



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية



الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم : الإدارة والتسيير الرياضي
التخصص: تسيير المنشآت الرياضية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة
الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
تحت عنوان:

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير
مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة

إشراف الدكتور:

بلخير عبد القادر

إعداد الطالب:

تومي نصرالدين

السنة الجامعية

2020-2019

شكر

بعد أن منَّ الله علينا بانجاز هذا العمل، فإننا نتوجه
سبحانه وتعالى أولاً وآخراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه
الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه
وكرمه.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل
من قريب أو من بعيد، وأخص بالذكر
الأستاذ المشرف " بلخير عبد القادر "
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه
القيمة والتي كانت حافزاً في إتمام هذا العمل المتواضع.

إهداء

إلى...

الحمد لله الذي وهبني قلبا وعقلا مميزا للأمور وسهل أمري ليكتمل عملي
والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
أهدي ثمرة جهدي إلى التي حملتني ورعتني بحنانها وحفزتني بدعواتها فربتني
وعلمتني من حياتها وطيبة قلبها، أمي العزيزة.
إلى من رباني وتعب لأجلي سنين طوال والدي العزيز.
إلى سندي في الحياة أفراد العائلة الكريمة أخواتي وإخواني.
إلى نصفي الثاني زوجتي
إلى فلذة كبدي إبنتي
إلى رمز الصداقة والأخوة أصدقائي.
إلى كل من أدركه قلبي ولم يكتبه قلمي.
إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي.
إلى كل من فتح مذكرتي من بعدي.
إلى كل من أراد لي التوفيق والنجاح.
أهدي هذا العمل المتواضع.

أرفع إليكما جهد أعوام خلت، عسى أن يكون

نتاج ما مر علي فيهم من مشقة وسهر...

قائمة المحتويات

	شكر
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص باللغة العربية والانجليزية
أ - ب	مقدمة
	الجانب المنهجي
الصفحة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
05	1 - إشكالية الدراسة
06	2 - فرضيات الدراسة
07	3 - أهداف الدراسة
07	4 - أهمية الدراسة
08	5 - تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
09	6 - نموذج الدراسة
10	7 - الدراسات السابقة
	الجانب النظري
الصفحة	الفصل الثاني: إدارة المعرفة
18	تمهيد
19	1- المعرفة
19	1-1. نشأة وتطور المعرفة
19	1-2. مفهوم المعرفة
19	1-3. تعريف المعرفة
20	1-4 مراحل التطور المعرفي
21	1-5. مصادر المعرفة
22	1-6. آليات تشكيل المعرفة
22	1-7. خصائص المعرفة

23	2- إدارة المعرفة
23	2-1.نشأة إدارة المعرفة
23	2-2. مفهوم إدارة المعرفة
24	2-3. تعاريف إدارة المعرفة
24	2-4. أسباب ظهور إدارة المعرفة
25	2-5. أهمية وأهداف إدارة المعرفة
25	2-6. نماذج إدارة المعرفة
29	خلاصة
الصفحة	الفصل الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
31	تمهيد
32	1- الثقافة التنظيمية
32	1-1. ماهية الثقافة التنظيمية
32	2-1 مفهوم الثقافة التنظيمية
32	3-1. أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة
33	4-1. أنواع الثقافات التنظيمية
33	5-1. تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
34	2- القوى البشرية
34	2-1. مفهوم القوى البشرية
35	2-2. مفهوم إدارة الموارد البشرية
35	3-2. أهمية إدارة الموارد البشرية
36	4-2. أهداف إدارة الموارد البشرية
37	3- القيادة الإدارية.
37	3-1. تعريف القيادة الإدارية
37	3-2. أهمية القيادة
37	3-3. صفات قيادة إدارة المعرفة
38	3-4. المهارات التي يتمتع بها القائد الناجح
39	4- تكنولوجيا المعلومات
39	4-1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات

39	4-2. دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة
40	4-3. استخدام الانترنت في إدارة المعرفة
40	4-4. البنى التكنولوجية لنظام إدارة المعرفة
41	4-4. نظم إدارة المعرفة
43	5- الهيكل التنظيمي.
43	5-1. مفهوم الهيكل التنظيمي
43	5-2. أهمية الهيكل التنظيمي
43	5-3. سمات الهيكل التنظيمي الجيد
44	5-4. المركزية واللامركزية
45	خلاصة
الصفحة	الفصل الرابع: الدراسة التمهيدية للدراسات السابقة
47	1- الدراسة التمهيدية
51	2- مناقشة الدراسات السابقة
52	3- الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
الصفحة	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
55	النتائج والتوصيات
56	الآفاق المستقبلية
57	خاتمة
58	- قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة	.1

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	نموذج الدراسة	.1
20	مراحل التطور المعرفي	.2
26	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	.3
27	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	.4
41	عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	.5
42	عملية هندسة المعرفة	.6
45	متطلبات إدارة المعرفة	.7

المخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة بالمقارنة مع الدراسات السابقة نظرا لعدم استكمال الجانب التطبيقي بسبب جائحة كورونا إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية - القوى البشرية - القيادة الإدارية - الهيكل التنظيمي - تكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالجزائر، بالمقابل توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تطبيقهم لإدارة المعرفة داخل المؤسسات، قدمت الدراسة عدة توصيات مثل: نشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة عن طريق عقد ورشات العمل والمؤتمرات، تصميم قاعدة بيانات مركزية بين المركبات التابعة للمؤسسات لخرن المعرفة وتبادلها، التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة داخل مؤسسات الشباب والرياضة .

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) - مؤسسات الشباب والرياضة

Summary:

The study aims to identify the requirements of using knowledge management in youth and sports organizations by means, the researcher used the analytical descriptive approach and used the questionnaire as a data collection tool, and compared to previous studies, as the applied aspect was not completed due to the Corona pandemic, there was a positive relationship between knowledge management requirements (Organizational culture - Human forces - Management leadership - Organization structure - Information technology) and application of knowledge management in Algerian youth and sports institutions, in contrast, the study found that there were no statistically significant differences among sample members in their application of knowledge management within institutions, the study made several recommendations such as: To promote awareness of the knowledge management culture through workshops and conferences, design a central database among enterprise vehicles for storing and sharing knowledge, focusing on infrastructure and technology and allocating financial and intellectual resources to establish effective communication networks within youth and sports institutions.

Key words: Knowledge Management – knowledge Management requirements (organizational culture, human forces, leadership, organizational structure, information technology) – Youth and Sports organizations.

مقدمة:

أحدثت التطورات الدراماتيكية المعاصرة في بيئة المنظمات عموماً، تغييراً جوهرياً في مفهوم المنظمة ودورها ومن ثم في أنماط تكيفها مع متغيرات بيئتها. الأمر الذي انعكس في طوفان الأبحاث التي تسارعت لإيجاد مداخل ومسارات متجددة تستجيب في طرقاتها وحلولها، كي ترتقي بالمنظمات إلى حجم ونوع تحدياتها.

ولعل في أطروحة عمليات إدارة المعرفة ما يشير إلى آليات تحمل معها الآفاق النظرية والممكنات التطبيقية لمدخل يوفر امتيازاً لمهام إعادة هندسة المنظمات واستراتيجيتها ونماذج عملياتها، الأمر الذي حاولنا إدراكه وربما توظيفه على وفق متطلبات التحول الرقمي للمنظمات.

إن السمات التي جاءت بها عمليات إدارة المعرفة عند وصفها على وفق مداخلها ومناهجها تعد الأكثر تماساً مع مضامين التحول الرقمي الذي اخترنا ميدانه ليكون الجامعة

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر، كما تعدّ بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال الإدارة الرياضية ولكن ماذا يعني كل هذا بالنسبة للإداريين؟ ألا يقوموا بتنظيم المعرفة وتوفير سبل الوصول إليها؟ هل جميع اختصاصيي المعلومات مؤهلون للعمل في إدارة المعرفة؟ ما دورهم الجديد في عصر المعرفة؟ ما المهارات المطلوب منهم اكتسابها لإدارة المعرفة؟. وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جداً لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية، وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته. لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حالياً من أكثر العناصر فاعلية وتأثيراً في عصر اكتسب تسميته من سيادتها. وبالفعل تعد المعرفة حالياً من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها.

من هنا أيضاً فإن رؤية نظم المعلومات التي كانت تعمل سابقاً باستقلالية في مشاركتها بالتغيير المستقبلي أصبحت بعيدة عن الواقع. الأهم من ذلك، ومع هذا التحول يفترض في العنصر البشري الملاءمة الكبيرة مع متطلبات التغيير عليهم كأفراد فحص الواقع باستمرارية من خلال تكرار التساؤل والتفسير والتفقيح للمعرفة التي يمتلكونها سواء تلك المتعلقة بالعمل أو البيئة المحيطة كسوق للتنافس ومن ثم التأكيد على النواحي التالية :- المشاركة الإيجابية للتخيل والإبداع الكامن في عقولهم لتسهيل التنوع الداخلي الكبير للمؤسسة الذي يطابق تنوع وتعقيد البيئة الحالية. - المعرفة الضمنية المتجذرة في العمل والخبرة والقيم والأحاسيس التي تتسم بالطبيعة الشخصية التي يصعب صياغتها والتواصل معها واستغلالها في توليد معرفة جديدة. - الأسس الشخصية وصناعة المعنى للمعرفة. - النواحي البنائية لتوليد المعرفة حيث يصعب ضمان التفسير المميز لأفضل الممارسات القاطنة في مستودعات المعلومات طالما أن المعرفة مولدة من قبل الأفراد، حتى وإن كانت التفسيرات محددة مسبقاً ومخزنة في نظم معلومات، فإن المشكلات دائماً قائمة عندما يتطلب الأمر حلولاً لمشكلات مستقبلية تستدعي إعادة التفكير بتلك التفسيرات من جديد وبمعزل عن الحالات السابقة.

ف نجد أنه أصبح العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة، بل كما يراها هلدبراند (Hildebrand, 1999) بأنها أقرب إلى إعادة هندسة المؤسسات (Reengineering) منه إلى إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تؤدي دوراً في تمكين أنشطة التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة وفقدت معها مقومات التطوير وديمومة التنافس. ولكن ماذا يعني كل هذا بالنسبة لاختصاصيي المعلومات؟ ألا يقوموا بتنظيم المعرفة وتوفير سبل الوصول إليها؟ وإذا كانت سمة العمل المعرفي حالياً هي التنوع والاستثناء بدلاً من الروتين كما أنه ينجز من قبل المهنيين والفنيين بمستوى عال من المهارات والخبرة،

وبالمقابل احتل العنصر البشري الدور الحقيقي لهذا العصر. لقد اعتبر الإنسان المورد الأساس للمعرفة بما يذخر في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنتقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة.

فلا بد لمؤسسات الشباب والرياضة أن تأخذ بمبدأ إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى مصاف المؤسسات المتقدمة، ومن أجل مسايرة التطور العلمي المتسارع، وهذا يتطلب أن تكون المعرفة متكاملة وشاملة ومتوازنة ومنظمة ومستمرة.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومتطلباتها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بولاية المسيلة وتحديد أهم المعايير التي تساعد على تحقيق الأهداف الإدارية، لأجل الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري والذي يعبر عن الخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد في المؤسسة ومن ثم الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة.

في غياب الجانب التطبيقي الذي تعذر علينا استكمالته بسبب الوضع الصحي الراهن وظهور فيروس كورونا أين أغلقت المؤسسات الرياضية .

وجاء عنوان الدراسة على النحو التالي:

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-الإشكالية:

تمتد جذور حقل إدارة المعرفة إلى الفكر الاقتصادي الذي كان سائدا في القرن التاسع عشر والذي يبحث في عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال والعمل والمعرفة وهي العوامل التي تحدد النمو الاقتصادي لبلد ما وكذلك نجاح المنظمات به .

وقد اعتبرت معارف العاملين ميزة أساسية لتقدم المنظمة . وكانت الشركات تحاول باستمرار أن تحقق تراكم وتطبيق للمعرفة أملا في تحقيق ازدهارها ومضاعفة مزاياها التنافسية .

والواقع أنه ومنذ أوائل القرن العشرين قد حدثت نقلة في الفكر الاقتصادي والإداري إذ اعتبرت المعرفة عاملا أساسيا في تحديد نجاح الشركات والأمم في المنافسة الصناعية وازداد التركيز على عنصر المعرفة ، وقد أضحي المفكرون والممارسون على حد سواء يقررون بشكل لا يأتيه الشك من بين يديه ولا من خلفه بأن المعرفة ووليدها الابتكار ، يلعبان دوراً رئيسياً حاسماً في تحقيق النجاح في المنافسة وأصبح التعبير " حاملي المعرفة" أو " منتج المعرفة " Knowledge Workers تعبيراً شائعاً ومعترفاً به في المنظمات .

ومع تزايد أهمية المعرفة ، فقد ازدادت الحاجة إلى النظر إلى المعرفة وإدارتها على أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة وغدت النظرة إلى المعرفة – رغم أنها أمراً غير ملموس في أحيان كثيرة-على أنها ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية .

وضاعف من الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي ذي قيمة – في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات – الانفجار المعرفي الذي صاحب حركة العولمة بقواها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية وسرعة التغيرات في تلك القوى ، وتناقص أعداد العاملين في الشركات وازدياد عدد المنظمات ، والاتساع الجغرافي للمصاحب لعولمة الأسواق ، وظهور هياكل تنظيمية جديدة بظهور شبكات من المنظمات وظهور السلع والخدمات ذات الكثافة المعرفية وكذلك الثورة في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات .

في حين أن (ياسر العتيبي) يدعو إلى أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق عددا من الفوائد منها: تطور ونمو المنظمات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية، تحسين الإبداع وسرعة الاستجابة، زيادة الإنتاجية ،خفض التكاليف، زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء. (العتيبي،2008،ص16)

إن واقع مؤسسات الشباب والرياضة بشكل خاص يشير إلى وجود العديد من التحديات ، التي من أبرزها: الكفاءة الداخلية والخارجية ،الارتباط بين التعليم والتكوين واحتياجات التنمية، إعداد وتطوير الموظفين ، استراتيجيات للعمل اليومي أو سياسة بحثية توجه الأنشطة والبرامج المختلفة ،الإففاق على التدريب ، التنسيق بين المؤسسات الرياضية ، قواعد وأنظمة مصادر المعلومات، فإن تبني مؤسسات الشباب والرياضة لولاية المسيلة لمبدأ إدارة المعرفة سوف يساعد في التغلب على تلك المشكلات، ويسهم

في مواكبة متطلبات تغيرات العصر الحالية، ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة لتحسين أداء كوادرها البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ولتحقيق ذلك فإن على مؤسسات الشباب والرياضة مراجعة هيكله وتصميم المؤسسات الرياضية والتخصصات الرياضية المتوفرة، وبناء البرامج التعليمية والتدريبية التي تسهم في تطوير الثقافة المجتمعية نحو إدراك مفهوم إدارة المعرفة، وتفعيل العمليات الخاصة بها وتبني الاستراتيجيات والتراكيب التي تهتم بالموارد الفكرية والمعلوماتية، وممارسة طرق جديدة لتحسين وجودة الخدمة، واستثمار الموارد المالية والبشرية بالشكل الأمثل.

وعلى ضوء أهمية إدارة المعرفة، وفي ظل غياب الدراسات العلمية الهادفة إلى الكشف عن إمكانية تطبيق نظام لإدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة، فإن الباحث يحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

* ما إمكانية تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة ؟

وتتطلب الإجابة على السؤال الرئيسي طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-2. التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة تعزى لمتغير "الجنس"؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة تعزى لمتغير "سنوات الخدمة"؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة ؟

2-الفرضيات:

1.2. الفرضية العامة:

يمكن اعتماد متطلبات إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة

2.2. الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة تعزى لمتغير "الجنس".

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة ومتطلباتها في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة تعزى لمتغير "سنوات الخدمة".
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة.

3-أهداف البحث: سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ بيان مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري الحديث.
- ✓ التعرف على الفروقات بين أفراد العينة حول إدراك أهمية تطبيق إدارة المعرفة وكذلك متطلباتها.
- ✓ التعرف على العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) وتطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة .
- ✓ تحديد أهم متطلبات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.
- ✓ توضيح واقع وسبل آليات تدعيم إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة
- ✓ دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة

4-أهمية البحث:

وتكمن مبررات هذه الدراسة في أهمية موضوعها الذي تعالجه، فهي تتناول واحدة من أهم المبادرات المطروحة في الوقت الحاضر، لأن التغيرات المتسارعة التي حدثت في الاقتصاد العالمي جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة لجميع منظمات المجتمع، حيث تتجسد أهمية الدراسة من خلال إبراز الاهتمام الكبير بطريقة وكيفية الاستغلال إدارة المعرفة عند العنصر البشري في ظل ثقافته التنظيمية إضافة إلى أنها تزداد أهمية الدراسة في معرفة المناخ التنظيمي لإدارة المعرفة لتحقيق أهداف الإدارة الرياضية وكذا تتبع الأهمية الكبيرة لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة لتحسين أداء الإدارة وسرعة في الإنتاجية مع تحسن مستواها العام وكذا إبراز وتوضيح بمفهوم إدارة المعرفة وتقديمه لمؤسستنا للاستفادة منه في ظل العولمة والتطور التكنولوجي اللذان أديا إلى السرعة في الأداء.

5- تحديد المفاهيم الأساسية:

5-1- المعرفة: Knowledge

الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل عرف عرفة عرفانا ومعرفة وهي إدراك الشيء على ما هو عليه (إبن منظور ،1968، ص236).

أما الصباغ فيعرفها على أنها "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة"، ويمكن وصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد" ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع (أو المنظمة) ومنتجاته وممتلكاته ونظمه، وعملياته (الصباغ، 2003، ص6).

لهذا فالتعريف الإجرائي الذي تبناه الباحث للمعرفة هو أن المعرفة عبارة عن خليط من المواقف والمكتسبات والمهارات المكسدة لدى الموظفين ولدى المنظمة التي تنتج الخدمات.

5-2- إدارة المعرفة : Knowledge Management

تعتبر إدارة المعرفة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي (عبود، 2007، ص63).

فقد عرفها ياسين سعد بأنها: "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي" (سعد، 2007، ص124).

ويقصد بإدارة المعرفة : العمليات النظامية التي تساعد المنظمات والمؤسسات الرياضية على توليد وإيجاد المعرفة واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وإتاحتها لجميع منتسبي المؤسسات والمستفيدين من خارجها.

5-3- متطلبات إدارة المعرفة:

5-3-1. الثقافة التنظيمية: وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة (العلي، 2006، ص305).

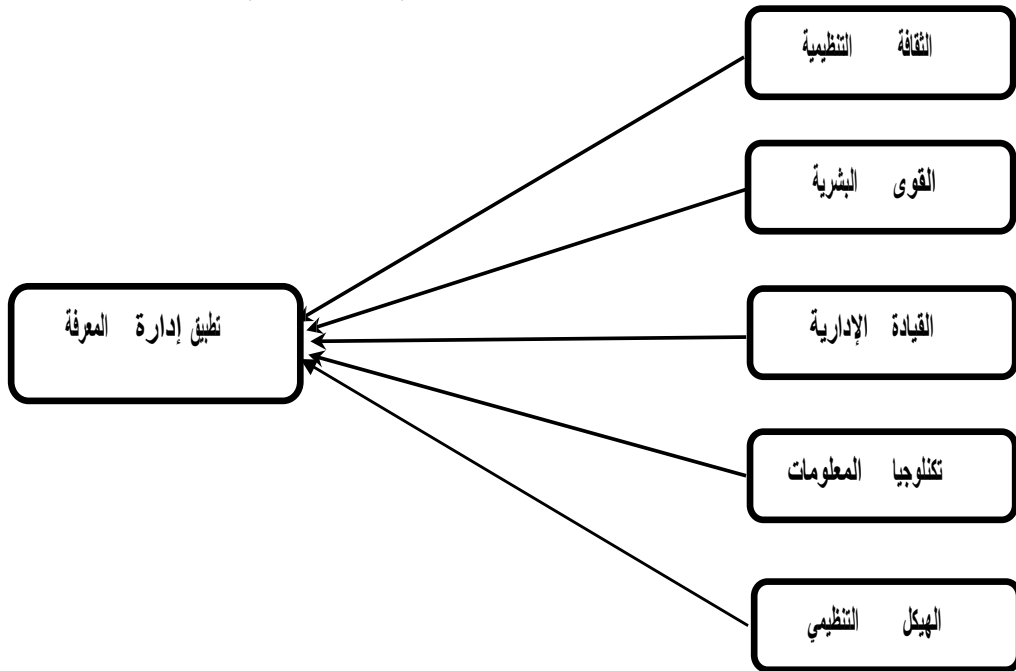
5-3-2. القوى البشرية: نقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة (المدلل، 2012، ص51).

5-3-2. الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وأن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية (حريم، 2006، ص 45).

5-3-3. القيادة الإدارية: وتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عبوي، 2008، ص 25).

5-3-4. تكنولوجيا المعلومات: تعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات (العاني، 2009، ص 63).

6- نموذج الدراسة: بناء على الدراسات السابقة، ومن أجل توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، فقد اقترح الباحث أن يكون نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل الآتي:



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

7-الدراسات السابقة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة ومتطلباتها من المفاهيم الحديثة وقد وجد الباحث صعوبة في الحصول على دراسات تتعلق بها لقلة الدراسات في هذا المجال، وسوف يقوم الباحث بتقسيم الدراسات التي حصل عليها والتي ترتبط بموضوع الدراسة الراهنة وفقا للمحورين التاليين:

*دراسات عربية

*دراسات أجنبية .

ثم قام الباحث بترتيب كل قسم منها مراعيًا الأحدث فالأقدم.

7-1-الدراسات العربية:

7-1-1 . دراسة عبد القادر بلخير (2017) :متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص الإدارة والتسيير الرياضي.معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة 2016-2017

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة طبقية تناسبية من الأكاديميين برتب إدارية والإداريين العاملين بالمعهد، بلغت عينة البحث (160) موظف وموظفة من أصل (511) موظف وموظفة بالمعاهد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، بالمقابل توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تطبيقهم لإدارة المعرفة داخل المعاهد، قدمت الدراسة عدة توصيات مثل:

- نشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة عن طريق عقد ورشات العمل والمؤتمرات
- تصميم قاعدة بيانات مركزية بين الأقسام التابعة للمعاهد لخرن المعرفة وتبادلها.
- التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فعالة داخل المعاهد.

2-1-7دراسة علاوي مريم(ماستر ادارة وتنظيم في الرياضة ،جامعة المسيلة،) 2105 بعنوان متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الرياضية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تنمية الأداء لدى المؤسسات الرياضية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي نظرا لتلائمه مع طبيعة الموضوع، وكانت عينة البحث تقدر بـ 22 موظف وموظفة باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع المفردات ،ومن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات هو استمارة الاستبيان

وتوصلت الدراسة النتائج الآتية:

- الثقافة التنظيمية تنعكس ايجابا على مردودية أداء المؤسسة.
- القيادة التنظيمية ليس لها دور في تنمية الأداء لدى الموظفين.
- للقوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات الدور الكبير في تنمية الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

7-1-3.دراسة حرنان نجوى (2014): " مساهمة ادارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي " أطروحة دكتوراه إشراف د/بحاياوي مفيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي من خلال التأثير بينهما ،ومحاولة التوصل إلى بناء تصور لكيفية إدارة المعرفة عن طريق اتجاهاتها الحديثة مما تمكنها من تحسين جودة على مستوى الجامعة، ونتجت هذه الدراسة إلى غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، في تخصصات مرتبطة بسوق العمل.

7-1-4.دراسة جعيج حمزة(ماستر ادارة وتنظيم في الرياضة ،جامعة المسيلة) 2103 بعنوان

تطبيق متطلبات ادارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة

وتمثل السؤال العام في:

هل تطبق متطلبات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة ؟

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة وتمثل في جميع العاملين بمديرية الشباب والرياضة ، حيث استخدم أداة الاستبيان لجميع البيانات اللازمة وقد تم توزيعه 22 مسير وإداري وهدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- لإدارة المعرفة دور كبير في تحقيق التقدم والتطور حيث توفر للإداريين والمسيرين منظمة ومستمرة حول ثقافة المؤسسة والبيئة التي تعمل في ظلها المؤسسة.

-تسعى مديرية الشباب والرياضة الى ترسيخ ثقافة فعالة من شأنها تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتدعم نشاطات إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها في دعم وتعزيز كفاءة وفعالة العاملين.

توصل الباحث الى اقتراحات اهمها:

- تهيئة البيئة المعرفية التي تساعد في أداء الأعمال والمهام وتنمية المعارف للعاملين بالمؤسسة في بناء الثقة بين العاملين في المؤسسة وتعزيز التعاون المشترك.

7-1-5. دراسة عبدالله المدلل (2012): "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واثرا على مستوى الأداء " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في مؤسسة

رئاسة مجلس الوزراء ،وكذلك الوقوف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء وممارسات تطبيقها، واثرها على مستوى الأداء ،وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، لا سيما رئاسة مجلس الوزراء .

ومن أهم ما نتجت عليه هذه الدراسة:

✓ضعف مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء .

✓ضعف مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء .

✓وجود علاقة قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء .

✓لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

7-1-6. دراسة نضال الزطمة (2011): "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وبين تميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة، والتعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة، وقد توصل الباحث لعدد من النتائج، أهمها ما يلي:

✓ درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي (98.71%)، المعرفة الضمنية (64.79%)، المعرفة الصحيحة (72.72%) البنية التحتية والتكنولوجية (43.81%)، رأس المال البشري (35.69%) .

✓ درجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: التخطيط والتنفيذ (00.57%)، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.54%)، أمن المعلومات (96.53%) .

7-1-7. دراسة محمد أحمد سلمان الرقب (2011): "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات الثقافة التنظيمية ومواصفات الهيكل التنظيمي الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، والتعرف على صفات القيادة الإدارية وعلى المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وكذلك تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات حول متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والتي من شأنها أن تخدم إدارة الجامعات في التطوير والتحسين المستمر .

وأهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر تطبيق المعرفة في جامعاتهم، وجاء في الدرجة الأولى من حيث الموافقة أن تطبيق إدارة المعرفة يساعد على تحقيق أهداف الجامعات ،وكذلك وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة

التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات) وبين تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

7-1-8.دراسة نادية الكندية (2008): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس - دراسة ميدانية " أطروحة دكتوراه تحت إشراف د. هنداي محمد حافظ ، كلية التربية - جامعة السلطان قابوس - سلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية والفكرية لإدارة المعرفة، كما هدفت إلى معرفة درجة توافر عدد من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة وقد تم التركيز في هذه الدراسة على إدارة المعرفة في مجال البحث العلمي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة.

7-1-9.دراسة ياسر العتيبي (2008): "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى " متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط تحت إشراف د.رمضان الصباغ بجامعة ام القرى (السعودية)، حيث نتجت الدراسة إلى أن أفراد العينة يرون أن الجامعة لا تعطي الاولوية لإدارة المعرفة وأنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف وكذلك لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة كما نتجت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي).

7-1-10.دراسة سوزان دروزة (2008): "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية "هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية وقامت الباحثة بتصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة وهي الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300) فرد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى كذلك وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة .

7-1-11. دراسة سمير عبدالوهاب (2006): "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وعلاقته بالمفاهيم الأخرى المرتبطة به، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومدى توافرها في المدن العربية بصفة خاصة، ومدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدينة القاهرة بجمهورية مصر العربية.

وتبين من خلال هذه الدراسة أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا هرميا، وان تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتتنوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية وإلى جانب ما سبق، يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

وكشفت الدراسة أن هذه المتطلبات لا تتوافر بالدرجة الكافية في المدن العربية، خاصة مدينة القاهرة، فالهياكل التنظيمية في هذه المدن هياكل هرمية، ونمط القيادة والثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية وعدم إتاحة المعلومات للجميع بما لا يتفق مع إدارة المعرفة، كما أن تكنولوجيا المعلومات تعترضها العديد من المشاكل مثل الأمية والإمكانيات المادية.

7-1-12. دراسة عبيسات حيدر (2005): "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"

هدفت إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في الأبعاد التالية: الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية، على بناء المعرفة في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الزيادة في تبادل الموارد بين العاملين يؤدي إلى الزيادة في مستوى بناء المعرفة التنظيمية، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وبين تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية .

7-2. الدراسات الاجنبية:

7-2-1. دراسة Connelly & Kellway (2011): "توقعات المستخدمين لثقافات المشاركة في

المعرفة " " Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures "

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للعوامل المنظمة المبحوثة إدراكات المستخدمين لمدى دعم الإدارة لعملية التشارك في المعرفة، وإدراكات المستخدمين لثقافة التفاعل الاجتماعي في المنظمة، وحجم المنظمة، وتكنولوجيا التشارك في المعرفة المتاحة في المنظمة والعوامل الفردية كالعمر والجنس والسيطرة المنظمة أثر ذو دلالة في إدراكات المستخدمين لدعم الإدارة لعملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة.

لقد أوضحت الدراسة المذكورة أهمية الثقافة المعرفية التي تنمي وتعزز ادراكات الأفراد العاملين في المنظمات لأهمية التشارك في المعرفة وتؤكد هذه الدراسة على أهمية التشارك في المعرفة لما لها من أثر في توظيف إدارة المعرفة ولذلك جعل الباحث عملية التشارك في المعرفة أحد المتغيرات المستقلة في دراسته.

7-2-2. دراسة Kasim (2010)

The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia

"العلاقة بين ممارسة إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي، وقد أوصت الباحثة على ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء الوظيفي.

7-2-3. دراسة Akhavan (2010)

"The challenges of knowledge management portals application and implementation : An Iranian organizations case study"

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض وتحديد العوامل المهمة التي تحد من تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات الإيرانية، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ذات تأثير مباشر في تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة وتتمثل في أمن المعلومات وحمايتها، والتكنولوجيا المستخدمة في النواحي الإدارية، ودعم الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في اكتساب وخلق وتشارك وتطبيق المعرفة، والثقافة السائدة في المنظمة، ودعم التغيير والتدريب المستمر، وقد أظهرت النتائج أن عدم وجود تكامل بين الهيكل التنظيمي

ومداخل إدارة المعرفة يؤدي إلى إعاقة تطبيق إدارة المعرفة، وأن ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة يشكل أيضا تحديا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

7-2-4 دراسة Frey , Lindner ,Muller ,and Wald (2009) :

"Project Knowledge Management Organizational Design and Success Factors – an Empirical Study in Germany"

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أهم العوامل التي تسهل نجاح إدارة المعرفة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية الفعالة للمعرفة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بمشروع إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة وذلك وصولاً إلى الكفاءة والفاعلية، وأن محور الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية متمثلة في الثقة في تبادل المعارف ودعم الإدارة العليا لثقافة الحرية والإبداع والالتزام هي من عوامل نجاح الوصول إلى إدارة المعرفة، ومن نتائج هذه الدراسة أيضا توفر هيكل تنظيمي مرن يتبنّى تحديد الأدوار اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة والسيطرة على عمليات إدارة المعرفة، ومن العوامل المهمة لنجاح إدارة المعرفة كما جاءت بها النتائج هو توفر بنية تحتية من الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات التي تسم وتدعم بناء قاعدة معلومات للمنظمة وتوفر الاتصال المستمر بين كافة مستويات المنظمة مما يساعد في خلق وتشارك وتطبيق المعرفة.

5-2-7 دراسة Ikhsan and Rowland (2004): " إدارة المعرفة في المؤسسات العامة"

"Knowledge Management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المكونات التنظيمية المتمثلة في الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والسياسات داخل المنظمة وبين إنشاء أصول المعرفة ونقل المعرفة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن جميع المنظمات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص هي بحاجة لإدارة المعرفة الصريحة والضمنية وذلك لكي تحقق أعلى فاعلية في المعرفة التنظيمية، ومن النتائج أيضا أن هناك علاقة ايجابية بين ثقافة تشارك المعلومات وبين أداء نقل المعرفة وأصول المعرفة حيث أن ثقافة التشارك للمعرفة لازمة لكل منظمة تتبنّى مفهوم إدارة المعرفة، وأن هناك علاقة بين المكونات التكنولوجية المتمثلة في تكنولوجيا الاتصالات وأدواتها وبين نقل المعرفة وأصول المعرفة، وإن هناك علاقة بين تدريب الموظفين وعملية نقل المعرفة، وأنه لا توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي متمثلاً بتدفق الاتصالات وسرية المعلومات في المستويات التنظيمية وبين إدارة المعرفة.

الجانِب النظري

الفصل الثاني

إدارة المعرفة

تمهيد:

برزت اختلافات جوهرية لدى الدول النامية وعلى رأسها الدول العربية في كيفية اختيار ما هو أنسب وأجود في المفاهيم الحديثة منها على سبيل المثال مفهوم إدارة المعرفة، ففي المجتمعات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بمفهوم إدارة المعرفة وحرصاً أفضل على كيفية استغلالها وتوزيعها، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في دولنا العربية على الرغم من إن معظم هذه الدول تتمتع بوفرة الموارد المالية والبشرية.

وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعاً، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة

سننتظر في هذا الفصل إلى نظريات المعرفة وأنواعها وخصائصها، وكذلك إدارة المعرفة، النشأة والمفهوم والأهمية والأهداف، وبعد ذلك مبادئ وعمليات إدارة المعرفة وخطوات تطبيقها وفي الأخير سننتظر إلى نماذج إدارة المعرفة في المنظمات .

1- المعرفة:

1-1. نشأة وتطور المعرفة:

اقتترنت المعرفة عند البابليين بالكهانة والسحر والطب والعرافة والفلسفة، فانتقلت المعرفة على أيديهم إلى ما يعرف بالمعرفة الفلسفية التي انصرفت إلى معرفة الأشياء والحوادث والموضوعات ومعرفة كيفية فعل الأشياء.

تم تأطير المعرفة نظرياً عند اليونان الذين صاغت حضارتهم مفهوم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها، وهو ما ميز اليونانيين عن البابليين والفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن خزنها والرجوع إليها كما فعل اليونانيون.

في العصور الإسلامية الأولى ونتيجة حث الإسلام على طلب العلم حيث ورد ذلك في أول أوامره تعالى في السورة الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على محمد صلى الله عليه وسلم: "اقرأ باسم ربك الذي خلق ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾" (سورة العلق الآيات 1-5)

بعدما أصاب بالعرب والمسلمون من الفرقة وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على يد الأوروبيين ما يطلق عليه "المعرفة العلمية".

1-2. مفهوم المعرفة:

لم يعد هنالك خلاف في اعتبار المعرفة مورداً استثمارياً وسلعة استراتيجية ومصدر للدخل القومي ومجالاً للقوى العاملة من خلال توظيف كافة إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات التي أصبحت من أكثر القطاعات نمواً بما تحظى اليوم على نسبة من القيمة المضافة، وإزاء ذلك بات مقياس تقدم المنظمات يقاس بمدى التقدم الذي تحرزه في مجالات توليد المعرفة، وما ينعكس على التقدم الدائم للمنظمة من خلال تغييرات جوهرية بسبب عمليتي البحث والتطوير المصاحبتين للتطور الناجم عن الزيادة المعرفية لمنظومتها العلم والتقنية (بيزان، 2006، ص2).

1-3. تعريف المعرفة: فقد وردت تعريفات متعددة في المعرفة للعديد من الباحثين:

هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب. (العلي وآخرون، 2006، ص25)

وعرفها حمود خيضر كاظم بـ "الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل الباحثين والعاملين، ومتخذي القرار والعاملين والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة". (حمود، 2010، ص62)

✓ أو هي تفسير المعلومات استنادا على الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة. (العلواني، 2001، 201)

1-4-4. مراحل التطور المعرفي: يمكن بصفة عامة تحديد ثمانية مراحل يمكن أن تمر بها منظمات الأعمال لاكتساب المعرفة المبينة في الشكل التالي:



شكل رقم (02): مراحل التطور المعرفي (زايد، 2003، ص 66)

1-4-4-1. المرحلة الأولى: الجهل التام بالمعرفة.

حيث لا تدرك منظمات الأعمال في هذه المرحلة وجود المعرفة أو حتى إذا أدركتها فإنها لا تعتقد أنها ملائمة لطبيعة نشاطها.

1-4-4-2. المرحلة الثانية: الإدراك.

تدرك منظمات الأعمال وجود المعرفة وتعتقد بإمكانية استخدامها في تطوير خدماتها ولا يعني بذلك بالضرورة إقدام منظمات الأعمال على استخدام المعرفة بقدر ما يعني البدء في فحص إمكانية الاستعانة بها على نطاق محدود خلال فترات قادمة. (محمد زايد، 2003، ص 68)

1-4-4-3. المرحلة الثالثة: القياس.

إن اعتقاد منظمات الأعمال في جدوى المعرفة العلمية ينقلها إلى المرحلة الثالثة وهي القياس وفي هذه المرحلة يتم تحديد التكلفة والعائد من وراء استخدام المعارف والتكنولوجيات الحديثة.

1-4-4-4. المرحلة الرابعة: السيطرة.

في مرحلة السيطرة تستطيع منظمات الأعمال أن تحكم في التأثيرات المتوقعة للمعرفة في العديد من المجالات وحتى ولو لم تتم السيطرة بشكل كامل، وتمثل هذه المرحلة قفزة نوعية في اتجاه عملية السيطرة.

1-4-5. المرحلة الخامسة: إحكام السيطرة .

يتم إحكام السيطرة على المعرفة وذلك عن طريق زيادة قدرة منظمات الأعمال على التنبؤ بالأثر المتوقع للمعرفة على مخرجاتها، ويلاحظ أن التراكمات المعرفية لمنظمات الأعمال تساعد في كل من المرحلة الرابعة والخامسة على تعظيم الاستفادة من المعارف وانخفاض الحاجة إلى البدء من نقطة الصفر في المرات القادمة.

1-4-6. المرحلة السادسة: التشخيص.

تستطيع لمنظمات أن تحدد بدقة الأثر المحتمل للتغيرات في المعرفة على منتجات أدائها وذلك عن طريق ما تعلمته من سر الصنعة، وتمثل هذه المرحلة مرحلة خفض تكاليف المعرفة وتغيير خصائص المخرجات، وتحسين جودة خدماتها لمواجهة المنافسة.

1-4-7. المرحلة السابعة: الصياغة التعليمية.

هي مرحلة الصياغة التعليمية التي يمكن لمنظمات الأعمال من خلالها أن تعظم الخبرات المتراكمة لديها من كافة أنواع المعارف عن طريق صياغتها في شكل معادلات وأساليب عمل موثقة علمياً.

1-4-8. المرحلة الثامنة: المعرفة التامة.

تتمكن من خلالها من التنبؤ بأثر المعارف على مخرجاتها بشكل دقيق وتتيح هذه المرحلة للمنظمة الانتقال من أسلوب رد الفعل إلى أسلوب توقع الفعل في حل مشكلاتها.

وأخيراً فإننا نؤكد أن التعرف على المراحل السابقة ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف أكبر هو تخفيض درجة المخاطر التي يمكن أن تواجهها منظمات الأعمال في التعامل مع حالات عدم التأكد المعرفي في القرن القادم. (محمد زايد، 2003، ص 69)

1-5. مصادر المعرفة:

عرف saffady مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد وأشار إلى أن أهم مصادر المعرفة هي:

1-5-1. المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو أن الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر من المكتبات والأنترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

1-5-2. المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم أفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر

الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية و التعلم الصفي والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية.(Saffady,2000,p5) .

1-6. آليات تشكيل المعرفة:

تتشكل المعرفة بتوافر وتكامل عناصرها ومن أهمها:

1-6-1. المعلومة: وهي إما تكون داخلية تابعة للمؤسسة نفسها وتعكس نتائج تجاربها، أو خارجية تعكس تجارب المؤسسات الأخرى أو الباحثين المستقلين، فهي متوفرة وبشكل عشوائي فهي في أغلب الأحيان مضللة ومتغيرة بسرعة كبيرة، لذا لا بد من إيجاد طريقة ما لتحديد المعلومة الصحيحة، والمطلوبة، وتوجيهها لفريق العمل لمعالجتها، وتحويلها إلى معرفة.

1-6-2. الباحث عن المعلومة ومولد المعرفة: المعلومات عادة تتدفق عبر نظم الاتصالات، بشكل كبير غير منظم تماما، ويلتقطها الباحثون بشكل فردي أو جماعي، كل حسب مقدرته واجتهاده، لذا لا بد من تنظيم تدفق المعلومات حسب نوعها، وإلى من يجب أن تصل، لتصل إلى الباحث المناسب وهذا يتطلب ترميز المعلومة، وترميز الباحثين ضمن المؤسسة الواحدة وبشكل ديناميكي يتناسب ديناميكية التطور السريع للخدمات والمنتجات.

1-6-3. تشكيل المعرفة: بتوفر المعلومة الصحيحة، وتلقيها من قبل فريق مختص ووجود حاجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير فكرة أو منتج أو حل إشكالية محددة، فالمعلومة مهما بلغت دقتها لا تعني شيئا لفريق العمل الغير متخصص، والغير معني مباشرة في حل مسألة مرتبطة بماهية المعلومة المتوفرة (ناصر،2006،2).

1-7. خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشبعت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال.

فمثلا أشار عليان إلى ثلاثة خصائص تتميز بها المعرفة :

- إن المعرفة يمكن أن توجد كمعرفة مجردة أو كمنتج معرفي، وذلك كما في خبرة الأفراد ومعرفتهم المهنية.
- التوالد المتزايد للمعرفة في كل اتصال أو تبادل دون فقدان حيازتها خلافا للأشياء، مما يجعل المعرفة سريعة الانتشار والانتقال وربما التعلم إذا ما توفرت ظروف المناقشة والحوار والعمل المشترك.
- أن تتسم المعارف المستخدمة بالتماسك والترابط فيما بينها وذلك لإضافة معارف جديدة، حيث أن ارتباطها من المعارف المتوفرة يزيد قبول الأفراد لها (عليان،2008،94)

2. إدارة المعرفة:

2-1. نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، فقد كتب الكثير عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القليلة الماضية، إن التحول إلى الشركات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة كالفز في الهواء وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة (عليان، 2008، 124) فليس غريباً ظهور الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة إذ أن ظهورها في بداية القرن الحادي والعشرون بهذه القوة يمكن اعتباره امتداداً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، وتطور عمليات إعادة هندسة الأعمال في التسعينات، إذ ركز أسلوب إعادة الهندسة على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الاتجاه الصحيح وغرس هذا التوجه بثبات في الثقافة الإدارية وتعزيز اهتمام الأعمال بالتنمية (الجنابي، 2009، 35) ويرى "حريم الساعد" أن هناك العديد من الأسباب التي شجعت على الاهتمام بالمعرفة وإدارتها منها:

- عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنقل بسرعة الضوء.
- قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل على استيعابها وتحليلها.
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.

- معظم الأعمال والنشاطات تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات لا بد من إدارتها بفعالية. وتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل قواعد المعرفة، وقواعد البيانات وخزانات الملفات، وأدمغة الأفراد، وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته، وفي العديد من الأحيان تكرر شريحة ما في المجتمع عمل شريحة أخرى ويبدو ذلك أكثر وضوحاً في منظمات الأعمال منه في المجتمعات ففي أحيان عديدة نرى أن إدارة ما تكرر أعمال إدارة أخرى من إدارات المنظمة لأن الأولى لا تعرف بتوافر المعرفة لدى الإدارة الثانية، لذلك تحتاج المنظمة إلى أن تتعرف على موارد المعرفة المتاحة لديها، وكيف تدير وتستخدم هذه الموارد لتحقيق أقصى مردود ممكن وهذا ما يطبق عليه مسمى إدارة المعرفة. (الساعد، 2004، 83)

2-2. مفهوم إدارة المعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغيرات السريعة التي تدخل عليه ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

- مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات

وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة (بدر، 2010، 61).

- إيجاد بيئة داخل المنظمة تعمل على تسهيل توليد ونقل المعرفة والتشارك فيها، وبالتالي فإن التركيز يكون على إيجاد ثقافة منظمية ملائمة وعلى إيجاد القيادة الفاعلة (كرمالي، 2005، 7).

2-3. تعاريف إدارة المعرفة:

على الرغم من عدم تبلور إدارة المعرفة في تعريف جامع مانع واحد لسببين أولهما سعة ميدان إدارة المعرفة والثاني ديناميكية هذا الموضوع إلا أننا يمكن أن نعرض بعض تعاريف لإدارة المعرفة.

فقد عرفها "ياسين غالب سعد" بأنها: "العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشأة الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأقل الأدمغة عند لأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي". ويتكون رأس المال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة من الفئات التالية:

- رأس المال النسائي (القدرات الجوهرية): ويتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة والمهارات والقدرات.
- رأس المال الداخلي (الهيكلية): ويتضمن الاسم التجاري، العلامة التجارية، حقوق الملكية الفكرية وقدرات نظم المعلومات.

- رأس المال الخارجي (رأس مال السوق): وتتضمن كل من الربحية وولاء المستهلك وقوة الترخيص والامتياز.

إن التركيز على رأس المال الفكري هنا يدل على أن جهر عملية إدارة المعرفة هو إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة . (ياسين، 2004، 124).

وتعرف إدارة المعرفة إجرائياً على أنها "الاستغلال الأمثل للمعلومات والمهارات والخبرات المتوفرة لدى المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها".

2-4. أسباب ظهور إدارة المعرفة:

إن تحول المنظمات نحو إدارة المعرفة بشكل جدي لم يكن ترفاً فكرياً وإنما جاء استجابة لعدة طلبات ومؤثرات بيئية وداخلية وخارجية، ومن بين هذا الأسباب:

- ✓ عولمة الاقتصاد حيث تتحرك المعلومات وتنتقل بسرعة الضوء.
- ✓ تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة.
- ✓ قدرة التقنيات الحديثة والمتطورة على الحصول على بيانات والمعلومات والمعرفة قد فاقت قدرات العامل
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسرعة وزيادة الابتكارات والاكتشافات الجديدة والتغيرات المتسارعة في شتى المجالات.

✓ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد .

✓ التغيير الواسع والسريع في اتجاهات وأذواق الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات. (حريم، 2004، 83).

2-5. أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

2-5-1. أهمية إدارة المعرفة: يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في الآتي :

- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري.
- ✓ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

✓ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى. (الكبيسي، 2005، 42)

2-5-2. أهداف إدارة المعرفة : يمكن إجمال أهداف إدارة المعرفة في الآتي:

- ✓ أسر المعرفة من مصادرها وخبزنها وإعادة استعمالها.
- ✓ جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ✓ بناء امكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والنافس من خلال الذكاء البشري.
- ✓ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (Anumba, 2005, p67, 68)
- ويرى "طرطار وحليمي" أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق جملة من النقاط يتمثل أهمها في:
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية.
- ✓ تهدف إلى وضع بيانات وأدلة خاصة بأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- ✓ تمثيل مجتمع الأعمال في المنظمات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة وتطوير أسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة والتي تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة. (طرطار وحليمي، 2011)

2-6. نماذج إدارة المعرفة:

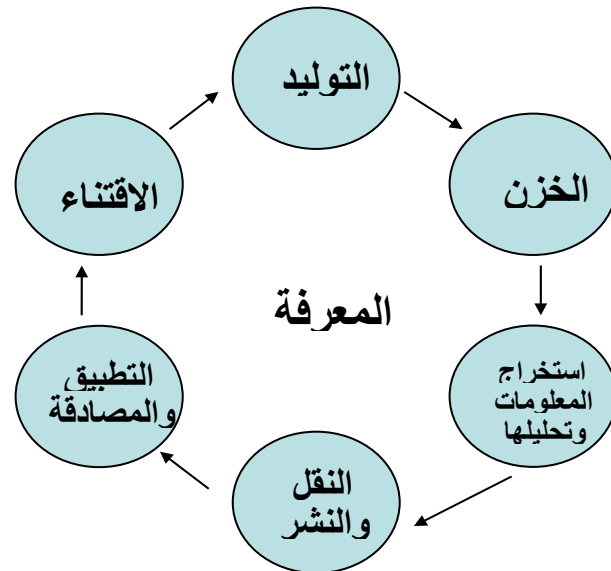
تكمّن القيمة الكبيرة لنموذج إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعملية الإدارة، وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنما يتم تجميع المعرفة، وتصنيفها في نماذج المعرفة Models (Knowledge Wiig, 1993, 71) وبحيث تك ون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة، وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، وبحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه، وقد

حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها، ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج .

2-6-1. نموذج ماركارد Marquardt : وقد إقترح ماركارد Marquardt مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: (Marquardt,2002,26)

- 1- Acquisition الاقتناء
- 2- Creation التوليد
- 3- Storage الخزن
- 4- Analysis and Data Mining استخراج المعلومات وتحليلها
- 5- Transfer and Dissemination النقل والنشر
- 6- Application and Validation التطبيق والمصادقة

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.



الشكل رقم (03): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt (Marquardt,2002,2)

2-6-2. نموذج ويج Wiig : ويقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسة هي :
(Wiig,1993,15)

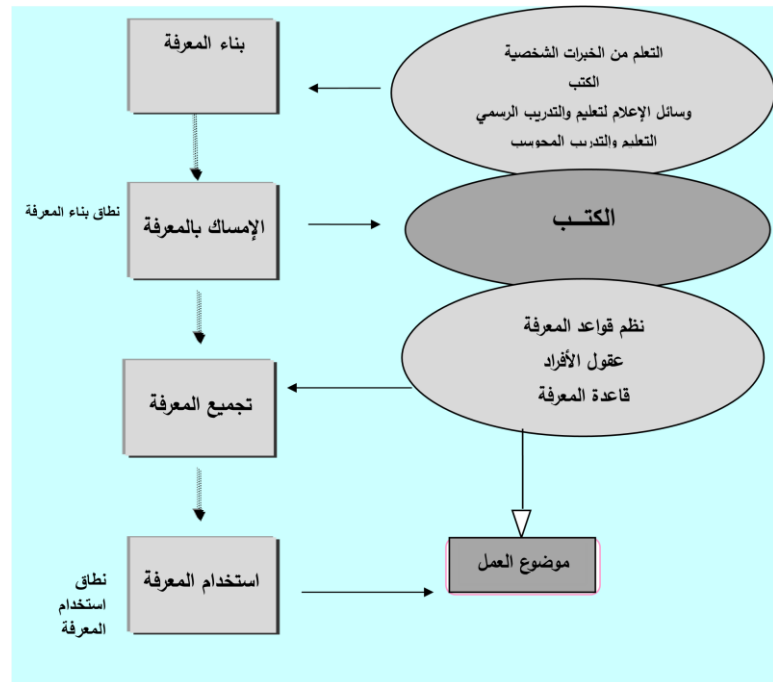
1- بناء المعرفة

2- الاحتفاظ بالمعرفة

3- تجميع المعرفة

4- استخدام المعرفة

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين، وكما يتبين من الأنموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحوسبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة ، بدءا من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا الأنموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما ، ويركز هذا الأنموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تتهمك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات .



الشكل رقم (04): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig (Wiig,1993,53)

3-6-2. نموذج جاسون و جيبتا (Jason and Gupta) : ويقدم كل من Jason و Gupta نموذجاً آخر لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية استراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي: (Jason, Gupta;2002,53)

- ✓ Harvesting الحصاد
- ✓ Filtering التنقية
- ✓ Configuration الترتيب
- ✓ Dissemination النشر
- ✓ Application التطبيق

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهومي المعرفة وإدارة المعرفة، حيث تطرقنا إلى هرمية المعرفة ومصادرها وأنواعها وخصائصها، وكذلك آليات تشكيل المعرفة، بالمقابل تطرقنا في إدارة المعرفة النشأة والأهمية ومراحل وخطوات تطبيق إدارة المعرفة، كذلك تطرقنا للمبادئ والعمليات وختم الفصل بسرد أهم النماذج التي تشرح إدارة المعرفة في المنظمات، لمواجهة التغيرات والمشاكل، مع ضرورة الابداع في حلها وهذا الذي سيتم التطرق اليه في الفصل الموالي من خلال عرض متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية - القوى البشرية - القيادة الإدارية - تكنولوجيا المعلومات - الهيكل التنظيمي)

الفصل الثالث

متطلبات إدارة المعرفة

تمهيد:

تعتبر المعرفة أحد الأدوات التي يتداولها الناس والمنظمات فيما بينهم لتحقيق المصالح المشتركة، ولهذا ظهر المدخل الحديث لإدارة المعرفة لتنظيم استخدام المعرفة واستغلالها أمثل استغلال. لكن فإن أحد الأسباب التي تجعل العديد من المنظمات وكما يقول (Wong and Aspinwall 2004) فإن أحد الأسباب التي تجعل العديد من المنظمات لا تزال تكافح وتناضل لإدارة المعرفة وقد فشلت كافة مساعيها لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة بكامل إمكاناتها المتوفرة، هو أن هذه المنظمات تفتقر إلى بنية تحتية قوية لتطبيق أنظمة إدارة المعرفة على أكمل وجه، أو أن هذه المنظمات لا يتوفر لديها المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي فإن صورة إدارة المعرفة وعملياتها تكون منقوصة.

بينما من وجهة نظر (Fernandez and Sabherwal 2006) فإن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعبر عن الأسس والقواعد طويلة الأمد التي من خلالها تنشأ وتكمن إدارة المعرفة، بحيث تتضمن هذه البنى التحتية لإدارة المعرفة على خمس مكونات أساسية هي: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، الجماعات الممارسة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة. (بلخير، 2017، 58)

1-الثقافة التنظيمية:

1-1. ماهية الثقافة: يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة".

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع. (ابن نبي، 2006، 13)

أما المفهوم التنظيمي للثقافة فيمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي وال لا عقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

1-2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتطور الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي. إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

ويرى عبدالوهاب أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. (عبدالوهاب، 2005، 75)

1-3. أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم (عبد اللطيف وجودة، 2010، 123)، وأن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وإن الدراسات التي تناولت الجانبين أظهرت أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة

المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين. (جواد وآخرون، 2010، 8)

1-4. أنواع الثقافات التنظيمية:

تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلى النحو الذي يؤدي إلى بلوغ الفاعلية التنظيمية: (جلب، 2011، 608-609).

✓ الثقافة الريادية /التكيفية

✓ ثقافة رسالة (غرض) المنظمة

✓ ثقافة الجماعة

✓ الثقافة البيروقراطية

1-5. تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة: تشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة: (السكرانة، 2009، 374)

✓ **أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:** أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يستغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها.

✓ **أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة واتخاذ القرارات وإن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفاعلية للمنظمة.

✓ **تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:** يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من إخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها.

وخلاصة لما ذكره يرى الباحث أن إيجاد ثقافة منظمة قوية تدعم روح المشاركة وتحفز العاملين على العمل بروح الفريق ومساعدة بعضهم بعضاً في إنجاز أعمالهم، من شأنه أن يؤدي إلى لعب دوراً مهماً وفعالاً في إدارة المعرفة والتشارك بها وتوليدها، حيث أن قسماً كبيراً من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين، مما يساعدهم على التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

2- القوى البشرية:

2-1. مفهوم القوى البشرية :

نقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادرا بشرياً متميزاً وماهراً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر .

إن إقامة نظام شامل وكامل لإدارة المعرفة يتطلب نهجاً مناسباً لإدارة الموارد البشرية وذلك بحسب ما يذكره تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة في دراسة حول منهجية إدارة المعرفة، وقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتعاظم بتعاظم الحاجة لإدارة المعرفة من خلال تطوير ثقافة العاملين وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها. إذ أن العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتعويض وغيره، هي عادة ما تحتاج لإعادة بنائها الهندسي لكي تدعم توجهات المنظمة للمعرفة .

ويبين الجدول رقم (01) تأثير العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة،

عمليات إدارة الموارد البشرية	نمط التأثير	عمليات إدارة المعرفة
توظيف العاملين وتعيينهم على الشواغر استناداً إلى تطابق سيرتهم الشخصية مع المواصفات الوظيفية	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تصميم بنية المؤسسة	مباشر	تنظيم المعرفة ومشاركتها
تدريب العاملين	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تقييم أداء العاملين	غير مباشر	خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها
تعويض العاملين ومكافأتهم عن طريق الأجور والترقيات	غير مباشر	خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها
تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية، وبرامج الإرشاد والبرامج الإدارية	مباشر	تنظيم المعرفة
	غير مباشر	مشاركة المعرفة
إدارة معنويات العاملين :لقاءات جماعية، استقصاءات عن الرضا، تطوير ثقافي	غير مباشر	خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها
التطابق مع لوائح العمل والسلامة ودراسة ظروف العمل، وتنسيق وترتيب المكاتب وغير ذلك	غير مباشر	مشاركة المعرفة

جدول رقم (01): تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة(الأمم المتحدة، 2004، 39)

2-2. مفهوم ادارة الموارد البشرية:

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وهناك عدة تعاريف للموارد البشرية من بينها:

-تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها" الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي اعتمدها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المنشأة والعاملين فيها." (محمد فالح صالح، 2004، 30-31)

-وأیضا عرفت بأنها الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم واحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفعالية في أدائهم) (الكبيسي عامر بن خضير حميد، 2005، 1)

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تخص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت.

2-3. أهمية إدارة الموارد البشرية:

من الناحية العلمية يمكن القول أنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة (عقيلي عمر وصفي، 2000، 21) فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية ومساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساسا في: (سنان المسوي، 2004، 33)

-إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

-إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الانتاجية.

-إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

كما أن على الاستثمار في الموارد البشرية اكبر من العائد على الاستثمار في الآلات والمباني، وكنتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دورا رئيسيا في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وفي تنمية قدرات متميزة، كذلك فإن المشاكل الاقتصادية والعولمة والتكنولوجيا،

والتغيرات الكبيرة في الخصائص الديمغرافية والاختلافات في قيم القوى العاملة، كل هذا أدى إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكد وانخفاض القدرة على التنبؤ. لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل اثر عدم التأكد البيئي، لذلك أصبح مألوفاً الآن اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء متكامل وضروري في تكوين وتنمية الاستراتيجية وفي عملية التخطيط، وكنتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء مهم في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فإن المدراء أصبح لديهم دافعا أكبر لضمان تحقيق تلاؤم واتساق الاستراتيجية مع ممارسات وسياسات الموارد البشرية (ا روية حسن، 2003، 101)

2-4. أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى وايت White أن اهداف المنظمة تتطوي بصفة عامة تحت هدفين أساسيين هما: العدالة والكفاءة وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات وكذا حرص المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، أما فيما يتعلق بالعدالة فيتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، ذلك من خلال مراعاة تحقيق العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز... الخ، كما يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل (سنان الموسوي، 2001، 31)

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

1- تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.

3- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.

4- تنمية الموارد البشرية من خلال تدريبهم على مواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).

5 - توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم و منجزاتهم.

6 - الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي (سمير محمد الوهاب، نيلة

مصطفى البرادعي، 3001، 10)

7- الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.

3- القيادة الإدارية :

3-1. تعريف القيادة الإدارية:

إن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثمارا تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكريا وتطبيقا بين أقسام المنظمة بصفة عامة وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية. (نجم، 2011، 23) وقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية ومن أهمها:

تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية (عبد الوهاب، 2005).

3-2. أهمية القيادة:

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها وتكمن أهمية القيادة في أنها: (العجمي، 2008، 66)

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

3-3. صفات قيادة إدارة المعرفة:

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزون على القيم والمصادقية والقوة والجدارة المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها بالآتي: (العلي وآخرون، 2006، 350-351)

- امتلاك رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة .

- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية.
- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة.
- يشجعون حرية وحركة المعلومات وتوليد المعرفة، بين المستويات التنظيمية.
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات.
- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.
- وتحفيز العاملين على المشاركة عن طريق تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء.

3-4. المهارات التي يتمتع بها قائد المعرفة الناجح:

- أشار العتيبي ورفاعي إلى مجموعة من المهارات يجب أن يتمتع بها القائد الناجح (العتيبي، 2005، 184)
- مهارة الهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع.
- مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: وتنبثق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
- القدرة على اخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة: وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية وبقظة عالية بالنسبة لمحيطه وان يكون مرنا ونشطا في موقعه.
- الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة: إن القائد في نظر أتباعه القدوة في كل شيء وهذا هو الرابط المقدس بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.
- التمكين: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

4-تكنولوجيا المعلومات:

4-1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الالكترونية على نطاق تجاري وأن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات(العاني،2009، 63)

تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة. (نور الدين، 2009، 107)

وعرف كل من عيسان والعاني تكنولوجيا المعلومات بأنها" جميع ما يستخدم من أجهزة حاسوب وبرامج محوسبة والتي تساعد في تحقيق وضمان كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل فيما بينهم، من أجل الوصول إلى أعلى كفاءة إنتاجية."(عيسان،العاني،2008، 68)

ولعل التطور السريع والهائل في تكنولوجيا المعلومات الحديثة جعل من الصعوبة بمكان الوقوف على تعريف شامل وكامل، إذ أن هذا التطور أصبح يطال جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات التي تطورت لتصل إلى حد الخيال.

4-2. دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة:

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة جدا للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات، أصبح يطلق عليه مسمى آخر وهو منجم البيانات، من جانب آخر فإن مصطلح منجم البيانات مشتق ومرتببط بمصطلح آخر هو مستودع البيانات، فهما لهما دور هام في تسهيل اكتشاف المعرفة وتناقلها، فمستودع البيانات هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الأعمال، أما منجم البيانات هو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرار، وتتنبأ بالسلوك المستقبلي، وهو يهدف إلى توصيف للحالة الموجودة أو التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث. (العلي وآخرون، 2006، 152-158)

- تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في النقاط التالية: (الكبيسي، 2005، 94-95)
- الإسهام في تعزيز أماكن السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة تكلفة أقل.
 - المساعدة في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
 - تسهيل وتسريع كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
 - توفير وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوي على جميع المعارف حول المواضيع ذات الصلة بعمليات المنظمة.
 - المساعدة في انجاز الوظائف الكتابية وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

4-3. استخدام الأنترنت في إدارة المعرفة:

الأنترنت هي بنية تحتية تكنولوجية تستخدم بروتوكولات وقواعد نظم الأنترنت المفتوحة لتنفيذ شبكة تكون خاصة بشركة ما، والآنترنت هو وسيلة، واكبر وقع لها هو السرعة، إذ تقدم سرعة في الحصول على المعلومات، ويساعد في تنفيذ النشاطات الأساسية المختلفة والضرورية لتوليد المعرفة، ونقلها والتشارك فيها، ومن هذه النشاطات دمج المعرفة في المنتجات والعمليات والأفراد، علاوة على ذلك فإن الأنترنت تلعب دورا هاما في تسهيل التفاعل بين الزبائن، وهي تساعد منظمات الأعمال على الحصول على بيانات قيمة، يمكن بناؤها بعد ذلك بطريقة هادفة لتوليد المعرفة عن الزبائن. (كرمالي، 2005، 95-98)

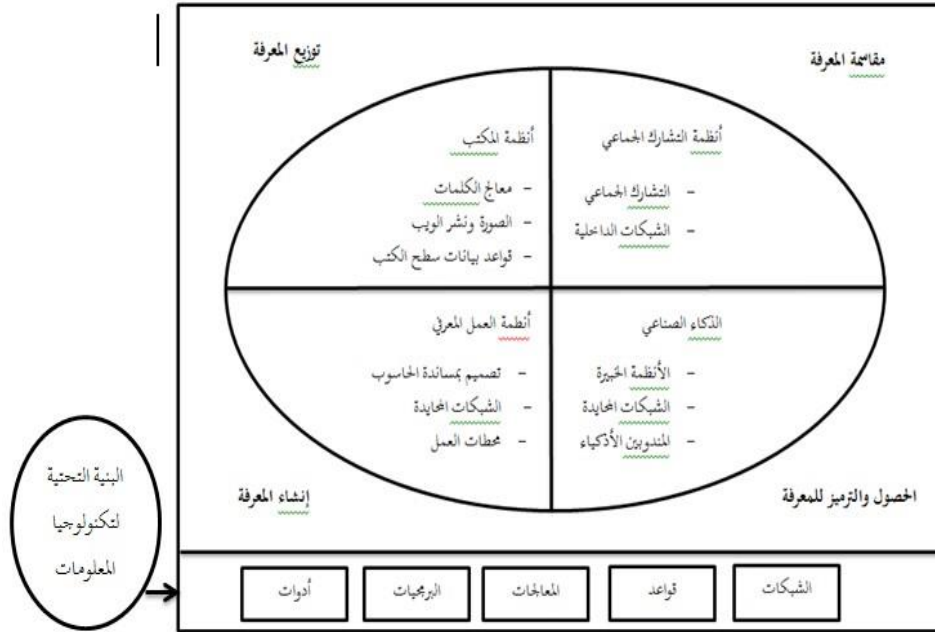
ويساعد في الاتصال والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة مما يسهل عملية الإدارة والتحكم بكل النشاطات والعمليات، ويعتبر وسيلة فعالة لإجراء عمليات التدريب ونشر المعرفة والوعي والإرشادات المتعلقة بالعمل والمنتجات في المنظمة، وهو أيضا وسيلة اتصالات بين كافة أجزاء المنظمة وبتكلفة بسيطة جدا مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى. (الطيبي، 2010، 158)

4-4. البنى التكنولوجية لنظام إدارة المعرفة:

ترتبط المعرفة وإدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها، والمشاركة بها، وحتى تكوينها، لا بد لها من تأمين البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ولعل أهم عناصر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتي تتضح في الشكل (06) تتمثل فيما يلي: (الزيادات، 2008، 169) و (العاني، 2009، 76)

- أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات التي تستخدم لإدخال وخارج المعلومات والمتعلقة بالحاسوب.
- البرمجيات أو مجموعة التعليمات المستخدمة لأداء مهمة معينة وتشمل أنظمة التشغيل، والاتصالات.
- أدوات وأجهزة الاتصالات وهي تشمل المودمات والأقمار الصناعية والكابلات.
- وحدة المعالجة وتحتوي على وحدة المعالجة المركزية والتي تقوم بتنفيذ البرمجيات لتأدية مهمة معينة، والذاكرة الداخلية والتي تقوم بالعمل كمنطقة التخزين للمعلومات.

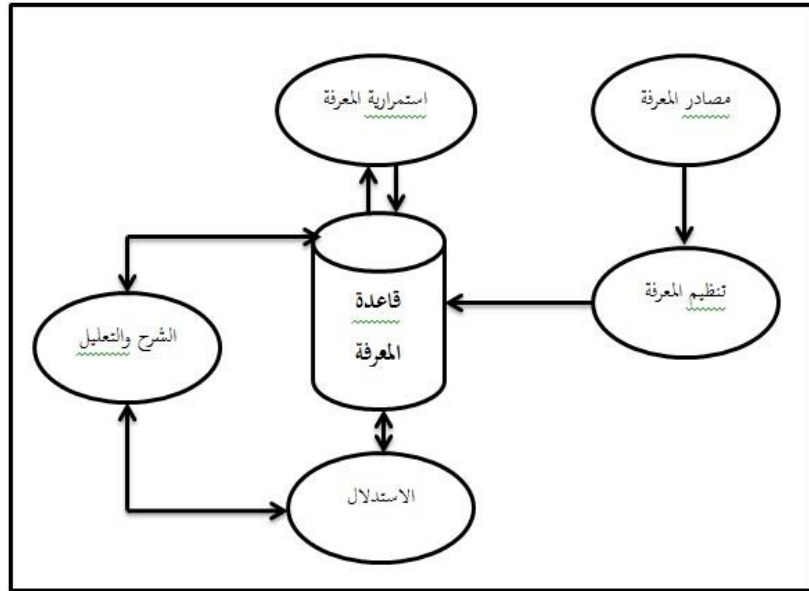
- أدوات وأجهزة التخزين التي تحفظ المعلومات والبرمجيات (الأقراص المدمجة) .
- شبكة الانترنت .



الشكل رقم (05): عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (نجم، 2005، 104)
4-5. نظم إدارة المعرفة:

نظرا لأهمية المعرفة المتراكمة والتي تتواجد بأشكال مختلفة في مجال نظم المعرفة سوف نتطرق للحديث عن هندسة المعرفة والتي عرفت بأنها: فن الحصول على أسس وأدوات البحث للتغلب على المشاكل التي تحتاج إلى القضايا الفنية للحصول على هذه المعرفة، وعرضها، واستخدامها، بشكل صحيح وتوضيح خطوط البحث، والقضايا المهمة في تصميم المعرفة وفن إقامة الأدوات في جزء أو على امتداد التنظيم، وتتعلق هندسة المعرفة بالعملية الكاملة لتطوير وتوفير نظم الذكاء الصناعي، وان هندسة المعرفة تكون لها عادة تأثير تعاوني، والهدف الأساسي لهندسة المعرفة هو بناء أنظمة ذات طبيعة مرنة ليكون بالإمكان الإضافة أو التغيير بدون التأثير على عمل الوحدات الأخرى، وتتضح عملية هندسة المعرفة من خلال

الشكل رقم (06). (السالمي وآخرون، 2009، 246-247)



الشكل رقم (06): عملية هندسة المعرفة (السالمي وآخرون، 2009، 249)

ومن المهام الرئيسية لهندسة المعرفة ودورها في دعم إدارة المعرفة من خلال إعداد قواعد بيانات واختيار لغات البرمجة وتحويلها إلى معلومات ونظم ومعارف وقرارات، وبناء البرامج الذكية التي تحاكي نداء وتفكير البشر وتمثيل بعض الخواص الإنسانية وعملياته الذهنية المعقدة بما يوازيها من خطوات حاسوبية تساعد في حل المشكلات المعقدة لمختلف الأنشطة والمجالات التنظيمية والإدارية واستحداث ردود فعل

واستجابات بما يتناسب معها (الكبيسي، 2009، 561)

- مصادر المعرفة: تتضمن الخبراء، الكتب، الوثائق، الأجهزة، أو قواعد البيانات.
- استمرارية المعرفة: المعرفة مستمرة ومؤكدة (باستخدام اختبارات الحالات).
- تنظيم المعرفة: وتتضمن تجهيز (خارطة المعرفة) وتسجيل المعرفة نقطة انطلاق المعرفة.
- الاستدلال: تصميم البرامج التي تمكن الحاسوب من الاستدلال على أساس قائم على المعرفة، ليكون النظام قادرا على إرشاد المستخدم إلى قضايا محددة.
- الشرح والتعليل: تتضمن التصميم والبرمجة، أو كيف يمكن استخلاص نتيجة معينة بواسطة الحاسوب. (السالمي وآخرون، 2009، 248)

5- الهيكل التنظيمي:**5-1. مفهوم الهيكل التنظيمي:**

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها. (القريوتي، 2006، 50)

إن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وأن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية. (حريم، 2006، 45)

5-2. أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة:

تعتمد عمليات إدارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة وعلى هيكلها التنظيمي فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك بها فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدفقها، ومن أجل تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها. (بيزان، 2006، 12)

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الأفقي والهيكل الشبكي والهياكل المعكوسة التي يتم النظر فيها إلى العميل باعتباره أهم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو تكون عقبة في سبيلها. (العلواني، 2001، 317)

5-3. سمات الهيكل التنظيمي الجيد:

لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري، فإنه لا بد من اتسامه بالخصائص الآتية: (الرحاحلة، 2010، 57-58)

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

- **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- **الاستمرارية:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

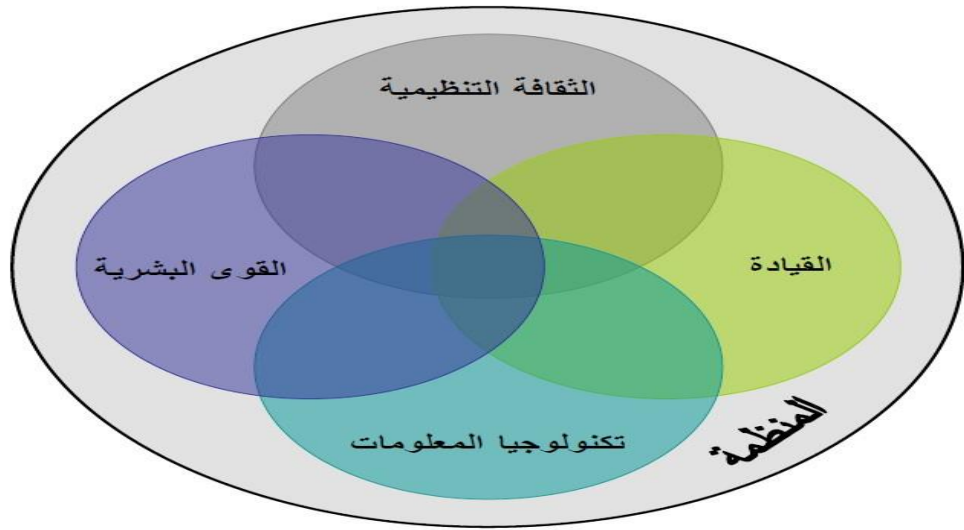
5-4. المركزية واللامركزية:

- المركزية واللامركزية مفهومان متعاكسان وهما من المفاهيم التنظيمية الأساسية ويرتبط كلا المفهومين ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة وتوزيعها (العتيبي وآخرون، 2007، 145)
- واللامركزية في أبسط معانيها تعني مدى رغبة المدير في تفويض أجزاء من سلطته على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية المختلفة بصورة تسمح لهذه الجهات بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المنظمة. (عباس، 2004، 145)
- ومما يدعم تطبيق إدارة المعرفة سعي المنظمات نحو الاستفادة من مزايا اللامركزية، والحد من المركزية المطلقة، وذلك كما يفيد القريوتي بأن اللامركزية لها العديد من الفوائد منها: (القريوتي، 2006، 153)
- تفرغ السلطة العليا للأمور الاستراتيجية بدل الانشغال بالتفصيلات.
- تعتبر أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين يؤدي إلى إشعارهم بأهميتهم من خلال ممارستهم للسلطة بشكل كلي أو جزئي، وتكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتحفيزهم لشغل وظائف أهم في المستقبل.
- توفر الفرصة للتعرف على الظروف الخاصة لكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مباشر.
- ظهور الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة نتيجة لزيادة حماس العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ورغبتهم واهتمامهم بحل المشكلات التي تواجههم.
- مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتهيئتهم لشغل المناصب العليا.

وخلاصة لما ذكر نجد أن اللامركزية في إدارة المعرفة تعتمد على العنصر البشري ذوي الخبرة والتجارب لكي يوظفها في أعماله بما يحقق الفاعلية، وإن اللامركزية تحقق مبدأ التشارك في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل، وتبادل المعلومات، وكذلك بث روح التشارك بين العاملين، وهذا كله يحقق فرصة كبيرة لتحقيق عمليات إدارة المعرفة من توليد وتشارك وتطبيق المعرفة وبما تتناسب مع أهداف المنظمة.

خلاصة

وعلى الرغم من تباين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب والدارسين، لكنهم يتفقوا على ضرورة خلق بيئة مشجعة ومناسبة، وتهيئة الأجواء لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات، ومن الجدير ذكره بأن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للأفراد المشاركين بالمعلومات وترفع من مستوى أدائهم (المطيران، 2007)، ويلخص الشكل رقم (07) أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.



الشكل رقم (07): متطلبات إدارة المعرفة (المطيران، 2007)

الفصل الرابع

دراسة تمحيضية

للدراستات السابقة

1- الدراسة التمهيدية:

نظرا لتعذر قيام الطالب الباحث بالدراسة الميدانية للعينة الاستطلاعية و العينة الاساسية و بتوجيهات و تعليمات السيد المشرف تم اختيار اقتراح من مقترحات ميدان التكوين و المتمثلة في دراسة تحليلية تمهيدية للدراسات السابقة و ربطها بموضوع البحث المتمثل في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة

➤ **الدراسة الأولى:** دراسة عبد القادر بلخير : **متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر**
أهم النتائج:

✓ وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر.

✓ بالمقابل توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تطبيقهم لإدارة المعرفة داخل المعاهد

➤ **الدراسة الثانية :** دراسة علاوي مريم : **متطلبات إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الرياضية.**
أهم النتائج:

✓ الثقافة التنظيمية تنعكس ايجابا على مردودية أداء المؤسسة.

✓ القيادة التنظيمية ليس لها دور في تنمية الأداء لدى الموظفين.

✓ للقوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات الدور الكبير في تنمية الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

➤ **الدراسة الثالثة :** دراسة حرنان نجوى: " مساهمة ادارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي"
أهم النتائج:

✓ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

✓ غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية.

✓ ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، في تخصصات مرتبطة بسوق العمل.

➤ الدراسة الرابعة : دراسة جميع حمزة : تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمديرية الشباب والرياضة

أهم النتائج:

- ✓ لإدارة المعرفة دور كبير في تحقيق التقدم والتطور حيث توفر للإداريين والمسيرين منظمة ومستمره حول ثقافة المؤسسة والبيئة التي تعمل في ظلها المؤسسة.
- ✓ تسعى مديرية الشباب والرياضة إلى ترسيخ ثقافة فعالة من شأنها تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتدعم نشاطات إدارة المعرفة لتحقيق أهدافها في دعم وتعزيز كفاءة وفعالة العاملين.

➤ الدراسة الخامسة : دراسة عبدالله المدلل: "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

وأثرها على مستوى الأداء

أهم النتائج:

- ✓ ضعف مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.
- ✓ ضعف مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.
- ✓ وجود علاقة قوية بين توافر متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

➤ الدراسة السادسة : دراسة نضال الزظمة: "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على

الكلية والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة

أهم النتائج:

- ✓ درجة توافر الاحتياجات المعرفية في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: البيانات والمعلومات بوزن نسبي (98.71%)، المعرفة الضمنية (64.79%)، المعرفة الصحيحة (72.72%) البنية التحتية والتكنولوجية (43.81%)، رأس المال البشري (35.69%) .
- ✓ درجة توفر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة كالتالي: التخطيط والتنفيذ (00.57%)، الاشتراك بقواعد بيانات خارجية (54.54%)، أمن المعلومات (96.53%) .

✚ الدراسة السابعة : دراسة محمد أحمد سلمان الرقب: "متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية

بقطاع غزة"

أهم النتائج:

✓ أن المبحوثين في الجامعات قيد الدراسة يوافقون على توفر عناصر تطبيق المعرفة في جامعاتهم، وجاء في الدرجة الأولى من حيث الموافقة أن تطبيق إدارة المعرفة يساعد على تحقيق أهداف الجامعات

✓ وجود علاقة ايجابية بين متطلبات إدارة المعرفة متمثلة في (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية ،تكنولوجيا المعلومات) وبين تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

✚ الدراسة الثامنة: دراسة نادية الكندية : "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس

أهم النتائج:

✓ أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة في كل محاور الدراسة عدا محور أعضاء هيئة التدريس الذي حصل على درجة توافر كبيرة.

✚ الدراسة التاسعة : دراسة ياسر العتيبي: " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية:

دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى

أهم النتائج:

✓ أفراد العينة يرون أن الجامعة لا تعطي الاولوية لإدارة المعرفة وأنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف وكذلك لا توجد استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة

✓ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي).

✚ الدراسة العاشرة : دراسة سمير عبدالوهاب: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة على مدينة القاهرة"

أهم النتائج:

✓ أن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا هرميا

✓ أن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين

✓ يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتتطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم، وإرضاء المواطنين والمتعاملين مع المجالس والإدارات الحكومية

✓ يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

من خلال هذا العرض للدراسات السابقة نلاحظ ان جميع النتائج في الدراسات السابقة ظهرت نتائجها متشابهة جد مقربة لما افترضناه في بحثنا العلمي هذا والذي تمثل في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة ، والملاحظ ان هذه الدراسات اهتمت بجانب من جوانب بحثنا هذا والذي تناول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة كمتغير مستقل ،وعلى تسيير مؤسسات الشباب والرياضة كمتغير تابع

هذا الى جانب أن كل الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها اعتمدت على المنهج الوصفي باعتباره انسب المناهج العلمية ملائمة لهذه الدراسات ،وقد ركزت معظم الدراسات على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مختلف المؤسسات التربوية منها والحكومية والاقتصادية وكذا الرياضية

ومن أهم النتائج المشتركة أيضا نجد النتائج المتوصل إليها في دراسة بلخير عبد القادر الذي بين أن هناك علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، بالمقابل توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في تطبيقهم لإدارة المعرفة داخل المعاهد

2- مناقشة الدراسات السابقة:

تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق للباحث جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل، ليتسّن للباحث أن يبدأ من حيث انتهى غيره من الباحثين.

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبرر إجرائها.

- الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري، وتدعيم بنائه، وتوجيه الباحث إلى كثير من المراجع.

- المساعدة في اختيار المنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة والإسهام في بنائها، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

أما من حيث أبرز نتائج وتوجهات الدراسات السابقة فتتمثل فيما يلي:

- أن الاستثمار في المعرفة له أثر هام وإيجابي لا يقل عن أهمية أثر الاستثمار في البحث والتطوير.

- التأكيد على أهمية إدارة المعرفة في تطوير المنظمات، وتحديد أهم عمليات إدارة المعرفة

يتضح أيضا من خلال الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون والمختصون ما يلي:

- أنّ أغلب الدراسات أكدت على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية والحكومية والإدارية

- تناولت بعض الدراسات مجالات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية والحكومية

- تناولت بعض الدراسات دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي.

- حاولت بعض الدراسات التعرف على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.

- كشفت بعض الدراسات أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المختلفة.

- أكدت معظم الدراسات وخاصة الأجنبية منها على أهمية استخدام التقنيات التدريسية الحديثة لإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية

3- الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع إدارة المعرفة، إلا أن الدراسة الحالية تتفرد بمحاولة تحديد درجة إدراك العاملين بمؤسسات الشباب والرياضة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، وتحديد درجة ممارسة تلك المؤسسات والأفراد العاملين بها لعمليات إدارة المعرفة، ومن ثم الخروج بتصوير مقترح لإدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة وتتفرد الدراسة الحالية بمحاولة تحديد متطلبات الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية، تكنولوجيا المعلومات لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة كمفهوم إداري حديث، ومن ثم الوصول إلى تطبيق إدارة المعرفة في تلك المؤسسات.

في هذا المطلب سنعقب على الدراسات السابقة ونستخرج أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وإبراز الإضافة التي تقدمها الدراسات الحالية.

3-1. أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

_التأكيد على أهمية إدارة المعرفة واعتبارها أسلوباً عملياً وعلمياً له قدرة عالية في تطوير جودة خدمة مؤسسات الشباب والرياضة

_تناولت أغلب الدراسات إدارة المعرفة وربطته مع متغير من المتغيرات

_اعتمدت أغلب الدراسات على الجانب الوصفي الإحصائي

_التأكيد على التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة في عدة جوانب كل حسب موضوع دراسته.

- تناول الأسس النظرية لإدارة المعرفة وأهمية تطبيقها لتطوير المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الرياضية بصفة خاصة.

- إبراز متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة.

- التأكيد على أهمية تطبيق إدارة المعرفة وإعتبارها أسلوباً عملياً وعلمياً له قدرة عالية على تحقيق أداء مؤسسي متطور.

3-2. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بالنسبة لنقاط اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيمكن تلخيصها في العناصر التالية:

_ ركزت أغلب الدراسات السابقة على تحليل الدور أو الأثر أو العلاقة باستخدام مقارنة واحدة (كيفية من

خلال تحليل بيانات دليل المقابلة أو كمية من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان)، أما تحليل الدراسة

الحالية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة فتم باستخدام التحليل النظري فقط نظراً للظرف الصحي للبلاد وغلغ كل المؤسسات الرياضية.

في بعض الدراسات السابقة قيست أبعاد إدارة المعرفة من خلال أبعاد أخرى

- ركزت أغلب الدراسات السابقة على جانب واحد من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات المختلفة ، في حين ركزت الدراسة الحالية على جميع المتطلبات والمتمثلة في: (الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، وبالتالي تعتبر كإضافة نظرية وميدانية بخصوص هذا المجال؛

- تعتبر الدراسة الحالية سبابة لتحليل متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة نظرياً .

3-3. مجال استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية فتمثل في:

- المساهمة في إعداد وتأسيس الإطار النظري لمتغيرات الدراسة؛

- التعرف على بعض أبعاد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة.

- المساهمة في إعداد عبارات الإستبيان؛

- التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة لمثل هذه الدراسة.

وفي الأخير يمكن القول أنّ الدراسات السابقة إتفقت البعض منها في النتائج واختلفت مع أخرى، وهذا أمر طبيعي، وذلك نظراً لطابع المعالجة والمؤسسات التي أسقطت عليها، حيث إختار كل باحث الأبعاد التي تناسب النموذج الذي تبناه.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات:

- بالرغم من أن العمل على هذه الدراسة يبقى ناقصا بسبب عدم استكمال الجانب الميداني إلا أن هناك بعض النتائج والتوصيات الأولية التي تم استقرائها والخلوص إليها من هذه التجربة واذكر منها :
1. التدرج في العمل بإدارة المعرفة ضروري ويحقق نتائج أفضل وخاصة في المراحل الأولية حيث أن طرح المفهوم بكامله منذ البداية قد يؤدي إلى شعور لدى الموظفين بأن الأمر معقد وصعب وبالتالي رفض الفكرة وعدم الرغبة بالمشاركة فيه .
 2. نشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة عن طريق عقد ورشات العمل والمؤتمرات،
 3. تصميم قاعدة بيانات مركزية بين المركبات التابعة للمؤسسات لخزن المعرفة وتبادلها.
 4. التركيز على البنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد المالية والفكرية لتأسيس شبكات اتصال فاعلة داخل مؤسسات الشباب والرياضة .
 5. لا بد التركيز على مرحلة نشر الوعي وإعطائها الوقت الكافي والتنوع في الأساليب المستخدمة وذلك لكسب اكبر ما يمكن من الدعم المبني على الفهم والاستيعاب .
 6. من الضروري إشراك اكبر ما يمكن من الموظفين والعاملين في عمليات إدارة المعرفة وعدم اقتصار الأمر على فريق محدد توكل إليه المهمة بحيث يشعر البقية بأن الموضوع لا يعنيههم ويقتصر على الفريق فقط في حين أن النجاح في إدارة المعرفة يرتكز بالأساس على المشاركة الجماعية في عمليات إدارة المعرفة .
 7. برامج التدريب ذات أهمية خاصة في عمليات إدارة المعرفة وينبغي عدم اغفاله وذلك بنوعيه التدريب الداخلي والخارجي حيث أن التدريب يؤكد على أهمية الموضوع ويوضح أفضل الممارسات في هذا المجال ويفسح المجال لمشاركة الجميع في عمليات إدارة المعرفة .
 8. من الضروري مراجعة خطط رفع الجاهزية الالكترونية جنياً إلى جنب مع عمليات إدارة المعرفة حيث أن الجاهزية الالكترونية ذراع رئيسي لا بد من الاعتماد عليه لتحقيق إدارة المعرفة .
 9. لا زالت عمليات نقل المعرفة الضمنية إشكالية رئيسية وتهدد إدارة المعرفة وتشكل الخطر الرئيسي بفقدانها و يجب التفكير باستمرار بوسائل عملية ومبدعة لتتاقلها ومواجهة خطر فقدانها.
 10. نظام الحوافز والمكافآت ذو ارتباط رئيسي بالتشجيع على المشاركة بالمعرفة وذلك بالمكافآت المعنوية أو المادية وبالطبع الهدف البعيد هو خلق ثقافة عامة من التشارك بالمعرفة داخل المؤسسات لا المشاركة بالمعرفة من اجل الحافز فقط .

آفاق البحث:

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا المركزة على تشخيص متطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة، ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- التعمق أكثر في طرق وأدوات إدارة المعرفة في مؤسسات الشباب والرياضة.
- محاولة الربط بين إدارة المعرفة وتشكيل الرأس المال الفكري للمؤسسة الرياضية.
- ثقافة المعرفة كتقافة للمؤسسة ودورها في نجاح إدارة المعرفة.
- إجراء دراسة مماثلة ولكن على المؤسسات الخاصة لمحاولة إجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات العمومية.
- اقتراح نموذج لتطبيق إدارة المعرفة يتماشى وخصوصيات المؤسسات الرياضية

وفي الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا بأكبر قدر في تناول هذا الموضوع، والذي يطرح الكثير من الفرص أمام الباحثين لتوسيع أفاقه وتناول مختلف عناصره.

خاتمة:

في ظل اقتصاد عالمي يتميز بالتنافس غير المسبوق ، والانفجار المعلوماتي، أضحت المعرفة ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، تسعى المؤسسات إلى تنفيذ الاستراتيجيات المؤهلة لاستيعابها، و اكتسابها. مما يجعل التحول لإدارة المعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق للمؤسسات المنافسة، وأساس ذلك هو الترابط والاعتماد المتبادل بين إدارة المعرفة وبناء وتعزيز الميزة التنافسية بواسطة أهم مرتكزاتها وهي الكفاءات البشرية، و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مما يحقق النجاح والنمو، والتميز للمؤسسة.

في ضوء ما تم التطرق له ، يتضح أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين ، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، وبذلك فقد أصبحت (أي المعرفة) وسيلة للتغيير، والتجديد، والتكوين، والتحفيز الدائم، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية.



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1- القرآن الكريم

ثانياً: قائمة المراجع:

1- المراجع باللغة العربية :

1-1. الكتب:

- 1- الرحاحلة عبد الرزاق سالم: "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- ا روية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002
- 3- الزيادات محمد عواد : "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 4- السالمي علاء وآخرون : "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- السكارنة بلال خلف : "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 6- الطيطي إسماعيل محمد : "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 7- العاني مزهر شعبان: "نظم المعلومات الإدارة: منظور تكنولوجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
- 8- العتيبي ضرار جبر : "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 9- العتيبي ضرار والحواري نضال وخريس إبراهيم : "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 10- العجمي محمد حسنين : "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008 .
- 11- العلي عبد الستار وآخرون: " المدخل إلى إدارة المعرفة "دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2006
- 12- القريوتي محمد قاسم : " نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 13- الكبيسي عامر : "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- الكبيسي عامر بن خضير حميد، إدارة الموارد البشرية. السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة السعودية، نسخة إلكترونية، موقع المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات. 2005
- 14- جلاب إحسان دهشن: "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 15- حريم حسين محمود: "تصميم المنظمة والهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2006.
- 16- حمود خيضر كاظم : منظمة إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 17- سمير محمد الوهاب، ليلة مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، مصر، جامعة القاهرة. 2007
- 18- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها(ط1) ، الأردن، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع. 2006

- 19- عادل محمد زايد: "إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)"، القاهرة (مصر)، 2003 م .
- 20- عباس علي: "أساسيات علم الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004 م.
- 21- عبدالستار العلي وآخرون: "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة ، عمان (الأردن) ، 2006 م.
- 22- عبوي زيد منير: "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان (الأردن)، 2008.
- 23- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. 2000
- 24- عليان ربحي مصطفى وآخرون: "مبادئ الإدارة وظائف المدير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 25- عماد الصباغ : "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات"، جامعة قطر ، الدوحة (قطر)، 2003م.
- 26- كرمالي سلطان : "إدارة المعرفة مدخل تطبيق"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
- 27- مالك ابن نبي: "مشكلة الثقافة"، دار الفكر، ط12، دمشق، 2006.
- 28- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع. 2004
- 29- نجم عبود نجم: "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 30- نجم عبود نجم : "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- 31- نور الدين عصام : "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 32- ياسين سعد غالب : "إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2-1. القواميس :
- 33- ابن منظور: "لسان العرب"، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت (لبنان) ، 1968 .
- 3-1. الرسائل والاطروحات والأبحاث العلمية :
- 34- الجنابي أميرة ، طالب علاء فرحان: "إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 35- المطيران عبد الله مطيران : "إدارة نظم المعرفة" ، دراسة غير منشورة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007م.
- 36- بدر يسرى: "تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010
- 37- بلخير عبد القادر: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة المسيلة، 2017
- 38- عبد الوهاب سمير : "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية"، دراسة حالة على مدينة القاهرة، 2006.
- 39- ياسر العتيبي: "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية " أطروحة دكتوراه، تحت إشراف: د.رمضان الصباغ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة(السعودية)، 2008
- 5-1.المجلات والدوريات:
- 40- العلواني حسن : "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية المنعقدة في المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 2001 .
- 41- بيزان حنان الصادق : "نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية"، رؤية مستقبلية، 2006 م.

- 42- جواد شوقي ناجي وموسى صباح محمد: "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية"، دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد44، 2010 م.
- 43- حريم الساعد: "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة"، دورية المجلة الأردنية، المجلد8، العدد1، المجموعة 14، 2004.
- 44- عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ أحمد: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق لعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010 .
- 45- ياسين سعد " المعلوماتية و إدارة المعرفة : رؤيا استراتيجية عربية " ، دورية مستقبل العرب، مجموعة 14 ، عدد 260
- 1-6. المؤتمرات والملتقيات العلمية:
- طرطار أحمد، حلومي سارة: " أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال"، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14/12/2001
- 1-7. التقارير:
- 46- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لعربي آسيا: "منهجية إدارة المعرفة" ، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، منظمة الأمم المتحدة، نيويورك، 2004 .
- 2- المراجع باللغة الأجنبية:
- 47- Anumba , Chimay J., Egbu , Charles & Carrillo , Patricia "Knowledge Management in Construction" , Blackwell Publishing, 2005.
- 48- Gupta , Atul and McDaniel , Jason Creating "Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge : a Framework for Knowledge Management" , Journal of Knowledge Management Practice , 2002 .
- Examination", Journal of Management Information Systems, Vol. (20), No. (1) .
- 49- Marquardt , Michael J. "Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning" , U.S.A. , Davis – Black publishing Company , 2002 .
- 50- Saffady, William, : "Knowledge Management" , Information Management Journal, Vol 43, Issue3,2000
- 51- Wiig , Karl M. "Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking / How People and Organizations Create" , Represent and Use Knowledge , U.S.A. , Schema Press , 1993.