تقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية وتكون ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 5%"، ومن جدول توزيع ستودنت تم استخراج قيمة (T) الجدولية، وذلك عند احتمال 0.95، حيث قدرت ب 2.045 مع عدد درجات الحرية 29، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(35) : مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.

المتوسط الفرضي = 2							
مستوى الثقة (95%)		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة المعنوية sig	درجات الحرية	المتوسط العام للإجابات	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا						
0.4570	0.0630	0.26000	0.011	29	2.2600	2.045	2.699

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .24

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة المعنوية sig قدر ب 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 (5%) كما أن قيمة (T) المحسوبة والتي قدرت ب 2.699 أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي قدرت ب 2.045، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول بأن: تقوم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة ، بمعنى قبول الفرضية الثانية، وكما يبين



الجدول أن الفرق بين المتوسطين الحسابين لإجابات المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة أقل تماما من المتوسط الفرضي المقدر ب 2. ولمعرفة إذا ما إذا كانت المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بتنفيذ عمليات اكتساب وتوليد، تخزين ، توزيع وتطبيق المعرفة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية اكتساب وتوليد المعرفة.
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية تخزين المعرفة.
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية توزيع المعرفة .
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية تطبيق المعرفة.

وسيتم الاعتماد على اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة عند مستوى ثقة (0.95) لاختبار هذه الفرضيات، ويمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 36: تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة (الفرضيات الفرعية)

المتوسط الفرضي = 2								
مستوى الثقة (95%)		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة المعنوية sig	درجات الحرية	المتوسط العام للإجابات	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	
القيمة الدنيا	القيمة القصوى							
0.242	0.209-	0, 016	0.881	29	2.01	0.151	2.04 5	إكتساب وتوليد
0.755	0.428	0.591	0.000	29	2.59	7.401		تخزين
0.3422	0.142-	0.100	0.405	29	2.10	0.844		توزيع
0.6210	0.0901	0.355	0,01	29	2.35	2.740		تطبيق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .24

من خلال نتائج هذا الاختبار، تظهر أن قيم (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية في الأبعاد التالية: (تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، ومستوى الدلالة المعنوية sig أقل من 0.05، وهذا يدل على قبول الفرضيات الفرعية التالية:

- تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية تخزين المعرفة.

- تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية تطبيق المعرفة.

أما بالنسبة لعملية اكتساب وتوليد المعرفة يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (T) الجدولية والتي قدرت ب 2.045 أكبر من قيمة (T) المحسوبة والتي قدرت ب 0.151 ، ومستوى الدلالة المعنوية sig التي قدرت ب 0.8810 أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم قبول الفرضية الفرعية التالية: "تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية اكتساب وتوليد المعرفة ."

كما نلاحظ بالنسبة لعملية توزيع المعرفة من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (T) الجدولية والتي قدرت ب 2.045 أكبر من قيمة (T) المحسوبة والتي قدرت ب 0.884، ومستوى الدلالة المعنوية sig التي قدرت ب 0.405 أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم قبول الفرضية الفرعية التالية: "تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية توزيع المعرفة.

**الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة:** يرتبط تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بمدى توفر متطلبات تطبيقها .

تنص هذه الفرضية على أن: هنالك إرتباط بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال إجراء اختبار إحصائي لمعرفة ما إن كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة وأيضا معرفة درجة هذا الارتباط واتجاهه وهذا من خلال حساب معامل الارتباط R كما يلي:

الجدول رقم 37: الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.

الحكم	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	**0.919	متطلبات إدارة المعرفة /مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.24

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.919$  وهو إيجابي ما يدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد توفر متطلبات إدارة المعرفة بدرجة إيجابية زاد معه مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة وبدرجة إيجابية أيضا وهي علاقة دالة إحصائيا إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة  $sig= 0.000$  وهي أقل من درجة المخاطرة ( $\alpha$ ) المقدرة ب  $0.05$ . وعليه يمكن القول بأن هناك إرتباط بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضية الرئيسية: "تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية".

سيتم في هذه الحالة استخدام اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات، أي المتوسط الاجمالي للفرضيات الأولى والثانية، مع المتوسط الفرضي ( $=2$ ) عند مستوى دلالة 5%، ويرمز له ب One Sample T-test وفقا لبرنامج SPSS، حيث أن قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي أن " تقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية وتكون ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 5%"، ومن جدول توزيع ستودنت تم استخراج قيمة (T) الجدولية، وذلك عند احتمال 0.95، حيث قدرت ب 2.045 مع عدد درجات الحرية 29، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم(38): واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

المتوسط الفرضي = 2								
مستوى الثقة (95%)		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة المعنوية sig	درجات الحرية	المتوسط العام للإجابات	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0.4911	0.1543	0.32267	0.000	29	2.32	2.045	3.919	توفر متطلبات إدارة المعرفة
0.4570	0.0630	0.26000	0.011	29	2.26	2.045	2.699	تنفيذ عمليات إدارة المعرفة
0.4748	0.1236	0.29917	0.002	29	2.29	2.045	3.484	المتوسط الكلي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.24

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان مستوى الدلالة المعنوية sig للمتوسط الحسابي العام قدر ب 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 (5%) كما أن قيمة (T) المحسوبة والتي قدرت ب 3.484 أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي قدرت ب 2.045، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية فإنه يمكن القول بأنه: يمكن اعتبار أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق إدارة المعرفة فهي تتوفر على المتطلبات اللازمة بشكل كافي يسمح بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة.

## خلاصة

من أجل معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، واختبار فرضيات الدراسة، تناولنا في بداية هذا الفصل منهجية البحث وأدوات الدراسة، ثم عرفنا مجتمع وعينة الدراسة مع تحليل خصائص هذه العينة من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي وإجمالي سنوات الخبرة، كما قمنا بتحليل خصائص مؤسسات الدراسة من حيث الملكية، الحجم، نطاق السوق وفي المبحث الأخير تناولنا تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسات محل الدراسة. ويمكن تلخيص مضمون هذا الفصل من خلال العناصر الآتية:

«تم إثبات صحة الفرضية الأولى: تقوم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتوفير متطلبات إدارة المعرفة. وانبثقت عنها فرضيات فرعية كالآتي:

- 1- تتوفر بنية تكنولوجية ومعلوماتية توفر أرضية ملائمة لتنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة.
  - 2- توجد ثقافة تنظيمية قوية وداعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
  - 3- يساهم الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسات محل الدراسة في تسهيل ودعم تطبيق إدارة المعرفة.
  - 4- توجد قيادة داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
  - 5- تقوم المؤسسات محل الدراسة بممارسة عملية التعلم التنظيمي لدعم تنفيذ إدارة المعرفة
- حيث تم إثبات صحة جميع الفرضيات الفرعية ما عدا الفرضية الفرعية رقم:4: توجد قيادة داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة. إذ تم نفيها.
- تم إثبات صحة الفرضية الثانية: تقوم المؤسسات محل الدراسة بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية اكتساب وتوليد المعرفة.
  - الفرضية الفرعية الثانية: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية تخزين المعرفة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية توزيع المعرفة
  - الفرضية الفرعية الرابعة: تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية تطبيق المعرفة
- حيث تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية الثانية والرابعة وتم نفي الفرضية الفرعية الأولى والثالثة.

تم إثبات صحة الفرضية الثالثة: يرتبط تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بمدى توفر متطلبات تطبيقها حيث تبين أن هناك علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد توفر متطلبات إدارة المعرفة بدرجة ايجابية زاد معه مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة وبدرجة إيجابية.

تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية: تقوم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية.

# الخاتمة العامة

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

## خاتمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر، فاقت التغيرات التي حدثت عبر العصور الماضية، الأمر الذي نتج عنه انتقال المجتمع إلى مستوى حضاري آخر ظهر مع مطلع الألفية الثالثة، وهو ما يعرف بحضارة المعرفة، حيث أصبحت الحاجة إلى حيازة المعرفة واستخدامها وتقاسمها، حاجة أساسية تتزايد أهميتها، إذ أضحت عاملاً أساسياً لتوليد الثروة، وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي، فقد أصبحت تعتبر مورداً أساسياً في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى المشكلة للمزيج الإنتاجي والخدمي، هذه القفزة الكبيرة والتغير في مفهوم عناصر الإنتاج أدى إلى ظهور مصطلح لم يعرف من قبل يعبر عن نمط اقتصادي جديد للعالم يعرف باقتصاد المعرفة.

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المؤسسات، كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة والفكر الإداري فمع هذا الزخم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى المؤسسة والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لا بد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير هذا المورد الأساسي للمؤسسة من أجل تمكينها من التجديد المستمر والتميز مما يمكنها من التفوق والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل.

من هنا كانت الثورة الإدارية المعاصرة المصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد والتي شاعت في السنوات الأخيرة تحت إسم "إدارة المعرفة" Knowledge Management. فمن خلالها يتم وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب، والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز. كما أن إدارة المعرفة تضمن للمؤسسات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتشجيع الإبداع، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسات، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على المؤسسة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطاتها وعملياتها.

وعلى هذا الأساس، جاء البحث ليساهم في التأطير النظري لموضوع إدارة المعرفة وواقع تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية للموضوع على الواقع العملي لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، من خلال معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومحاولة معرفة مستوى



تنفيذ عملياتها بالمؤسسات محل الدراسة، وبناءا عليه، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي على أساسها جاءت المقترحات المناسبة.

### أولاً: نتائج البحث

أفضى البحث بجانبيه النظري والتطبيقي لمجموعة من النتائج أهمها:

#### أ- الدراسة النظرية

1. المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، أما اليوم فإن المؤسسة الحديثة تنظر إليها على أنها الركيزة الأساسية للبقاء والنمو وأساسا فاعلا لتحقيق الكفاءة؛
2. إن مستوى امتلاك المعرفة وتنوعها صار معيارا مهما لتحديد المركز التنافسي للمؤسسات عالميا وفي الغالب تتغير مراكز المؤسسات العالمية سنويا تبعا لأدائها المعرفي وتطبيقاتها المعرفية؛
3. هناك علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة وقدرة المؤسسة على البقاء والنمو، فالمعرفة كقوة أساسية محركة للاقتصاد، إلى جانب التغيير والعولمة الاقتصادية وتحدياتها، ولدت الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى معرفة جديدة أو مطورة، تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مما يسمح لها بالاستمرار والنمو؛
4. على المؤسسات العمل على تنمية الوعي بأهمية إدارة المعرفة باعتبارها الأسلوب الجديد لإدارة المؤسسات المعاصرة وبالتالي إمكانية مواكبة التغيرات التي فرضتها العولمة الاقتصادية؛
5. إن عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة باتت اليوم تشكل ضرورة إستراتيجية وليس خيارا من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، وذلك بسبب التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، إذ يعد وجود إدارة المعرفة أمرا مهما، فلولا المعرفة لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر وتبقى.
6. يعد إدخال تقنيات جديدة وتحديث أساليب العمل داخل المؤسسة، وتحفيز العاملين على الإطلاع وتبادل المعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة لا سيما التي لها الدور في زيادة فعالية العمل، من أقوى مكونات إدارة المعرفة التي تساهم بقوة في تحسين وتعزيز قدرات الأفراد العاملين وبالتالي الزيادة من كفاءة تنفيذ التعليمات وإنجاز كافة المهام المناطة بهم بكل قناعة.

## ب- الدراسة الميدانية

1. تمتلك المؤسسات محل الدراسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال توفر أرضية ملائمة للقيام بعمليات إدارة المعرفة ؛
2. تتوفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ( تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي)، لكن لا يتوفر عنصر القيادة حيث لا يوجد وعي لدى قادة المؤسسات محل الدراسة بأهمية إدارة المعرفة وما يمكن أن تحققه لمؤسساتهم، فهناك ضعف في التواصل بينها وبين العمال، كما أنها لا تعطي فرصة للعمال لإعطاء مقترحاتهم وأرائهم عن العمل؛ كما أن هناك تقصير نوعا ما من طرف المدراء لتفويض العاملين مزيدا من السلطات؛
3. تقوم المؤسسات محل الدراسة بتنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (تخزين، تطبيق المعرفة)، لكن هناك تقصير من ناحية المؤسسات محل الدراسة من حيث توفير أماكن مخصصة لتوليد المعرفة، فهي لا تعقد حلقات للنقاش والتفاعل بين العمال من جهة، وبين العمال والإدارة من جهة أخرى، وذلك لغرض ابتكار أو طرح أفكار جديدة، وهذا يؤثر نوعا ما عملية توليد المعرفة؛ كما أنه يوجد خزن للمعرفة الصريحة فقط إلكترونيا في قواعد البيانات، ولا تسعى المؤسسات محل الدراسة لتحويل المعارف الضمنية لدى عمالها إلى معرفة صريحة قصد الاحتفاظ بها والاستفادة منها؛
4. لا تقوم المؤسسات محل الدراسة بعمليات اكتساب وتوليد المعرفة فهي لا تهتم بتحويل المعرفة الضمنية لعمالها إلى معرفة صريحة يمكن أن تستفيد منها المؤسسة بأكملها؛
5. لا تقوم المؤسسات محل الدراسة بعملية توزيع المعرفة فهي لا تهتم بنشر المعرفة المكتسبة لديها لتستفيد منها المؤسسة بأكملها؛
6. هناك ارتباط طردي قوي بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
7. يمكن اعتبار أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق إدارة المعرفة فهي تتوفر على المتطلبات اللازمة بشكل كافي يسمح بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة .

## ثانيا: الاقتراحات والتوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات بالمنطقة الصناعية لولاية سطيف ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الباحثة الآتي:

**1.** ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

**2.** لابد للمؤسسات الجزائرية اليوم أن تعيد النظر في وظائفها التقليدية في إطار المعرفة، إذ ينبغي أن يكون هناك دور جديد لوظيفة جديدة يشار إليها بوظيفة إدارة المعرفة؛

**3.** إدراج مصلحة خاصة بإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك لإضفاء الطابع الرسمي عليها، مع وجوب تزويدها بمختلف المعدات المادية والتكنولوجية القادرة على القيام بمختلف عملياتها، والموارد البشرية القادرة على التنسيق بين مختلف وظائفها. مع العلم بأنه لا يجب فصلها كقسم أو وظيفة في المؤسسة بل يجب العمل على إدماج المعرفة في جميع عمليات ووظائف المؤسسة؛

**4.** وضع مدخل إدارة المعرفة حيز التنفيذ عملية طارئة يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بطريقة عشوائية، بل يجب أن تتبع خطوات مدروسة بعد إعداد محكم مرتبط بشكل وثيق مع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها، ومن هنا يجب أن نفهم أن إدارة المعرفة ليست هي الحل الشامل الذي من شأنه أن يوفر حولا سريعة للاختلال التنظيمي ولكن يمكن أن تعتبر كوسيلة لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة وتجعلها قادرة على أن تجاري التغيرات الحاصلة بالبيئة.

**5.** ضرورة دعم الإدارة العليا (القيادة) في جميع المستويات لإدارة المعرفة؛

**6.** كلما كان هناك اتصال فعال بين العمال والقيادة، فإنه يدفع العمال للمبادرة بإيصال مشكلات العمل، وإيصال التغذية الرجعية للعاملين عن نتائج أعمالهم، وكذا طرح الأفكار والمقترحات الجديدة لتطوير العمل في المؤسسة؛

**7.** على الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة العمل على إعادة بناء الثقة بين العاملين وتعزيز التواصل المشترك، مع ضرورة إقناع الأفراد بأهمية التعلم المستمر مدى الحياة؛

**8.** على المؤسسات محل الدراسة السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي. والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛

**9.** ضرورة وضع نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت يضمن استثمار الطاقات البشرية، ويشجع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في رفع المستوى المعرفي داخل المؤسسة ورفع مستوى الأداء؛

**10.** ضرورة تنظيم فعاليات تواصل دورية ومستمرة بين الإدارة والموظفين في لقاءات مفتوحة وأخرى مغلقة، لتبادل الآراء والتجارب والأفكار، ومعالجة المشكلات من ناحية وتطوير العمل من ناحية أخرى؛

**11.** يجب تطبيق اللامركزية في العمل لتوفير فرصة التشارك بالمعرفة وإتاحة الفرصة للعاملين لإبراز إبداعاتهم وابتكاراتهم، وكذلك تقليل المستويات الهرمية من أجل إيصال مشاكل العمل اليومية بسهولة وطرح المقترحات للقيادة بيسر مما يساهم في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة؛

**12.** على الإدارة العليا للمؤسسات بذل جهود مكثفة لفتح فضاءات للتعلم الإلكتروني والاستفادة من خدمات الشبكة الداخلية INTRANET . وعدم الاقتصار على فقط على الطريقة التقليدية وهي التعلم وجها لوجه؛

**13.** إشراك عدد كبير من الأفراد بكافة المستويات الإدارية من مدراء و رؤساء مصالح وموظفين في دورات متخصصة من إدارة المعرفة بهدف التوعية و التدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة؛

**14.** يتوجب على إدارة المؤسسات اليوم أن تراعي الدور الهام ليس فقط للمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المؤسسة، بل يجب عليها أيضاً أن تراعي ولا تهمل الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الضمنية لأفراد المؤسسة وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير المؤسسة وبقائها وديمومتها؛

**15.** يجب العمل من أجل أن يكون للمؤسسات ذاكرة تنظيمية لضمان استدامة المعارف وتخزينها وأرشفتها من أجل تسهيل الوصول إلى المعارف و توظيفها؛

### ثالثاً: آفاق البحث المستقبلية:

من خلال تناولنا لموضوع إدارة المعرفة ودورها في استمرارية وبقاء المؤسسات في ظل تحديات العولمة الاقتصادية، يمكن أن نقترح عدداً من المشاريع البحثية المستقبلية مثل:

- دور القيادة في تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية؛
- دور الثقافة التنظيمية في دعم تنفيذ إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية؛
- دور الهيكل التنظيمي في تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- التعلم التنظيمي ودوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية؛
- أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

# الملاحق

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين.

المؤسسة	الرتبة	اللقب والاسم	الرقم
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم -أ-	بن سديرة عمر	01
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم -أ-	رقام ليندة	02
جامعة سطيف 1	أستاذ محاضر قسم -أ-	بوحروود فتيحة	03
جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر قسم -أ-	مبني نور الدين	04
جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر قسم -أ-	قرناني ياسين	05
جامعة سطيف 02	أستاذ محاضر قسم -أ-	عواج سامية	06

الملحق رقم (02): استمارة التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 1-

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## الاستبيان

تقوم الباحثة بإعداد بحث علمي من متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم تحت عنوان:

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:

دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

### ملاحظات

✓ يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب لواقع مؤسستكم؛

✓ إجاباتكم ستكون محل سرية تامة لغرض البحث العلمي فقط.

✓ تفضل بقبول التحية و التقدير،،،

المحور الأول: معلومات عن المستجوب:

أنثى

1- الجنس : ذكر

2- السن

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة



3- المستوى التعليمي

ثانوي	ليسانس	ماجستير	أخرى يرجى تحديدها

4- الخبرة المهنية

من 1- 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة

5- المركز الوظيفي

مدير عام	نائب مدير	رئيس فرع	رئيس مصلحة	موظف	أخرى يرجى تحديدها

المحور الثاني: معلومات عامة عن المؤسسة .

1- إسم المؤسسة: .....

2- التصنيف القانوني للمؤسسة :  خاصة  عمومية

3- سنة التأسيس: .....

4- عدد العمال: من 10 إلى 49  من 50 إلى 250  أكبر 250

5- طبيعة النشاط: .....

6- نطاق السوق: محلي  جهوي  وطني

المحور الثالث: مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

درجة الموافقة			أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
ضعيفة	متوسطة	عالية	
			1- تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كافي في مؤسستكم.
			2- لدى مؤسستكم بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
			3- تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع أقسام وإدارات مؤسستكم .
			4- تقرب التكنولوجيا المستخدمة مؤسستكم من زبائنهما.
			5- تساهم تكنولوجيا المعلومات في خلق ذاكرة تنظيمية (قاعدة بيانات) يمكن للمؤسسة بأكملها الوصول إليها
			6- تخصص مؤسستكم ميزانية معتبرة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لديها.
درجة الموافقة			ثانياً: الثقافة التنظيمية
ضعيفة	متوسطة	عالية	
			7- تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة بين العاملين.
			8- يسود مناخ من الثقة بين أفراد مؤسستكم.
			9- يوجد تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين.
			10- توجد معايير وقيم مشتركة بمؤسستكم يلتزم بها الجميع
			11- يقوم العاملون بكافة المستويات بتقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير مؤسستكم.
درجة الموافقة			ثالثاً: الهيكل التنظيمي:
ضعيفة	متوسطة	عالية	

			12- تتبنى مؤسستكم تنظيما يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم.
			13- يحرص المديرون على تفويض العاملين مزيدا من السلطات.
			14- يساعد التنظيم السائد في مؤسستكم على تدفق المعرفة في جميع المستويات.
			15- يشجع التنظيم على العمل الجماعي في مؤسستكم
			16- يتمتع العاملون في مؤسستكم باستقلالية في أداء أعمالهم.
<b>درجة الموافقة</b>			<b>رابعا: القيادة .</b>
<b>ضعيفة</b>	<b>متوسطة</b>	<b>عالية</b>	
			17- سهولة التواصل بين الإدارة والعمال في مؤسستكم.
			18- يتم اتخاذ القرارات بالتشاور والتشارك مع العمال.
			19- تكافئ مؤسستكم العمال عن مساهماتهم في تطوير المعرفة.
			20- تسعى الإدارة إلى زيادة الثقة بين العاملين لديها.
			21- تدعم الإدارة العمال على تقديم مقترحاتهم وأرائهم عن العمل.
<b>درجة الموافقة</b>			<b>خامسا: التعلم التنظيمي:</b>
<b>ضعيفة</b>	<b>متوسطة</b>	<b>عالية</b>	
			22- تتم عملية التعلم من خبرات العمال القدامى
			23- تستخدم مؤسستكم التعلم لإنشاء اختصاصات جديدة.
			24- تنظم مؤسستكم المعارض لاختبار طرق جديدة لتطوير منتجات.

			25- تقوم مؤسستكم بإجراء تعديلات على أساليب العمل الخاصة بها.
--	--	--	--

المحور الرابع: مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.

درجة الموافقة			أولاً: اكتساب وتوليد المعرفة
ضعيفة	متوسطة	عالية	
			26- تنظم مؤسستكم لقاءات بين العمال من مختلف المصالح من اجل توليد أفكار جديدة،
			27- تقوم مؤسستكم بإجراء البحث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.
			28- تقوم مؤسستكم بتوظيف الكفاءات المتميزة والمبدعة.
			29- تقوم مؤسستكم بجهود لتحويل المعرفة الضمنية (وهي ما يعرف العمال كيفية القيام به ولكن لا يمكن التعبير عنه) إلى معرفة صريحة.
درجة الموافقة			ثانياً: تخزين المعرفة
ضعيفة	متوسطة	عالية	
			30- تقوم مؤسستكم بتوثيق المعارف التي تمتلكها.
			31- تعتمد المؤسسة على الوثائق والمكتبات والدوريات للحفاظ على المعرفة.
			32- تستخدم المؤسسة أجهزة الحاسوب للحفاظ على المعرفة.
			33- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات (ذاكرة تنظيمية) يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

درجة الموافقة			ثالثا: توزيع المعرفة
عالية	متوسطة	ضعيفة	
			34- المعرفة التي تمتلكها مؤسستكم هي متاحة لجميع العمال.
			35- لدى مؤسستكم شبكة داخلية انترانيت تسهل التواصل بين العمال .
			36- تقوم مؤسستكم بتوفير مكان للعاملين لتبادل المعارف والخبرات.
			37- تقوم مؤسستكم بتوفير الوقت للعاملين لتبادل المعارف والخبرات
درجة الموافقة			رابعا: تطبيق المعرفة
عالية	متوسطة	ضعيفة	
			38- تقوم مؤسستكم بتحويل المعرفة إلى إجراءات عمل وقواعد توجه سلوك العاملين.
			39- تشجع مؤسستكم العمال لديها على تطبيق معارفهم وخبراتهم أثناء تأدية مهامهم.
			40- تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارساتها لتحسين خدماتها.

إنتهى

## الملحق رقم (03) أداة تقييم إدارة المعرفة (KMAT) من المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة

### APQC

#### “The Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) from The American Productivity & Quality Center APQC

#### عمليات إدارة المعرفة : The Knowledge Management Process

- 1- يتم تحديد فجوات المعرفة بشكل منهجي ويتم استخدام عمليات محددة بشكل جيد لسدها؟
- 2- يتم تطوير البنية متطورة وامنة لجمع المعلومات الاستخباراتية؟
- 3- يشارك جميع أعضاء المنظمة في البحث عن الأفكار في الأماكن التقليدية وغير التقليدية
- 4- تقوم المنظمة بإضفاء الطابع الرسمي على عملية نقل أفضل الممارسات ، بما في ذلك الوثائق والدروس المستفادة
- 5- يتم تقييم المعرفة "الضمنية" (ما يعرف الموظفون كيف يفعلونه ، لكن لا يمكنهم التعبير عن ذلك) ويتم نقلها عبر المؤسسة.

#### القيادة في إدارة المعرفة: Leadership in Knowledge Management

- 1- إدارة المعرفة التنظيمية أمر أساسي لاستراتيجية المنظمة ؛
- 2- تفهم المنظمة إمكانات إدار الإيرادات لأصولها المعرفية وتطور استراتيجيات لتسويقها وبيعها ؛
- 3- تستخدم المنظمة التعلم لدعم الكفاءات الأساسية الحالية وخلق كفاءات جديدة ؛
- 4- يتم تعيين الأفراد وتقييمهم وتعويضهم عن مساهماتهم في تطوير المعرفة التنظيمية.

#### ثقافة إدارة المعرفة: Knowledge Management Culture

- 1- المنظمة تشجع وتسهل تبادل المعرفة ؛
- 2- مناخ من الانفتاح والثقة يتخلل المنظمة ؛
- 3- خلق قيمة العملاء هو معرفة وهو الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة.
- 4- المرونة والرغبة في الابتكار تقود عملية التعلم ؛
- 5- يتحمل الموظفون مسؤولية التعلم الخاص بهم

## تكنولوجيا إدارة المعرفة Knowledge Management Technology

- 1- التكنولوجيا تربط جميع أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض وبجميع الشركات الخارجية ذات الصلة
- 2- تخلق التكنولوجيا ذاكرة مؤسسية يمكن ان تصل إليها المؤسسة بأكملها.
- 3- التكنولوجيا تقرب المنظمة من عملائها ؛
- 4- تعزز المنظمة تطوير تكنولوجيا المعلومات "المتمحورة حول الإنسان" ؛
- 5- التكنولوجيا التي تدعم التعاون متوفرة لدى الموظفين ؛
- 6- نظم المعلومات في الوقت الحقيقي ، متكاملة ، و "ذكية".

## قياس إدارة المعرفة: Knowledge Management Measurement .

- 1- ابتكرت المنظمة طرقاً لربط المعرفة بالنتائج المالية ؛
- 2- وضعت المنظمة مجموعة محددة من المؤشرات لإدارة المعرفة ؛
- 3- تقوم مجموعة تدابير المنظمة بموازنة المؤشرات القاسية والناعمة وكذلك المالية وغير المالية ؛
- 4- تخصص المؤسسة الموارد نحو الجهود التي تزيد من قاعدة معارفها بشكل ملموس.

الملحق رقم (04) معامل الارتباط بيرسون الصدق البنائي بين المحور الثالث والرابع والدرجة الكلية

للاستمارة

جدول رقم 01

Corrélations

		T	Tb	T الكلي
T	Corrélation de Pearson	1	.919**	.986**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	30	30	30
Tb	Corrélation de Pearson	.919**	1	.972**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	30	30	30
T الكلي	Corrélation de Pearson	.986**	.972**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق (05) نتائج ثبات الاستبيان : معامل الفا كرونباخ

جدول رقم 01: نتائج ثبات الاستبيان (معامل ألف كرونباخ) الكلي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.967	40

جدول رقم 02: نتائج معامل الفا كرونباخ للمحور الثالث: (متطلبات تطبيق إدارة المعرفة)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.944	25



جدول رقم 03: نتائج ألفا كرونباخ للمحور الرابع (عمليات ادارة المعرفة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.932	15

جدول رقم 04: نتائج ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) لبعء تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.829	6

جدول رقم 04: نتائج ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) لبعء الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.774	5

جدول رقم 05: نتائج ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) لبعء الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.832	5

جدول رقم 06: نتائج ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) لبعء القيادة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.888	5

جدول رقم 07: نتائج ثبات الاستبيان (ألفاكرونباخ) لبعء التعلم التنظيمي)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.853	4

جدول رقم 08: نتائج ثبات الاستبيان (ألفاكرونباخ) لبعء اكتساب وتوليد المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.817	4

جدول رقم 09: نتائج ثبات الاستبيان (ألفاكرونباخ) لبعء تخزين المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.658	4

جدول رقم 10: نتائج ثبات الاستبيان (ألفاكرونباخ) لبعء توزيع المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.856	4

جدول رقم 11: نتائج ثبات الاستبيان (ألفاكرونباخ) لبعء تطبيق المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.867	3

الملحق (06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث والرابع.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Question1	30	2.73	.450	.082
Question 2	30	2.57	.568	.104
Question3	30	2.60	.621	.113
Question4	30	2.43	.728	.133
Question5	30	2.63	.556	.102
Question6	30	2.50	.630	.115
Question7	30	2.43	.568	.104
Question8	30	2.47	.629	.115
Question9	30	2.33	.606	.111
Question10	30	2.77	.568	.104
Question11	30	1.97	.809	.148
Question12	30	2.37	.718	.131
Question13	30	1.97	.765	.140
Question14	30	2.23	.728	.133
Question15	30	2.47	.629	.115
Question16	30	2.10	.662	.121
Question17	30	2.37	.556	.102
Question18	30	1.83	.747	.136
Question19	30	1.93	.868	.159
Question20	30	2.20	.714	.130
Question21	30	2.03	.809	.148
Question22	30	2.43	.728	.133
Question23	30	2.07	.868	.159
Question24	30	2.23	.817	.149
Question25	30	2.40	.724	.132
Question26	30	1.70	.702	.128
Question27	30	2.07	.828	.151
Question28	30	2.33	.802	.146
Question29	30	1.97	.669	.122
Question30	30	2.63	.615	.112
Question31	30	2.30	.702	.128
Question32	30	2.80	.484	.088
Question33	30	2.63	.669	.122
Question34	30	2.17	.699	.128
Question35	30	2.57	.774	.141
Question36	30	1.83	.834	.152
Question37	30	1.83	.791	.145
Question38	30	2.27	.785	.143
Question39	30	2.50	.777	.142
Question40	30	2.30	.837	.153
الكلي T	30	2.2992	.47026	.08586

الملحق (07) اختبار one sample T- test الكلي

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	8.930	29	.000	.733	.57	.90
Question 2	5.461	29	.000	.567	.35	.78
Question3	5.288	29	.000	.600	.37	.83
Question4	3.261	29	.003	.433	.16	.71
Question5	6.238	29	.000	.633	.43	.84
Question6	4.349	29	.000	.500	.26	.74
Question7	4.176	29	.000	.433	.22	.65
Question8	4.065	29	.000	.467	.23	.70
Question9	3.010	29	.005	.333	.11	.56
Question10	7.389	29	.000	.767	.55	.98
Question11	-.226-	29	.823	-.033-	-.34-	.27
Question12	2.796	29	.009	.367	.10	.63
Question13	-.239-	29	.813	-.033-	-.32-	.25
Question14	1.756	29	.090	.233	-.04-	.51
Question15	4.065	29	.000	.467	.23	.70
Question16	.828	29	.415	.100	-.15-	.35
Question17	3.612	29	.001	.367	.16	.57
Question18	-1.223-	29	.231	-.167-	-.45-	.11
Question19	-.421-	29	.677	-.067-	-.39-	.26
Question20	1.533	29	.136	.200	-.07-	.47
Question21	.226	29	.823	.033	-.27-	.34
Question22	3.261	29	.003	.433	.16	.71
Question23	.421	29	.677	.067	-.26-	.39
Question24	1.564	29	.129	.233	-.07-	.54
Question25	3.026	29	.005	.400	.13	.67
Question26	-2.340-	29	.026	-.300-	-.56-	-.04-
Question27	.441	29	.662	.067	-.24-	.38
Question28	2.276	29	.030	.333	.03	.63
Question29	-.273-	29	.787	-.033-	-.28-	.22
Question30	5.641	29	.000	.633	.40	.86
Question31	2.340	29	.026	.300	.04	.56
Question32	9.049	29	.000	.800	.62	.98
Question33	5.188	29	.000	.633	.38	.88
Question34	1.306	29	.202	.167	-.09-	.43
Question35	4.011	29	.000	.567	.28	.86
Question36	-1.095-	29	.283	-.167-	-.48-	.14
Question37	-1.153-	29	.258	-.167-	-.46-	.13
Question38	1.861	29	.073	.267	-.03-	.56
Question39	3.525	29	.001	.500	.21	.79
Question40	1.964	29	.059	.300	-.01-	.61
T الكلي	3.484	29	.002	.29917	.1236	.4748

الملحق (08) نتائج اختبار Test T pour échantillon unique للمحور الثالث:

أولاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	8.930	29	.000	.733	.57	.90
Question 2	5.461	29	.000	.567	.35	.78
Question3	5.288	29	.000	.600	.37	.83
Question4	3.261	29	.003	.433	.16	.71
Question5	6.238	29	.000	.633	.43	.84
Question6	4.349	29	.000	.500	.26	.74
t1	7.204	29	.000	.57778	.4137	.7418

ثانياً: الثقافة التنظيمية

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	4.176	29	.000	.433	.22	.65
Question 2	4.065	29	.000	.467	.23	.70
Question3	3.010	29	.005	.333	.11	.56
Question4	7.389	29	.000	.767	.55	.98
Question5	-.226-	29	.823	-.033-	-.34-	.27
t2	4.630	29	.000	.39333	.2196	.5671

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	2.796	29	.009	.367	.10	.63
Question 2	-.239-	29	.813	-.033-	-.32-	.25
Question3	1.756	29	.090	.233	-.04-	.51
Question4	4.065	29	.000	.467	.23	.70
Question5	.828	29	.415	.100	-.15-	.35
t3	2.288	29	.030	.22667	.0240	.4293

رابعاً: القيادة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	3.612	29	.001	.367	.16	.57
Question 2	-1.223-	29	.231	-.167-	-.45-	.11
Question3	-.421-	29	.677	-.067-	-.39-	.26
Question4	1.533	29	.136	.200	-.07-	.47
Question5	.226	29	.823	.033	-.27-	.34
t4	.648	29	.522	.07333	-.1583-	.3050

خامساً: التعلم التنظيمي

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	3.261	29	.003	.433	.16	.71
Question 2	.421	29	.677	.067	-.26-	.39
Question3	1.564	29	.129	.233	-.07-	.54
Question4	3.026	29	.005	.400	.13	.67
t5	2.367	29	.025	.28333	.0385	.5282

نتائج اختبار Test T pour échantillon unique للمحور الثالث ككل:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Question1	30	2.73	.450	.082
Question 2	30	2.57	.568	.104
Question3	30	2.60	.621	.113
Question4	30	2.43	.728	.133
Question5	30	2.63	.556	.102
Question6	30	2.50	.630	.115
Question7	30	2.43	.568	.104
Question8	30	2.47	.629	.115
Question9	30	2.33	.606	.111
Question10	30	2.77	.568	.104
Question11	30	1.97	.809	.148
Question12	30	2.37	.718	.131
Question13	30	1.97	.765	.140
Question14	30	2.23	.728	.133
Question15	30	2.47	.629	.115
Question16	30	2.10	.662	.121
Question17	30	2.37	.556	.102
Question18	30	1.83	.747	.136
Question19	30	1.93	.868	.159
Question20	30	2.20	.714	.130
Question21	30	2.03	.809	.148
Question 22	30	2.43	.728	.133
Question23	30	2.07	.868	.159
Question24	30	2.23	.817	.149
Question25	30	2.40	.724	.132
T	30	2.3227	.45095	.08233

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	8.930	29	.000	.733	.57	.90
Question 2	5.461	29	.000	.567	.35	.78
Question3	5.288	29	.000	.600	.37	.83
Question4	3.261	29	.003	.433	.16	.71
Question5	6.238	29	.000	.633	.43	.84
Question6	4.349	29	.000	.500	.26	.74
Question7	4.176	29	.000	.433	.22	.65
Question8	4.065	29	.000	.467	.23	.70
Question9	3.010	29	.005	.333	.11	.56
Question10	7.389	29	.000	.767	.55	.98
Question11	-.226-	29	.823	-.033-	-.34-	.27
Question12	2.796	29	.009	.367	.10	.63
Question13	-.239-	29	.813	-.033-	-.32-	.25
Question14	1.756	29	.090	.233	-.04-	.51
Question15	4.065	29	.000	.467	.23	.70
Question16	.828	29	.415	.100	-.15-	.35
Question17	3.612	29	.001	.367	.16	.57
Question18	-					
	1.223	29	.231	-.167-	-.45-	.11
	-					
Question19	-.421-	29	.677	-.067-	-.39-	.26
Question20	1.533	29	.136	.200	-.07-	.47
Question21	.226	29	.823	.033	-.27-	.34
Question 22	3.261	29	.003	.433	.16	.71
Question23	.421	29	.677	.067	-.26-	.39
Question24	1.564	29	.129	.233	-.07-	.54
Question25	3.026	29	.005	.400	.13	.67
T	3.919	29	.000	.32267	.1543	.4911



الملحق (09) نتائج اختبار Test T pour échantillon unique للمحور الرابع:

أولا : اكتساب وتوليد المعرفة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	-2.340-	29	.026	-.300-	-.56-	-.04-
Question 2	.441	29	.662	.067	-.24-	.38
Question3	2.276	29	.030	.333	.03	.63
Question4	-.273-	29	.787	-.033-	-.28-	.22
t6	.151	29	.881	.01667	-.2093-	.2426

ثانيا: تخزين المعرفة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	5.641	29	.000	.633	.40	.86
Question 2	2.340	29	.026	.300	.04	.56
Question3	9.049	29	.000	.800	.62	.98
Question4	5.188	29	.000	.633	.38	.88
t7	7.401	29	.000	.59167	.4282	.7552

ثالثا: توزيع المعرفة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	1.306	29	.202	.167	-.09-	.43
Question 2	4.011	29	.000	.567	.28	.86
Question3	-1.095-	29	.283	-.167-	-.48-	.14
Question4	-1.153-	29	.258	-.167-	-.46-	.13
t8	.844	29	.405	.10000	-.1422-	.3422

رابعاً: تطبيق المعرفة

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	1.861	29	.073	.267	-.03-	.56
Question 2	3.525	29	.001	.500	.21	.79
Question3	1.964	29	.059	.300	-.01-	.61
t9	2.740	29	.010	.35556	.0901	.6210

نتائج اختبار Test T pour échantillon unique للمحور الرابع ككل:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Question1	30	1.70	.702	.128
Question 2	30	2.07	.828	.151
Question3	30	2.33	.802	.146
Question4	30	1.97	.669	.122
Question5	30	2.63	.615	.112
Question6	30	2.30	.702	.128
Question7	30	2.80	.484	.088
Question8	30	2.63	.669	.122
Question9	30	2.17	.699	.128
Question10	30	2.57	.774	.141
Question11	30	1.83	.834	.152
Question12	30	1.83	.791	.145
Question13	30	2.27	.785	.143
Question14	30	2.50	.777	.142
Question15	30	2.30	.837	.153
Tb	30	2.2600	.52766	.09634

**Test sur échantillon unique**

	Valeur de test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Question1	-2.340-	29	.026	-.300-	-.56-	-.04-
Question 2	.441	29	.662	.067	-.24-	.38
Question3	2.276	29	.030	.333	.03	.63
Question4	-.273-	29	.787	-.033-	-.28-	.22
Question5	5.641	29	.000	.633	.40	.86
Question6	2.340	29	.026	.300	.04	.56
Question7	9.049	29	.000	.800	.62	.98
Question8	5.188	29	.000	.633	.38	.88
Question9	1.306	29	.202	.167	-.09-	.43
Question10	4.011	29	.000	.567	.28	.86
Question11	-1.095-	29	.283	-.167-	-.48-	.14
Question12	-1.153-	29	.258	-.167-	-.46-	.13
Question13	1.861	29	.073	.267	-.03-	.56
Question14	3.525	29	.001	.500	.21	.79
Question15	1.964	29	.059	.300	-.01-	.61
Tb	2.699	29	.011	.26000	.0630	.4570

**الملحق (10) نتائج معامل الارتباط لبرسون بين المتطلبات ومستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة**

**Corrélations**

		T	Tb
T	Corrélacion de Pearson	1	.919**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	30	30
Tb	Corrélacion de Pearson	.919**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	30	30

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

# قائمة المراجع

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### أ. الكتب:

1. إبراهيم خلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم"، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2007.
2. إسماعيل صبري "العولمة، هيمنة في المجالات الاقتصادية و السياسية و العسكرية" دار جهاد للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1999.
3. إيمان فاضل السامرائي، هشام الزعبي، " نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ،2004،
4. بروبست ، جيلبرت و آخرون ، " إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، ترجمة صبحي حازم حسن ،الدار الهندسية للنشر والتوزيع، مصر .
5. ثروت عبد الحميد عيسى " أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية"، دار من المحيط إلى الخليج، الأردن، 2016.
6. حسين حريم ، " مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة" ،دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. حسين حسين عجلان، " استراتيجيات الإدارة المعرفية، في منظمات الأعمال"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان،2008
8. ربحي مصطفى عليان ، " إدارة المعرفة ، الممارسات و المفاهيم" مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1 ، 2007.
9. زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان، 2005.
10. سعد ياسين ، " إدارة المعرفة : المفاهيم ،النظم والتقنيات" دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2007.
11. شارلز هل ، جاريت جونز، " الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 1998.
12. صلاح الدين حسين السيبي، "التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد:" دراسة نظرية وتطبيقية"، دار الوسام للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1998.
13. صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
14. صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
15. ضياء مجيد الموسوي، "النظام النقدي الدولي"، المؤسسة الجزائرية للطباعة والنشر، الجزائر، 1996..
16. طريف شوقي، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، القاهرة، دار غريب، 1993.
17. عامر ابراهيم قنديلجي، "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

18. عبد الحليم غربي، "العولمة الاقتصادية: رؤى استشرافية في مطلع القرن الواحد والعشرون"، دار آبي الفداء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2013.
19. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
20. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون" مجموعة النيل العربية، مصر، 1998.
21. عبد القادر تومي، "العولمة فلسفتها، مظاهرها تأثيراتها"، كنوز الحكمة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2009.
22. عبد اللطيف مطر، "إدارة المعرفة و المعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. عبد الواحد الغفوري، "العولمة والجات"، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، 2000.
24. علي السلمي، "إدارة التميز"، دار غريب، القاهرة، 2001.
25. علي السلمي، "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة"، دار سما للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
26. عماد يونس منصور، "العولمة تاريخ وأبعاد"، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2005.
27. عمر السعيد خشبة، "المعالجة الالكترونية للمعلومات"، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1991.
28. عواد محمد الزيدات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة" دار الصفاء، عمان، 2008.
29. محسن أحمد الخضير، "العولمة"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2000.
30. محمد مسن، "التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات"، الساحل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001..
31. محي محمد مسعد، "دور الدولة في ظل العولمة"، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2004.
32. مصطفى كامل "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
33. مطيران عبد الله المطيران، "إدارة نظم المعرفة"، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.
34. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
35. هيثم الحجازي، "ادارة المعرفة : مدخل نظري"، دار الأهلية للنشر و التوزيع، عمان ، 2005

## ب. المجالات والنشرات:

1. الطيب داودي، بعلي حمزة، "تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمدخل لإدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة ميناء عنابة".
2. أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا، فراس الطحان، "العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية"مجلة الإدارة والاقتصاد،العراق،العدد 86، 2011.
3. أسعد ملي، أحمد شيخ إبراهيم،"العولمة الاقتصادية والتجربة الصينية".مجلة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد 1 ، العدد2017،1.
4. بيج نويهورز، راي بندر، كيرك سترومبرج،"ثقافة الشركات في عصر الانترنت"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال،الشركة العربية للإعلام ، القاهرة،ع2001،195.
5. جميلة الجوزي،"العولمة الاقتصادية، تحدياتها و المخاطر التي تهدد مستقبلها"،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية،الجزائر، العدد1، 2010.
6. جهاد صباح بني هاني،" أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الأردنية الصناعية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد4، 2007.
7. حسين حريم ، رشاد الساعد،"الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية"، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد2، العدد2، 2006.
8. سامي عبد الله المدان، محمد موسى"قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة" مجلة الإدارة والاقتصاد، عمان، العدد 84، 2010.
9. سعاد بومايلة ، فارس بوباكور،"اثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال على المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد،الجزائر، العدد3، 2004 .
10. صلاح الدين الكبيسي، عبد الستار دهام،" التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار و الإسكان في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد1، ع45، 2007.
11. عبد الله بلوناس،"عولمة الاقتصاد - الفرص والتحديات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 24-العدد الأول، 2008.
12. فوزي عبد الرزاق، بلبال حسناوي،"إدارة المعرفة وإشكالية تحسين أداء المنظمات في ظل الرهانات المعاصرة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد42، نوفمبر 2015.
13. مبارك بوعشة، "البعد الاقتصادي للعولمة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 16، 2001.

14. محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، ، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2007.
15. مرال توتليان، "مؤشرات اقتصاد المعرفة و موقع المرأة من تطورها"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006.
16. نسيمه فريال بلعلی ، " المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء و المعارف" ، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة قسنطينة 2، العدد 01، 2014.
17. نهاية عبد الهادي التلباني ،رامز عزمي بدير، محمد احمد الرقب، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2015، 2.

### ج. المنتقيات والمؤتمرات:

1. باسم علي المبيضين، "تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 4 نوفمبر 2009.
2. حسن العلواني، " إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية"، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية 6-8 نوفمبر 2001.
3. زينة بن وسعد ، مباركي سمرة، "المعرفة في البنوك الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، جامعة بسكرة، 12/13/نوفمبر 2005،
4. سلوى أمين الساميري، "رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة"، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة ، الاردن، 26-28 أبريل 2004.
5. سمير محمد عبد الوهاب، " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية:دراسة حالة مدينة القاهرة"، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، 28/30/نوفمبر 2005.
6. سناء عبد الكريم الخناق، " دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة" ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2005.
7. عبد الستار حسين يوسف " إدارة المعرفة كأداة من اجل البقاء والنمو" المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة ، الأردن، 26-28 أبريل 2004.
8. عتيقة طرفاني، وسيلة عاشور ، " المقومات الأساسية لتنفيذ استراتيجية المعرفة في المنظمات"، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والابداع: الممارسة والتحديات، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 17/18 أبريل، 2013.



9. علي عبد الله، "التحولات وثقافة المؤسسة"، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 20-21 ماي 2002.
10. علي عبد الله، بوسهوه النذير، "دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة"، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، 19/18 ماي 2011.
11. فاطمة الزهرة غربي، خديجة بلعيا، "تكنولوجيا المعلومات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة" الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر 2007 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الشلف، الجزائر.
12. فريد كورتل، موساوي زهية، خالد خديجة، "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق ميزة تنافسية في ظل محيط اقتصادي جديد"، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، الأردن، 23/25 أبريل 2005
13. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث في عصر العولمة" المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
14. محمد الطعامة " أثر العولمة على ترشيد البناء التنظيمي وأساليب عمل الإدارة الحكومية"، دراسة حالة الأردن.
15. محمد خضري، "متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي"، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن، 26-28 أبريل 2004.
16. محمود جاسم الصميدعي، أحمد شاعر العسكري، "انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية"، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة، الأردن، 23/25 أبريل 2005.
17. معالي عكروش، "الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية من منظور المعرفة"، ملتقى الموارد البشرية الأول التميز في استثمار الموارد البشرية، 15/16 أبريل 2007، الأردن.
18. نعيمة برودي: "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية" ملتقى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17/18 أبريل 2006، ص: 117-118.
19. يوسف أحمد أبو فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.

#### د. الرسائل والمذكرات:

1. بوبكر بعداش، "مظاهر العولمة من خلال شركات متعددة الجنسيات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2019، 3/2010.

2. جمال عمورة ،"دراسة تحليلية و تقييمية لاتفاقيات الشراكة العربية الأورو متوسطية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،غير منشورة، جامعة الجزائر 2006.
3. حذيفة محمد مصطفى عطا الله، " أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.
4. تفرقيت زوليخة ، " تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة حالة شركة سونطراك"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.
5. سمراء كحلات، " تمكين المعرفة في المنظمات الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
6. طه حسين نوي، " التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011/2010.
7. غسان العمري،"الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان الأردن، 2004.
8. محمد إبراهيم خليل العطوي،" دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
9. وهيبه حسين داسي " ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2006-2007.
10. وهيبه داسي " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.
11. يوسف حميدي،"مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

1. Annie Green, Michael Stankosky, Linda Vandergrif," **In Search Of Knowledge Management: Pursuing Primary Principles** ", Emerald Group Publishing Limited, UK,2010.
2. Bryan Bergeron,"**Essentials of Knowledge Management**"; John Wiley & Sons publication, USA,2003.
3. Carl Frappaolo, , "**Knowledge Management**" , Capstone publishing , United Kingdom 2002.
4. Chun Wei Choo, Nick Bontis," **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**" Oxford University Press,2002.
5. Daniel Palacios-Marqués , Domingo Ribeiro Soriano, Kun-Huang Huarng," **New Information and Communication Technologies for Knowledge Management in Organizations**",Springer International Publishing ,Switzerland ,2015.
6. David G.Schwartz ,"**Encyclopedia Of Knowledge Management** "Idea Group Reference ,USA,2006.
7. Donald Hislop," **Knowledge Management in Organizations a Critical Introduction** " ,Oxford University Press,First Published,2005.
8. Efraim Turbain, Linda Volonino," **Information Technology for Management Improving Strategic and Operational Performance**", 8th Edition, John Wiley & Sons, Inc, USA,2011.
9. Gonçalo Jorge Morais da Costa," **Ethical Issues and Social Dilemmas in Knowledge Management:Organizational Innovation**", Information science reference publication,USA,2011.
10. Ian Watson, "**Applying Knowledge Management,The Techniques For Building Corporate Memories**" , Elsevier,USA,2003.
11. Kathleen Foley Curley, Barbara Kivowitz "The Manager's Pocket Guide To **Knowledge Management**", HDR press, Canada 2001.
12. Kazuo Ichijo Ikujiro Nonaka, "**Knowledge Creation and Management :New Challenges for Managers**", ,Oxford University Press,2007.
13. Klaus North,Gita Kumta," **Knowledge management Value Creation Through Organizational Learning**",Springer Switzerland, 2014.
14. Laurance Pursak, "**knowledge in organizations**", Butterworth-Heinemann;USA. 1997.
15. Mark Easterby-Smith ,Marjorie A. Lyles,"**Handbook Of Organizational Learning And Knowledge Management** ", Second Edition, A John Wiley and Sons, Ltd, Publication, UK ,2011.
16. Michael Stankosky" **creating the discipline of knowledge management**" ;Elsevier, USA , 2005.

17. Murray E. Jennex," **Knowledge Management in Modern Organizations**",Idea Group Publishing, USA,2007.
18. Nicholas Bahra,"**Competitive Knowledge Management** " ,Palgrave Publishers, New York, USA,2001.
19. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, "**Marketing Management**", 13th Edition, Pearson Education Company, New Jersey, 2009.
20. T.Levitt, Vincent Baudrand, Gérard Marie Henry, "**Comprendre la Mondialisation**", France: Groupe Studyrama, 2006.
21. Theresia Olsson Neve," **Eight Steps to Sustainable Organizational Learning How to Tackle Search and Transfer Barriers**", Springer International Publishing ,Switzerland, 2015.
22. Todd R. Groff and, Thomas P. Jones," **Introduction to Knowledge Management: KM in Business**" ,Butterworth–Heinemann publications,USA,2003.
23. William R. King , "**Knowledge Management and Organizational Learning**", Springer Publication,; USA,2009.

#### ب. المجلات والنشرات

1. Alavi Maryam,leidner Dorothy," **Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues** ",MIS Quarterly Review, Vol. 25 No. 1/March 2001.
2. Dubois, N. and Wilkerson, T, "**Knowledge Management': Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**", National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008.
3. Fátima Guadamillas Gómez, Mario Donate Manzanares," **Knowledge Management Strategies, Innovation And Firm Performance – An Empirical Study** "Facultad de CC. Jurídicas y Sociales de Toledo University of Castilla-La Mancha, Spain
4. IMF staff," **Globalization: A Brief Overview**",Issues Briefs ,International Monetary Fund, I S S U E 0 2 / 0 8,2008,p:2.
5. Jean-Yves Hamel",**ICT4D and the Human Developmentand Capabilities Approach:The Potentials of Information andCommunication Technology**" United Nations Development Programme Human Development Reports Research Paper 2010/37,p:.1
6. J.M. Constandse, "**Exploring organizational knowledge creation, What is the practical value of Nonaka's Hypertext mode and how can it be applied**", Master Thesis, University of Twente, Enschede, the Netherlands,2013.

7. Marta Mas-Machuca," **The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations** " ,International journal of educational leadership & management, hipapita press,2014.
8. Michael zack ,"**Developing a knowledge review strategy**", California management .vol.41.no 3spring, 1999.
9. Nonaka I., Noboru Konno," " **The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation** California Management Review, Vol. 40, N° 3,1998.
10. Parvaneh Gelard, Zahra Boroumand, Ali Mohammadi," **Relationship Between Transformational Leadership and Knowledge Management**",International Journal of Information Science and Management, Vol. 12, No. 2, 2014.
11. Philip Paquet "**De L'information A La Connaissance** " , , Laboratoire Oreleanais De Gestion, Cahier De Recherche N 01-2006.
12. Rodrigo Baroni de Carvalho ,Marta Araújo Tavares Ferreira"**Using information technology to support knowledge conversion processes Information**" Information Research, Vol. 7 No. 1, October 2001.
13. Ron Sanchez," **Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Conceptsfor Theory and Practice**", Working Paper Series are published and distributed as a professional service of the Institute of Economic Research, Lund Institute of Economic Research, Sweden , 2005.
14. Sukanta Sarkar," **The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Higher Education for the 21st Century**",The Science Probe ,Vol. 1 No. 1 May 2012.
15. Ying-Jung Yeh, Sun-Quae Lai, Chin-Tsang Ho," **Knowledge management enablers: a case study**" **Industrial Management & data Systems**, Vol. 106, No. 6, Emerald Group Publishing Limited,.2006

#### ج. المنتقيات والمؤتمرات

1. Jennex M & Olfman L, "**Assessing Knowledge Management Success effectiveness models** ",proceedings of the 37th international Conference on system sciences, Hawaii, 2004.

# فهرس الجداول والأشكال

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
77	أبعاد ومتغيرات إستراتيجية إدارة المعرفة	01
78	أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية التمييزية والإستراتيجية الشخصية	02
93	أدوات تكنولوجيا المعلومات المساندة لعمليات إدارة المعرفة	03
94	أدوات تكنولوجيا المعلومات المستعملة في عمليات تحويل المعرفة	04
102	الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة	05
103	السمات الثقافية المرتبطة بثقافة تركز على المعرفة	06
122	تعريف التعلم التنظيمي	07
128	استراتيجيات تحسين إدارة المعرفة	08
146	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث ( متطلبات تطبيق إدارة المعرفة)	09
147	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع ( عمليات إدارة المعرفة)	10
148	معامل الارتباط لبيرسون بين كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لفقرات الاستمارة	11
149	معامل الثبات ألفا كرونباخ	12
150	سلم ليكرت الثلاثي لتحديد الإجابات	13
151	المتوسط الوزني لحساب مستوى الموافقة	14
153	قائمة المؤسسات محل الدراسة.	15
154	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	16
155	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	17
156	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	18
157	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	19
158	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.	20

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير الملكية	159
22	توزيع أفراد العينة حسب عدد العمال	160
23	توزيع أفراد العينة حسب متغير نطاق السوق.	161
24	درجات الموافقة على عبارات محور تكنولوجيا المعلومات والاتصال	163
25	درجات الموافقة على عبارات محور الثقافة التنظيمية	165
26	درجات الموافقة على عبارات محور الهيكل التنظيمي	166
27	درجات الموافقة على عبارات محور القيادة	167
28	درجات الموافقة على عبارات محور التعلم التنظيمي	168
29	درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية اكتساب وتوليد المعرفة	170
30	درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية تخزين المعرفة	171
31	درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية توزيع المعرفة	172
32	درجات الموافقة على مستوى تطبيق عملية تطبيق المعرفة	173
33	مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة	175
34	مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة ( الفرضيات الفرعية)	176
35	مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة	177
36	مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة ( الفرضيات الفرعية)	178
37	الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.	180
38	واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة	181



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	العلاقة بين المؤسسة والعولمة	01
39	العلاقة بين البيانات المعلومات والمعرفة	02
40	هرم مستويات البيانات والمعلومات والمعرفة و الحكمة	03
44	المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة حسب Polanyi	04
53	أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة	05
56	عمليات إدارة المعرفة	06
58	عملية توليد المعرفة وفق نموذج SECI حسب NONAKA	07
60	فضاء المعرفة BA	08
61	الأنواع الأربعة لفضاء المعرفة Ba حسب Nonaka & Konno	09
65	نموذج سلسلة القيم المعرفية لبوتس و برويجين Bots and Bruijin	10
67	نموذج Massey, .Montoya and O'Driscoll	11
69	نموذج Lindsey لإدارة المعرفة	12
70	نموذج جينكس و أولفمان Jennex & Olfman	13
72	نموذج Maier لإدارة المعرفة	14
75	العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة و إستراتيجية المؤسسة	15
83	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة حسب Michael Stankosky	16
86	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	17
112	الهيكل التنظيمي المتشعب لنوناكا وكونو hypertext structure	18

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
114	تدفق المعرفة من خلال طبقات الهيكل المتشعب HYPERTEXT STRUCTURE لنوناكا	19
116	دور القيادة في دعم تطبيق إدارة المعرفة	20
125	مستويات التعلم التنظيمي الداعمة لممارسات إدارة المعرفة	21
127	المداخل الأربعة للعمل المعرفي حسب EASTERBY SMITH & MARJORIE LYLES	22
133	إدارة المعرفة كميزة تنافسية مستدامة.	23
137	أثار إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة	24
154	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	25
155	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	26
156	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	27
157	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	28
158	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	29
159	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الملكية	30
160	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العمال	31
161	توزيع عينة الدراسة حسب نطاق السوق.	32

# فهرس الملاحق

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

---

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
192	قائمة الاساتذة المحكمين	01
193	استمارة التحكيم	02
199	أداة تقييم إدارة المعرفة (KMAT) من المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة APQC	03
201	معامل الارتباط بيرسون الصدق البنائي بين المحور الثالث والرابع والدرجة الكلية للاستمارة	04
201	نتائج ثبات الاستبيان : معامل الفاكرونباخ	05
204	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث والرابع.	06
205	اختبار one sample T- test الكلي	07
206	نتائج اختبار Test T pour échantillon unique للمحور الثالث:	08
210	نتائج اختبار Test T pour échantillon unique للمحور الرابع	09
212	نتائج معامل الارتباط لبرسون بين المتطلبات ومستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة	10

# فهرس المحتويات

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية:  
دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف

## فهرس المحتويات

	المقدمة العامة
	الفصل الأول: العولمة الاقتصادية وتحدياتها على المؤسسة الاقتصادية
3	المبحث الأول: النشأة التاريخية للعولمة ومراحل التي مرت بها
3	المطلب الأول: مراحل التطور التاريخي للعولمة
4	المطلب الثاني: تعريف العولمة
6	المطلب الثالث: أهداف العولمة
6	المطلب الرابع: مسببات ظاهرة العولمة
7	المطلب الخامس: أبعاد ومظاهر العولمة
9	المبحث الثاني : العولمة الاقتصادية: المفهوم ، الأنواع، الخصائص
9	المطلب الأول: تعريف العولمة الاقتصادية
10	المطلب الثاني : خصائص العولمة الاقتصادية
12	المطلب الثالث: أهداف العولمة الاقتصادية
13	المطلب الرابع: مجالات العولمة الاقتصادية
14	المبحث الثالث: آليات العولمة الاقتصادية
14	المطلب الأول: صندوق النقد الدولي
15	المطلب الثاني: البنك الدولي
16	المطلب الثالث: المنظمة العالمية للتجارة
18	المبحث الرابع: أدوات العولمة الاقتصادية
18	المطلب الأول: الشركات متعددة الجنسية
18	المطلب الثاني: التكتلات الاقتصادية الدولية و الإقليمية
19	المطلب الثالث: تداول الأسهم والسندات و العملات
19	المطلب الرابع: اتفاقيات التجارة الدولية
20	المطلب الخامس: وسائل الاتصال الحديثة والانترنت

21	المبحث الخامس: توجه الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة
21	المطلب الأول: ظهور اقتصاد المعرفة
22	المطلب الثاني: مفهوم اقتصاد المعرفة
23	المطلب الثالث: خصائص وأهمية اقتصاد المعرفة
25	المطلب الرابع: متطلبات اقتصاد المعرفة
26	المطلب الخامس: مؤشرات اقتصاد المعرفة
28	المبحث السادس: تحديات المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية
28	المطلب الأول: التطور التكنولوجي وتطور وسائل الاتصال
29	المطلب الثاني: عالمية التجارة
30	المطلب الثالث: عالمية الجودة
31	المطلب الرابع: زيادة التكتلات الاقتصادية و الاتجاه نحو الاندماج و الاستحواذ
31	المطلب الخامس: الخصخصة
31	المطلب السادس: عالمية الحد من التلوث
34	خلاصة
<b>الفصل الثاني: إدارة المعرفة- الإطار نظري-</b>	
37	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
37	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
41	المطلب الثاني: أهمية المعرفة
41	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
44	المطلب الرابع: خصائص المعرفة
45	المطلب الخامس: مصادر المعرفة
47	المبحث الثالث : إدارة المعرفة
47	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
48	المطلب الثاني: مفهوم ومناهج تعريف إدارة المعرفة
51	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
52	المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة
54	المطلب الخامس: الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات
56	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

56	المطلب الأول:تشخيص المعرفة
57	المطلب الثاني:توليد المعرفة
62	المطلب الثالث:تخزين المعرفة
63	المطلب الرابع:تطوير المعرفة وتوزيعها
64	المطلب الخامس:تطبيق المعرفة
65	المبحث الرابع: نماذج إدارة المعرفة
65	المطلب الأول :نموذج سلسلة القيم المعرفة لبوتس و برويجين Bots and Bruijin
66	المطلب الثاني: نموذج Massey,.,Montoya and O'Driscoll
68	المطلب الثالث: نموذج Lindsey
70	المطلب الرابع: :نموذج جينكس و أولفمان Jennex & Olfman
71	المطلب الخامس: نموذج Maier لإدارة المعرفة
74	المبحث الخامس: إستراتيجية إدارة المعرفة
74	المطلب الأول:مفهوم الإستراتيجية
76	المطلب الثاني:خصائص إستراتيجية إدارة المعرفة
76	المطلب الثالث:أبعاد ومتغيرات إستراتيجية إدارة المعرفة
77	المطلب الرابع:أنواع إستراتيجية إدارة المعرفة
78	المطلب الخامس: أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية الترميزية والإستراتيجية الشخصية
80	خلاصة
الفصل الثالث:متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأثار تطبيقها على المؤسسة الاقتصادية	
84	المبحث الأول:تكنولوجيا المعلومات و الاتصال
84	المطلب الأول:مفهوم تكنولوجيا الإعلام والاتصال
85	المطلب الثاني:البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
87	المطلب الثالث: تكنولوجيا شبكات الاتصال والمعلومات
88	المطلب الرابع: دور تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة
93	المطلب الخامس:دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحويل أنواع المعرفة



96	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
96	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
97	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية
98	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
99	المطلب الرابع: القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تدعم وتعزز إدارة وبناء المعرفة
100	المطلب الخامس: دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق إدارة المعرفة
105	المطلب السادس: العوائق الثقافية لبناء المعرفة وإدارتها
107	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي
107	المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي
107	المطلب الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي
108	المطلب الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي الداعم لتطبيق إدارة المعرفة
109	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي ودوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة
110	المطلب الخامس: بعض الهياكل التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة
115	المبحث الرابع: القيادة
115	المطلب الأول: مفهوم القيادة
115	المطلب الثاني: دور القيادة في دعم تطبيق إدارة المعرفة
119	المطلب الثالث: دور المسؤول الرئيسي للمعرفة CKO في دعم تطبيق إدارة المعرفة
122	المبحث الخامس: التعلم التنظيمي
122	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
123	المطلب الثاني: أهمية التعلم التنظيمي
123	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
124	المطلب الرابع: التعلم التنظيمي ودوره في دعم تطبيق إدارة المعرفة
132	المبحث السادس: : آثار تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة الاقتصادية
135	المطلب الأول: أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين
136	المطلب الثاني: : أثر إدارة المعرفة على العمليات
137	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على المنتج
138	المطلب الرابع: اثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي
140	خلاصة

الفصل الرابع: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	
143	المبحث الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة
143	المطلب الأول: المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات
143	المطلب الثاني: تصميم واختبار صدق الاستمارة
149	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث
152	المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة
152	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
154	المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة
159	المطلب الثالث: تحليل خصائص المؤسسات محل الدراسة
162	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
162	المطلب الأول: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة
169	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة درجات الموافقة على مدى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة
174	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
182	خلاصة
184	الخاتمة العامة
191	الملاحق
213	قائمة المراجع
223	فهرس الجدوال والأشكال
230	فهرس المحتويات
236	الملخص

## الملخص

إن المؤسسات اليوم لا تعيش في منأى عن التغيرات والتحديات الحاصلة في العالم، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية والتطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما جعل العالم اليوم يظهر كقرية صغيرة، وكل هذه التحديات والتغيرات حتمت على المؤسسات البحث عن أساليب ووسائل إدارية حديثة تمكنها من مواكبة هذا التطور والحفاظ على استمراريته، ومن أهم الأساليب الحديثة إدارة المعرفة حيث أنها تلعب دورا مهما وكبيرا في مواجهة التحديات والتهديدات التي تفرضها العولمة الاقتصادية وبالتالي تمكين المؤسسة من التكيف والبقاء والاستمرار، ولا يمكن أن يتم ذلك دون توفر متطلبات تؤدي إلى تحقيق إدارة المعرفة لذلك الدور، لذا فالمؤسسة التي تهتم بإدارة المعرفة تحتاج إلى توفير مجموعة من المتطلبات من أجل ترسيخ وتعزيز إدارة المعرفة، وتمثل هذه المتطلبات في: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، التعلم التنظيمي، لذا حاولنا من خلال هذا البحث معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، من خلال معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومدى تنفيذ عملياتها الجوهرية، حيث توصلنا إلى أن المؤسسات التي شملتها الدراسة تقوم بتطبيق مدخل إدارة المعرفة من خلال توفير متطلباتها وتنفيذ العمليات الجوهرية الخاصة بها.

**الكلمات المفتاحية:** العولمة الاقتصادية، المعرفة، إدارة المعرفة. عمليات إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة

### **Abstract:**

*The organizations today do not live in a way that is immune to the changes and challenges taking place in the world, especially with the emergence of the phenomenon of economic globalization and the great development of information and communication technology, which made the world today appear as a small village, and all these challenges and changes have forced organizations to search for modern ways and administrative means enables it to keep up with this development and maintain its continuity, and one of the most important modern means is the knowledge management, as it plays an important and significant role in facing the challenges and threats posed by economic globalization and thus enable the organizations to adapt and survive and continue. and cannot This should be done without requirements leading to the realization of knowledge management for that role, so an organization that is interested in knowledge management needs to provide a set of requirements in order to establish and strengthen knowledge management, these requirements are: ICT, organizational culture, organizational structure, leadership, organizational learning. Therefore, we have tried through this research to know the reality of the application of knowledge management in some economic organizations in Setif, by knowing the availability of the knowledge management requirements, and the extent of application Its operations, where we have found that this organizations are implementing knowledge management by providing their requirements and implementing their core processes.*

**Key words:** economic globalization, knowledge, knowledge management. Knowledge management processes, knowledge management requirements.