

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

قرين مريم

سعيد زهراء

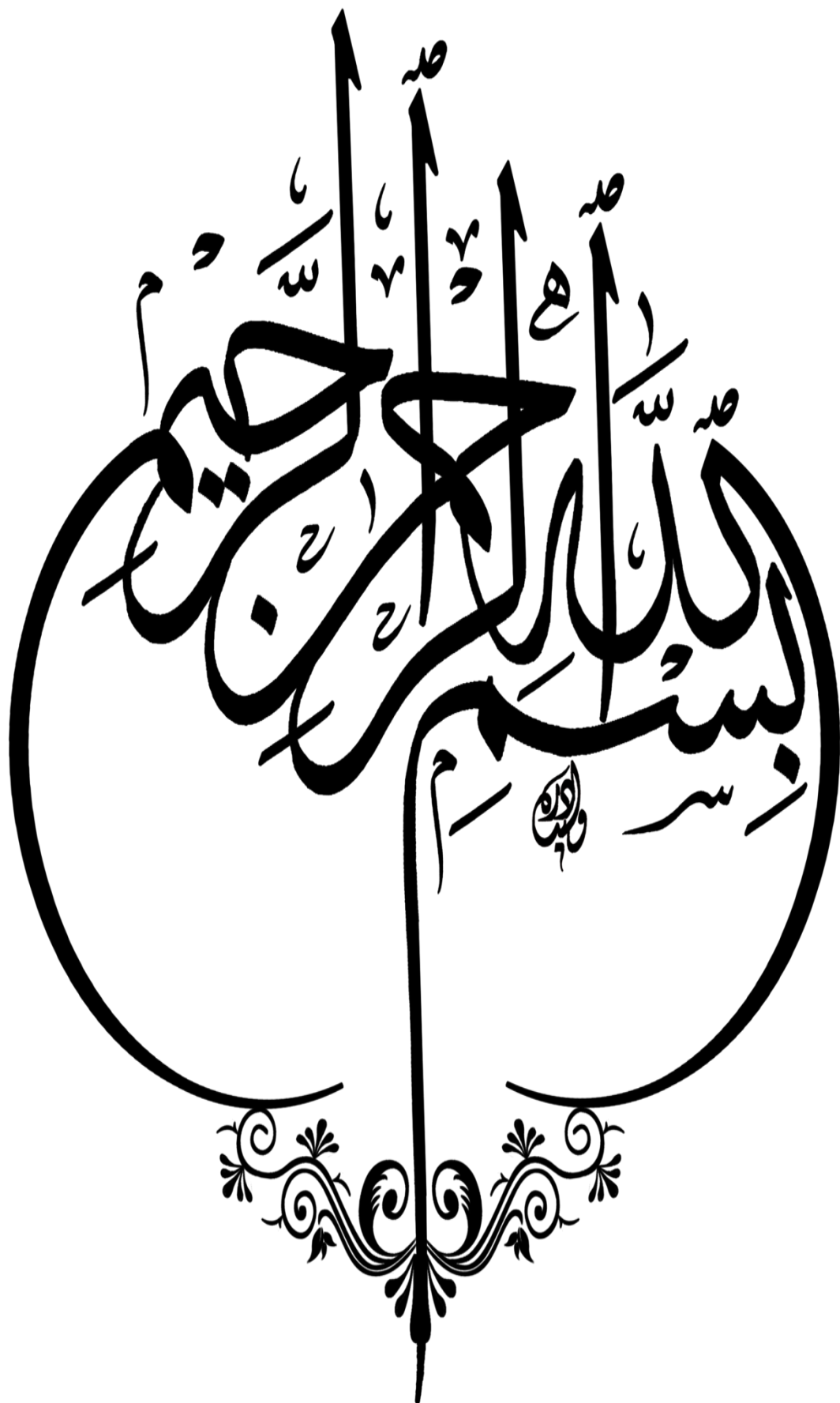
تحت عنوان

درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس
في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
حسين بركاتي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
ميمون الطاهر	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
مصطفى حوجو	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



فهرس المحتويات

I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
أ- ه	مقدمة:

الفصل الأول

ماهية إدارة المعرفة

6	المبحث الأول: ماهية المعرفة
6	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
9	المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها
12	المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأبعادها
Error! Bookmark not defined.	المطلب الرابع: تحويل المعرفة
17	المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها
21	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها
23	المطلب الثالث: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة
26	المطلب الرابع: عوائق إدارة المعرفة
28	المبحث الثالث: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وعملياتها
28	المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة
29	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
33	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة
34	المطلب الرابع: قياس إدارة المعرفة

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في جامعة المسييلة

37	المبحث الأول: تقديم جامعة المسييلة ومنهج الدراسة
	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد بمضياف بالمسييلة الفرع الأول: نشأة وتطور جامعة محمد
37	بوضياف

44	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
44	المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة.....
54	الخاتمة:.....
57	قائمة المراجع:.....
	الملاحق

قائمة الجداول

جدول رقم 1: يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي).....	45
جدول رقم 2: معامل ألفا - كرونباخ.....	45
جدول رقم 3: خاص باستمارات الاستبيان.....	46
جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	46
جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.....	46
جدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة.....	47
جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.....	48
جدول رقم 8: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تشخيص المعرفة.....	48
جدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد خلق المعرفة.....	49
جدول رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تخزين المعرفة.....	50
جدول رقم 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توزيع المعرفة.....	51
جدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تطبيق المعرفة.....	52
جدول رقم 13: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور إدارة المعرفة.....	53

قائمة الأشكال

8	الشكل رقم 1: هرم المعرفة
16	الشكل رقم 2: الإجراءات الأربعة الأساسية لتحويل المعرفة
24	الشكل رقم 3: المداخل الأساسية لإدارة المعرفة
40	الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة. حيث اعتمدنا على المنهج التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من 60 أستاذ. فمن خلال الاستطلاع الميداني والتحليل باستخدام برنامج spss، توصلت هذه الدراسة إلى أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة المسيلة منخفضة،

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، جامعة المسيلة.

Abstract

The aim of this study was to identify the application of knowledge management processes from the point of view of the professors in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Msila University. We relied on the analytical approach and, to achieve the study's objectives, we used a survey as the main tool to collect the raw data. The survey was distributed to a random sample of 60 professors. Through field survey and analysis using SPSS, this study found that the degree of application of knowledge management processes from the point of view of the teaching staff at the Faculty of Economic and Commercial Sciences at Msila University is low,

keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Processes, Msila University.

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، تحولات وتغيرات غير مسبوقة في مجال المعرفة والمعلومات، إضافة إلى أساليب ووسائل حفظها ونقلها، ومن أبرز أبعاد هذه التحولات والتغيرات تزايد أهمية المعرفة، بوصفها المحرك الرئيسي للتنمية الاجتماعية وثورة المعلومات والاتصالات... هذه الثورة التي تتطلب توفير عناصر بشرية مؤهلة، وقادرة على المساهمة في إنتاج المعرفة وتسخيرها لخدمة المجتمعات، فضلا عن ضرورة دعم وتطوير الكوادر البشرية، حتى تكون مؤهلة لمواكبة هذه التطورات واستثمارها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل؛ إذ أنها نشأت في أوائل التسعينيات، وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الأكاديمية، والميادين المشتركة. وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، فقد ازدهرت أهميتها بسبب ماحقته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية، والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة.

إشكالية البحث

أصبح النظر إلى تقدم المؤسسات وتطورها بناء على مستوى توافر المعرفة فيها، سواء كانت على شكل وثائق أو المتوافرة لدى العاملين فيها، والمتمثلة بخبراتهم ومهاراتهم. وإن مفهوم إدارة المعرفة مفهوم حديث يركز على المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها بغية تحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية. ولإدارة لمعرفة فوائد كبيرة ومهمة في المؤسسات حيث تعمل على صنع واتخاذ القرار والعمليات الداخلية في المؤسسة، ومن ذلك زيادة إنتاجها وخفض تكاليفها واختصار الوقت، إضافة إلى فوائدها على العاملين في المؤسسة التي تتمثل في جعلهم أكثر معرفة ووعيا بما يتعلق بوظائفهم وبهذا الصدد فإن جامعة المسيلة تخوض تجربة حديثة في إدارة المعرفة بحيث لم يعرف بعد مدى التقدم الذي حصل في هذا الإطار ومن هنا تكمن إشكالية البحث للكشف عن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

إلى أي مدى يمكن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير؟

فرضيات البحث

الفرضية العامة: درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعة منخفضة .

• H_0 : درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعة منخفضة.

• H_1 : درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعة مرتفعة.

فرضيات فرعية:

هناك دور ذو دلالة معنوية لتشخيص وخلق المعرفة وتطويرها في جامعة المسيلة

هناك دور ذو دلالة معنوية لتخزين وتشارك المعرفة في جامعة المسيلة

هناك دور ذو دلالة معنوية لدالة معنوية لتطبيق المعرفة في جامعة المسيلة

أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة، في تناولها لجانب ميداني يهتم بالبحث في واقع تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة المسيلة من خلال دراسة الحالة المختارة، وذلك باعتبار أن الاعتبار أن الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة من الناحية النظرية وحدها غير كافٍ للتدليل على أهميته كمدخل لنهوض بالجامعات عموماً وجامعة المسيلة بالأخص، الأمر الذي قد يوقع في الخط والعموم في الطرح، دون إبراز الأهمية الفعلية، لذا فإن الدراسة الميدانية من شأنها التأكيد على هذه الأهمية أكثر.

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى أهمية إدارة المعرفة وتفصيل عملياتها في الجامعة.
2. التعرف إلى درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة.
3. التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية في جامعة المسيلة تغزى إلى متغيرات: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الخبرة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- **الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 2- **الحدود الزمنية:** الفترة الممتدة بين فيفري وجوان 2021؛
- 3- **الحدود البشرية:** أساتذة الجامعة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) .

منهج الدراسة:

يهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة، واختبار الفرضيات المقدمة تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يسمح بدراسة موضوع درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كل جوانب الموضوع إضافة إلى منهج دراسة حالة من أجل إسقاط المعلومات النظرية على واقع الجامعة محل الدراسة.

الدراسات السابقة

- 1- **دراسة محمود عطا عمر المدهون (2014):** بعنوان عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة -، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة؛ حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية: ما عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة؟ وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان جيدا؛
- تفاوت مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي في قطاع غزة؛
- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي.

- 2- **دراسة علي محمد جبران وأحمد بن محمد المنصوري (2015):** بعنوان درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة

- دراسة تطبيقية في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- مجلة جامعة الخليل للبحوث؛ حيث حاول الباحثان الإجابة على الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء التدريس في الكليات العلمية والإنسانية، وتكونت من 207 عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت إمتبانة تكونت من 36 فقرة، موزعة على خمس مجالات هي: تشخيص توليد تخزين وتوزيع المعرفة وتطبيقها وفق تطبيق BHATT/2011.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس كانت متوسطة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس فيها في درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس تغزى لأثر متغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والجنسية؛
- وجود فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بسبب متوسطات الاستجابات تغزى لأثر متغيري سنوات الخبرة والكلية.

3- دراسة واضح حكيمة (2019): بعنوان عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في المنظمة -دراسة تطبيقية على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-؛ حيث حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تسهم عمليات إدارة المعرفة في تطوري رأس المال البشري في المنظمة في جامعة محمد بوضياف؟

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى خلق وتخزين وتشارك المعرفة في جامعة محمد بوضياف في المسيلة هو بدرجة عالية؛
- مستوى تطبيق المعرفة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة هو بدرجة متوسطة؛
- يوجد تأثير لعملية خلق المعرفة في تطوير رأس المال البشري وأن نسبة مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري في جامعة محمد بوضياف متوسطة؛
- يوجد تأثير لعملية تخزين المعرفة في تطوير رأس المال البشري وأن نسبة مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تطوير رأس المال البشري بجامعة محمد بوضياف.

مساهمة الدراسة:

لكل دراسة مميزات نذكر ما يميز دراستنا:

1. تبرز أهمية هذا البحث في أنه يفتح باب للباحثين والدارسين لتسليط الضوء على هذه القضية ومناقشتها، وإيجاد حلول إبداعية لها وتعطيها تصور عام عنها.
2. يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في فتح مجال جديد لإجراء دراسات أخرى حول أساليب تطبيق مفهوم وإدارة المعرفة على جميع المستويات الإدارية في الجامعة، وقد تعتبر دراسة سابقة للباحثين ويتم الرجوع إليها مقارنة دراساتهم بها.
3. تكمن الدراسة الحالية في كونها محاولة أكاديمية تساعد على تقديم إطار حول عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الأول

ماهية إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم ننظر للمنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع في فاعليتها وأدائها. وسوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة وخصائصها والأهمية والأنواع وأهم مصادرها وضرورتها بالنسبة للفرد والمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

في البداية لا بد من التعرف على تطور مفهوم المعرفة والتي تتكون من: البيانات، المعلومات، المعرفة، وأخيرا الحكمة.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب تعريف المراحل التي تمر بها.

أولاً- البيانات: هي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم¹.

ثانياً- المعلومات: هي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمؤسسة والمتراصة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات².

ثالثاً- المعرفة: تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهده السبيل يتبين هذا في قوله: "وعلم آدم الأسماء كلها" البقرة - 31.

وقد نمت المعرفة وتطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في آراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية التي ينظر إليها كل مفكر. يرى (Peter DRUCKER) إن العالم أصبح يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها البيانات وموادها الأولية والعقل البشري أدواتها³.

¹ ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 13.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 25-26.

³ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

يرى كل من Harris و Henderse بان المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن السلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي الأساس الابتكار¹.
وتعرف المعرفة أيضا: المعرفة Knowledge هي حسيلا استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة ،وهي التي يمكن من يملكها من التجارب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة علي الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع مجال معرفته².

وتعرف كذلك: بأنها احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار³.
ومن خلال هذه التعريف استنتج أن المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمهم وتكرار تطبيقها في الممارسات ويؤدي ذلك في الأخير إلى خبرة والتي تؤدي بدورها إلى حكمه.

وكذلك تعرف: المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط وتوصلها، إضافة إلى أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المؤسسة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر أنها المعرفة⁴.
رابعاً- الحكمة: يعرفها Fireston بأنها تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وما هو حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة .

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المظلمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى،2014، ص 46.

² نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-العبدلي-مقابل جوهرة القدس، 2009، ص10.

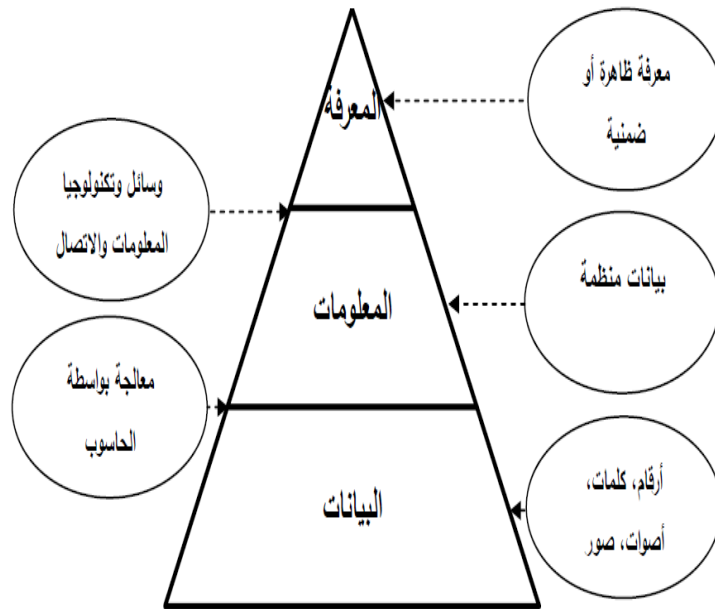
³ هيثم علي حجازي، مرجع سابق،ص47 .

⁴ ربحي مصطفى عليان،ادارة المعرفة دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان شارع السلط مجمع الفحيص التجاري، 2007، ص54.

كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوب فيها ويمكن إدراكها وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الأخلاقية¹.

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة من خلال وضعها في هرم متدرج كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: هرم المعرفة



المصدر: إعداد الباحثين

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبط بثورة المعلومات والاتصالات، واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد، وتكثور نشاطاته، ونموه، الذي يتمثل فيما يلي:

1. الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية¹.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 19.

2. الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول الغير المادية والغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاجا المعرفة والعلم، والذي يتسع حجمه باستمرار.
3. الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، وإنتاجا واستخداما، والتي تمثلها شركات المعلومات، والاتصالات، والبرمجيات والبحوث الخ
4. الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العلم.
5. تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المؤسسة فإنها لا تأتي من فراغ، بل تنشأ من جذور بيئية وتنظيمية، وتقضي عليها العديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر علي فرص النجاح لبرامج لإدارة المعرفة التي تتبناها المؤسسة وفيما يلي تفصيل لما للمعرفة من الخصائص المتعددة والمصادر المختلفة.

أولا: خصائص المعرفة

المعرفة تقسم إلى بعدين حين يفصل معرفة كيف عن معرفة لماذا فمعرفة كيف ترتبط بشكل وثيق بالمعرفة الضمنية في حين معرفة لماذا ترتبط بشكل وثيق بالمعرفة المعلنة لأنه يمكن وضعها على الورق بسهولة وهذان البعدان مهمان من اجل توثيق القدرة على العمل وبذلك يبدو إن المعرفة كلها تمتلك الضمنية وبالتالي يكون الصعوبة شرحها بكلمات².

وفي النهاية يمكن إن نقول خصائص المعرفة هي:

1. إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقرار والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة علي تحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج .

¹ احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي، للنشر والتوزيع، عمان، د س ن، ص9.

² نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص43.

2. إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما أسلفت سابقا¹.

3. إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن طريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعليم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق علمية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها، مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة .

4. إمكانية تخزين المعرفة: كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد علي الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge BASES وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وكرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي علي الحقائق والقواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المخزنة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

5. إمكانية تصنيف المعرفة: ذلك حسب مجالات متعددة كما مر سابقا مثل المعرفة الضمنية والظاهرية والإجرائية ... الخ .

6. المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

7. إمكانية تقاسم المعرفة: يمكن تقاسم المعرفة والخبرات العلمية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

وأشار الباحث **Mc Dermott** إلى خمس خصائص للمعرفة هي²:

- ❖ المعرفة هي فعل أنساني.
- ❖ المعرفة تنتج عن التفكير.
- ❖ المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
- ❖ المعرفة تنتمي إلى الجماعات.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 93 94 .

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 19.

❖ المعرفة تداولها الجماعات بطرق مختلفة.

❖ المعرفة تتولد تراكميا في حدود القديم.

ولكي تكون المعرفة مفيدة لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

1. يجب أن تكون معرفة وليس معلومات أو بيانات .
2. يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان أو زمان "شفافية المعرفة" خاصة الأفراد في الأقسام التجارية والبحث والتطوير الذين يراعون حقوق الملكية الفكرية .
3. يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها بسيطة.
4. يجب إدخال والمحافظة على البيانات ذات العلاقة التي تخدم المؤسسة بالشكل المطلوب .
5. يجب أن تكون اللغة واضحة ودقيقة وملائمة أي استخدام الكلمات الواضحة والمعبرة عن المراد.
6. يجب أن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمؤسسة .

ثانيا: مصادر المعرفة

تقسم مصادر المعرفة إلى نوعين أساسيين¹:

1. المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، التي نتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى المجموعات التي تسهل عليها استنساخ عملية المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الانترنت، القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، المنافسون لها، الموردون الزبائن، الجامعات، مراكز البحث العلمي وبراءات الاجترار الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية، ومن خلال احد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم.. إلخ) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل والفهم والتسيب والحكم).

يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، من خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم، يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات، ووضعها في معنى لتحول إلى معرفة والاختلاف في مستوى المعرفة يتوقف على الاختلاف في السائل والمدركات المذكورة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 107.

فكل منظمة تعمل على توقع التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة لها لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة، من خلال مراقبة وتتبع أحدث التطورات التكنولوجية، المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، حتى بعض المؤسسات تقوم بعملية التجسس الصناعي عن طريق استئجار مخبرين ووسطاء.

2. المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: إستراتيجية المؤسسة والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل، أو البحوث وبراءة الاختراع الداخلية، من خلال إنشاء معارف جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل¹. ومن خلال المصادر الداخلية باعتبار المعرفة الضمنية أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعارف بإضافة بعض المصادر الداخلية نذكر منها مايلي:

- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، حيث أنهم المسؤولون عن بناء وتقييم إستراتيجية المؤسسة.
- **مهنيو المعرفة:** تتضمن الفئة التي تستوعب المضمون المعرفي من خلال أساليب الحصول على المعرفة وتوظيفها وتشمل هذه الفئة مهندسي المعرفة وهو الأشخاص الذين تعتمد عليهم المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها.
- **عمال المعرفة:** هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة وهم الذين يقومون بجمع البيانات وتصنيفها وإيصالها لمهندسي المعرفة.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأبعادها

لمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا. وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلا محددا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. بل إن الشركة عندما تقدم خدماتها ومنتجاتها وخبراتها فأنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 11.

أولاً: أنواع المعرفة

ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المؤسسة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في منتجات وخدمات للمؤسسة.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل الباحثين المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم في المعرفة قدمه (M. POLANY) في الستينات حيث ميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إي التمييز بين ما نعرفه المعرفة الضمنية أو الكامنة Tacit K.

وهو أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه: المعرفة الصريحة Explicit K. حيث أشار بولاني إلى ذلك بالقول: أننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين على أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله .

هناك تصنيفات عديدة لأنواع المعرفة ولكننا سوف نجعلها في نوعين أساسيين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة :

■ **المعرفة الضمنية:** هي معرفة شخصية، محددة بسياق معين وتوجد في المستوى اللاوعي

لأفراد وهكذا فإنه يصعب مشاركتها مع الآخرين ويمكن التعبير عنها بمقولة polayni الشهير نحن نعرف دائماً أكثر مما نستطيع أن نقول ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقول أصحابها فلهذه المعرفة بعدين بعد إدراكي وبعد تقني.

■ **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يتم تدوينها ونقلها بلغة رسمية ومنهجية تعتبر واضحة

ورسمية، موضوعية، يمكن الوصول إليها والتعبير عنها في شكل وثائق، قواعد بيانات، رموز، وأشكال من إجابيات المعرفة الصريحة أنه يمكن مشاركتها وإرسالها بسهولة.

1- تصنيف ديفيد: أشار ديفيد (Hay.DAVID) ثلاث أنواع¹:

- البيانات

كمعلوماتيين (أو اختصاصيي المعلومات)، نحن نفرض أن أهم المعرفة هي التي تتوفر في قواعد البيانات العلائقية. فنحن نبني مخازن للبيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوفرة في المؤسسة قيد

¹، مرجع نفسه، ص 82.84

أنامل المدراء. ولكن هذا الجزء واحد من معرفة المؤسسة. وهي تقتصر على معلومات عن المنتجات والناس، والفعاليات وما إلى ذلك من أشياء هي جزء من بيئتنا الحالية. فمخازن البيانات لا تملك إلا القليل من المعلومات مثل المعلومات، فالمعرفة هي مورد حيوي ومهم.

ولكن في الوقت الذي يملك فيه مصطلح إدارة المعلومات واقعية واضحة من خلال كونه يمثل إدارة الأشياء يمكن أن نتعامل معها فان مصطلح إدارة المعرفة يبدو وكأنه مكون من كلمتين متناقضين، فكيف تدبر شيء غير ملموس وشخصي إلى حد بعيد.

– رأس المال الفكري:

نجد في بطون الأرشيفات المؤسسة نتائج بحوثها وعملياتها التطويرية. فهنا تتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر، فالأفكار التي بدت رائعة جدا ولكنها لم تؤدي ثمارها في ذلك الحين لازالت متوافرة في الأرشيف أو ذلك هنا يتوافر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدرا للإلهام والابتكار الآن أو في المستقبل المنظور.

– الخبرة:

الفئة الثالثة من فئات المعرفة هي التي تعاني من صعوبة اكبر في إستحصالتها، وهي خبرات العاملين في المؤسسة، فالأفراد يعرفون أشياء عن مكل ما يعمل وعن كل مالا يعمل. والمؤسسة التي تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجام ضخمة من المعرفة لو استطاعت فقط أن تعرف كيف تصل إليها.

2- تصنيف ميشال زاك (M.zock): قدم ميشال زاك تصنيف آخر للمعرفة يصنفها إلى ثلاث مستويات هي:

أ. المعرفة الجوهرية: وهي النوع أو النطاق الأدبي من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول الصناعة معينة، وهي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء لكنها غير تنافسية.

ب. المعرفة المتقدمة: وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسات قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك لأنها تختلف على المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها علي جانب معين.

ج. المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من إن تقوم صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها .

ثانياً: أبعاد المعرفة

بهدف زيادة تحليل مضمون المعرفة وسماتها المختلفة خاصة ذات الصلة بالعنصر البشري نتناول المعرفة من أبعاد متعددة كالآتي:

1- البعد الرمزي للمعرفة:

يقوم هذا المنظور على أساس النمذجة القياسية للمعرفة سواء في الوثائق والأساليب المحددة مسبقاً، أو في الأنظمة القائمة على القواعد والنماذج التي تمثل قاعدة المعرفة التي تستخدم في برمجيات الذكاء الصناعي. إن هذا المنظور يستبدل الوثيقة التقليدية بالوثيقة الرقمية الإلكترونية، والذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي والقواعد والنماذج التقليدية بالأنظمة الخبيرة.

2- البعد البشري للمعرفة:

إذا كان المنظور الرمزي يرى أن المعرفة تتمثل في الوثيقة كرمز للمعرفة الصريحة، فإن المنظور الإنساني يقوم على أساس أن المعرفة توجد لدى الموارد البشرية والكفاءات، وتبقى في عقولهم (المعرفة الضمنية أو الكامنة) (إن المعرفة وفق البعد الإنساني تمثل رؤية المؤسسة ككائن حي، حيث الحس الجماعي بالهوية والهدف المشترك، مما يجعل منها المعادل التنظيمي لدى المؤسسة للمعرفة الذاتية لدى الفرد¹).

3- البعد الهرمي للمعرفة:

وفق هذا المنظور تبدأ هرمية المعرفة من البيانات، وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة: الأرقام، الكلمات، الأصوات والصور، ثم تليها المعلومات التي هي بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق، فإذا كانت الأصوات بيانات فإن تحويلها إلى عدد لا متناه من التشكيلات يجعلها تصبح معلومات. وفي ظل تطور النظم الإلكترونية فإن الجداول والقوائم المصنفة للصفات أو الزئائن تمثل معلومات لتأتي المعرفة في المستوى الأعلى، بحيث تمثل معلومات منظمة وقابلة للتطبيق في سياق معين. وضمن نفس الأعمال تتجسد المعرفة في التعامل مع الصفقات.

¹ بيتر داركر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة،

1994، ص 164 .

المطلب الرابع: تحويل المعرفة

إن المعرفة الموجودة في المؤسسة تنشأ من تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فينتج عن هذا التفاعل أربع إجراءات أساسية لتحويل المعرفة: الإشراك، التجميع والتركيب، الإخراج والإدخال:

1- الإشراك (Socialisation من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة) ويقصد به عملية تقاسم الخبرات، ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة مع الفرد الآخر دون استخدام اللغة. وعادة ما يحدث ذلك من خلال الملاحظة، المحاكاة والتطبيق، ويتضمن هذا الإجراء وضع المعرفة الضمنية تحت تصرف كل فرد في المؤسسة¹.

2- التجميع والتركيب Combination: (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة) هو عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا الإجراء تحويل ودمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها

3- الإخراج Externalisation (من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة) يتم تحويل المعرفة الضمنية وتجسيدها في معرفة صريحة يمكن تقاسمها مع الآخرين في المؤسسة، وذلك من خلال التعبير عن المعرفة الضمنية بواسطة اللغة، الرسومات، الكتابة. بعد ذلك يتم إدراكها وفهمها من. التحوار بين أعضاء فرق العمل، الحوارات².

4- الإدخال Internalisation (من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية) هو عملية تجسيد المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية، ويرتبط بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالتطبيع الاجتماعي والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة تصبح أصولاً قيمة. وبذلك يصبح لدى الأفراد معرفة ضمنية كجزء من سلوكهم وذاكرتهم³.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2: الإجراءات الأربعة الأساسية لتحويل المعرفة

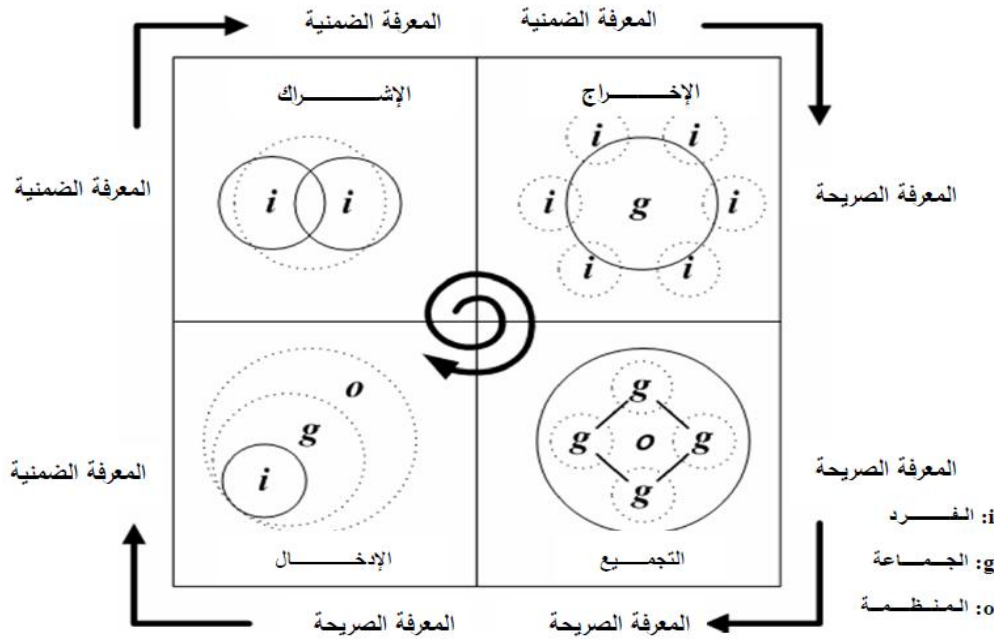
¹ أنصال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة

الأعمال، كلية .التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 72

² وسيلة عاشور، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص15.

³ Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas**, Op.cit, p62.



Source: Ikujiro Nonaka, Herotaka Takeuchi, La Connaissance Créatrice ;La Dynamique De l' entreprise apparente, Op.cit, p83

المبحث الثاني: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة

بدأت المؤسسات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات، فالتحول إلى الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق أصبح يغطي مجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها وعملياتها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، بحيث تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجود العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهم للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية.

الفرع الأول: إدارة المعرفة، النشأة والمفهوم

تزايد التركيز على مفهوم إدارة المعرفة خلال العقدين الأخيرين، إلا أنه بقي غموض حول نشأته وتطوره، مما أدى إلى ظهور العديد من الآراء التي تختلف باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، لذا يحاول هذا المطلب تبين نشأة إدارة المعرفة ومفاهيمها المتعددة.

أولاً: الخلفية التاريخية لإدارة المعرفة

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، من بينهم بيتر داركر في الولايات المتحدة Peter SENGE وبيتر Poll STRASSMAN ، فلقد أكد داركر وستراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كمصادر كبعد ثقافي في إدارة تنظيمية Learning Organizatio كما ركز Christopherr وكريستوفر بارثليت على المنظمة المتعلمة، وقد درس كل من كريس أرجيريس وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة للمعرفة Leonard Dorothy¹.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلي دون مارشاند Don MARCHAND في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من عمال Durcker

يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. Knowledge WORKERS المعرفة الأمريكية HEWLET PACKARD ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 ، عندما قامت شركة بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة Wall Street محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينات أيضاً تطوراً ملحوظاً لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة².

ولتقديم أساس تكنولوجيا لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989 ، كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات متخصصة مثل ORGANIZATION وعلوم التنظيم، Slogan Management REVIEW.

Harvard business REVIEW ودورية هارفارد للأعمال، Science التي تصدرتها مقالات داركر آنذاك وغيرها. بحلول عام 1990 ، بدأ عدد من المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة. وفي منتصف التسعينيات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الإنترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا التي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 32-33.

² محمد سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة 28/30 2005 -114، ص ص 111، 113.

استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام 1994 ، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. من بين الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي الهائل وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة ما يلي:

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
- التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتواصل المعطيات خاصة الشبكة العنكبوتية العالمية والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية، والأقمار، The World Wide Web الإنترنت الصناعية¹.
- الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعالمية التجارة وتزايد المنافسة، والعولمة بأبعادها المختلفة.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

إدارة المعرفة ليست بالمفهوم البسيط، فلا يزال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة؛ وهذا راجع لانعكاس زوايا النظر المختلفة لمفهوم إدارة المعرفة والتعامل معها، فصاغت عدة تعاريف تتطرق إلى إدارة المعرفة وفق عدة مداخل.

1- المدخل الاقتصادي: يركز على تقييم المعرفة والكفاءات كعنصر غير مادي، وهو أساس اقتصاد المعرفة. إدارة المعرفة تعتبر كوسيلة تسمح بوصف، بل في بعض الحالات، تقدير الأصول غير المادية، أي تقييم رأس المال الفكري للمؤسسة.

2- المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة

3- المدخل التقني: وفيه انحياز لتقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد ذلك بتركيزها على تكنولوجيا المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، والمجسد للعمليات التنظيمية، ومسهل لنشر المعرفة وتطبيقها

4- المدخل الاجتماعي: وفق هذا المدخل فإن إدارة المعرفة طريقة للتعامل بين العاملين؛ عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك، لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة

5- المدخل المعرفي: ويختص بالمؤسسة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المؤسسة كافة، وحيث أن المؤسسة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها؛

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 26 .

كونهم ذوو مؤهلات عالية. وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية الالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة لكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم في كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم. مما سبق نستطيع تمييز بعض الأبعاد التطبيقية والنظرية التي تحدد مفهوم إدارة المعرفة:

- إدارة نظامية صريحة وواضحة؛
 - تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج .
 - إنتاج المعرفة عن طريق إنشائها والبحث عن مصادرها المختلفة.
 - اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها وتصنيفها وتنظيمها¹.
 - استخدام المعرفة بما يخدم مصلحة العمل) تخطيط، اتخاذ القرارات، حل المشكلات؛
 - نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛
 - استخدام مخ رجات المعرفة في رسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة.
- إذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعني الاستغلال الأمثل لمعارف المؤسسة سواء الظاهرة والتي يمكن تخزينها في ذاكرة المؤسسة، أو الضمنية الموجودة في عقول الكفاءات والخبرات، وذلك عن طريق البحث عن مصادر المعرفة داخل أو خارج المؤسسة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المؤسسة، ومحاولة تقييمها وأخيرا المحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف الوصول إلى الإبداع سواء في الإنتاج أو في العمليات، مما يضيفي إلى مخرجات جديدة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق التميز على الآخرين².

ويمكن تعريف إدارة المعرفة أيضا:

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا، ورغم تزايد الاهتمام بالعقدين الآخرين في إدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث إن البعض يتصور إن إدارة المعرفة مرادف المصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات.

¹ البيلوي، حسن حسين، إدارة المعرفة في التعليم، د، س، ن، ص 75-76.

² الملكوي، ابراهيم. مرجع سابق، ص 71.

إن إدارة المعرفة هي المنهجية لتوجيه الرصيد المعرفة تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية بطريقة كفاءة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح إن هذا التعريف هو مستوى الأدنى في إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات استخدام المعرفة المتاحة بدلا من استخدامها في توليد معرفة جديدة¹.

وعرف Finneran عرف إدارة المعرفة بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب².

إن إدارة المعرفة تعني القدرة على إدارة المعرفة وبذلك إلى إدارة المعلومات لكي تصبح مفيدة للمنظمة عن طريق التخطيط والتحليل المعلومات وبذلك المؤسسة بحاجة إلى طرق خاصة لإدارة المعرفة في المؤسسة من حيث التخطيط والتحليل³.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطوير المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

أولا: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية⁴:

- إدارة المعرفة تعد فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 91.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 78.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 137.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 91.

- إدارة المعرفة تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار أرس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تساهم إدارة المعرفة في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات والتحولات البيئية غير المستقرة.
- توفر إدارة المعرفة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمؤسسات، وذلك عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من المساهمات والإبداعات المتمثلة في طرح منتجات جديدة.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن الغرض من تحقيق أهداف إدارة المعرفة هو تحقيق أهداف المؤسسة.
- وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة؛
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛

- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات¹.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛

المطلب الثالث: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة

جاء الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة تعددت أبعاد إدارة المعرفة وتنوعت مداخل المؤسسات لإدارتها.

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة:

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من عدة أبعاد، ولتنتم عملية إدارة المعرفة لا بد من معرفة المقصود بالمعرفة بشكل جيد، وكذلك معرفة كيفية استخدام المعرفة، والإلمام بشكل تام بآلية إدارة المعرفة، والاطلاع على عملياتها للاستفادة من هذه العمليات وتحسينها.

1. **البعد التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات، رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة. لذلك تسعى المؤسسات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة².

2. **البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. وذلك عن طريق تجديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

3. **البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة.

4. **البعد الاقتصادي:** ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المؤسسة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم ل رأس المال البشري.

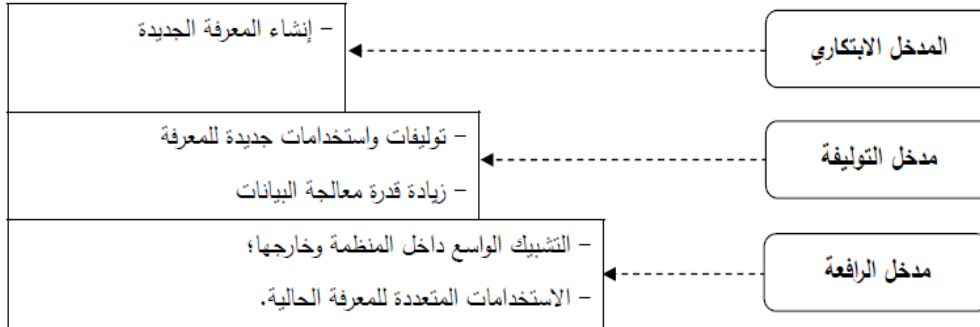
ثانياً: مداخل إدارة المعرفة

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 60.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 67.

في ضوء التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، يتجلى أن هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المؤسسة، والمتمثلة في: في ضوء التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، يتجلى أن هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المؤسسة، والمتمثلة في:

الشكل رقم 3: المداخل الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق

للتنشر، عمان، 2005، ص 118.

1- مدخل الرافعة: وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة، والمتمثلة في:

1.1. القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع، تصنيف، معالجة، تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، وهذه القدرة تزايد باستمرار.

2.1. التشبيك الفائق: يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها دون تدخل أي طرف بشري. إن تحليل الأبحاث التي تناولت إدارة المعرفة يبين أن العديد منها ركز على علاقة المعرفة بالمعلومة، الأمر الذي ساهم من الناحية الواقعية في حصر المعرفة في مخزون للمعطيات أو المعلومات، بسبب استبعاد عامل التفكير الذي يعتبر أساسيا ضمن هذا المجال، وعليه فإن المعرفة تبقى جامدة وغير مترجمة من قبل المتدخلين لتحقيق فعل ما.

3.1. برمجيات التطبيق: التي ما زالت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج، الأعمال الإدارية، المحاسبة والمالية، وفي المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا.

وعلى تداول النقد الرقمي، وبرمجية إعادة الهندسة وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات. وحاجات الزبون،¹ لا بد من الإشارة إلى أنه ضمن مدخل الرافعة يتم التركيز على العلاقة بين المعلومات والمعرفة، الأمر الذي أدى في كثير من الأحيان إلى حصر المعرفة في المعلومات بسبب تغييب جانب التفكير، وبالتالي التركيز على الجانب الظاهر من المعرفة وإهمال الجانب الضمني الناتج عن التفكير والخبرات، والاكتفاء بإدارة الوثائق، جمعها، تصنيفها، ومعالجة المعلومات المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات ومستودعاتها وفي الشبكات. ذلك يعني أنه ضمن مدخل الرافعة فإن حجم البيانات والمعلومات يتزايد بشكل كبير رغم أن المضمون لا يتطور كثيراً، وتتمثل البنية التحتية للمنظمات القائمة على هذا المدخل في الوثائق وقواعد ومستودع البيانات وشبكة الإعلام الآلي، كما تتمثل إدارة المعرفة في المؤسسات القائمة على هذا المدخل في إدارة الوثائق ومعالجة المعلومات بالطرق الرسمية.

2. مدخل التوليفة:

بخلاف مدخل الرافعة، يعمل مدخل التوليفة على توظيف المعرفة المتاحة في بعديها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات واستشارات جديدة في مختلف المجالات، ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري².

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة ضمن توليفات جديدة وضمن استخدامات مغايرة، أو في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو استخدام المعرفة من مصادر خارجية.

3. المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، فهو يعتبر إدارة المعرفة أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية وروتينيات العمليات المعرفية، بل هي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة، وبالتالي فإن

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 113.

² نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص 114.

المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية وفردية بدرجة عالية، وليست سهلة التقاسم مع الآخرين. ونموذج التعبير عن هذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة وهو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها¹.

المطلب الرابع: عوائق إدارة المعرفة

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والصعوبات تحول دون ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يحولها إلى منظمات معرفية، وتتعلق هذه التحديات بعوامل ثقافية وتنظيمية وأخرى شخصية تتعلق بالعاملين. إخفاقات مبادرات إدارة المعرفة، ومن هذه المؤسسات (Ernest & Young) و (KPMG و HACKETT)، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل في²:

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
 2. الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
 3. الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها وفوائدها.
 4. الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المؤسسة والمتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
 5. ضعف التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وغيابه.
 6. عدم توفر الكادر المؤهل للقيام بمهام إدارة المعرفة.
 7. عدم توفر البنية التحتية المناسبة.
- ويشير العلي وآخرون³ إلى أن هناك ثلاث معوقات رئيسية:
1. عدم توافر الوقت الكافي للعاملين لاستخلاص المعرفة وتعلمها ونشرها.
 2. ثقافة المؤسسة الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
 3. قلة فهم عمليات إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.
- ويرى حجازي، أن هناك معوقات شخصية تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة سببها ما يلي:

1. الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.

¹ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 01، 2007، ص47.

² نعيم ابراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص108.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص122.

2. مخاوف من أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.

3. مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.

4. مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المؤسسة والآخرين للضرر.

5. الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة من إشراك الآخرين بالمعرفة.

بينما ذكر القحطاني، بعض المعوقات ومنها¹:

1. الأسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين.

2. الجهل بأهمية نقل المعرفة وعدم رصد المعرفة المهمة الصريحة والضمنية نتيجة الانشغال بالعمل

التنفيذي اليومي، وكذلك يذكر كلاً من نجم، والحارثي، أن معوقات استخدام عمليات إدارة المعرفة

في الأجهزة الحكومية يمكن وضعها في الجوانب التالية:

- ضعف توثيق المعرفة، من خلال الحوسبة والحد من الأعمال الورقية.
- المبالغة في توثيق المعرفة، من خلال توثيق كل شيء سواء كانت المعرفة مفيدة أو غير ذلك.
- المعرفة الزائفة عن عدم امتلاك الأشخاص للمعرفة والخبرة وحلول للمشاكل.
- اكتناز المعرفة، شعور العاملين بالمنافسة والتهديد أو عدم الاعتراف بقيمتهم.
- تسرب المعرفة، من خلال التقاعد والانتقال إلى أماكن عمل أخرى.
- غياب الرؤية الواضحة والأهداف والغايات المحددة.
- غياب المعايير اللازمة لقياس الأداء الفردي والجماعي.
- نقص مهارات العاملين.
- ضعف مهارات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.

ويري الباحث بأن من أهم العوامل والمصاعب التي تواجه القطاع الأمني في المحافظات الجنوبية

تتمثل في ضعف ثقافة المعرفة والتعلم حيث يميل العسكريين بالاحتفاظ بالمعارف لأنفسهم وعدم الثقة بما

يمتلك غيرهم من العاملين، وكذلك فإن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل بسبب عدم توفر الموارد

البشرية والمادية والتقنية الكافية لإنجاحها، كما وأن عدم وجود مقاييس أداء لقياس المعرفة وجدواها

وتحديثها يعتبر احد المعوقات

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 205

المبحث الثالث: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وعملياتها

إن إدارة المعرفة باحتوائها العناصر الأساسية ساهم في مدى نجاحها في المؤسسة فمن خلال: الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العمليات استطاعت المؤسسة أن تحصل على المعلومات والطاقة من البيئة الخارجية وباشتراك العناصر الأربعة، تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات، إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، وأن عمليات إدارة المعرفة هي التي تساعد المؤسسات على اكتساب المعرفة الملائمة وتخزينها واستخدامها ونشرها وتطبيقها وتقييمها بشكل امثل لتحقيق المؤسسة أهدافها ومزاياها التنافسية .

المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة

الإستراتيجية: ينظر إلى الإستراتيجية من مستويين الأول يهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المؤسسة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية أما الثاني يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المؤسسة ويتجلى دورها في صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات طويلة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لان الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع، توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة مجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس، تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة تقوم بوضع الأسبقيات لضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المؤسسة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المؤسسة .

الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية المعرفة التنظيمية التي تنشط في ذاتها اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها ويتجلى دور الأفراد في إدارة المعرفة من خلال عقول الأفراد المبدعين باعتبارهم من أهم مصادر المعرفة التي تخلق الأفكار المبدعة قيام مدير إدارة المعرفة بدوره القيادي في برنامج إدارته وقيامه ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في بقية الأقسام، مما يسمح لهم بالمشاركة في بناء الإستراتيجية .

التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها ويتجلى دورها في إسهامها في تعزيز أماكن السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة اقل. إسهامها في تهيئة بيئة ملائمة، تساعد تفاعل الموارد البشرية

لتوليد معرفة جديدة، إسهامها التكنولوجيا في تنشيط وتسهيل وتبسيط عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وتخزين ومشاركة ونقل المعارف.

العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة ويتجلى دورها من خلال إسهامها في تطوير البرامج الرسمية التي تبنى المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة كما أنها توفر قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج، وإعطاء المؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم¹.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عمليات جوهرية مهما تعددت وتفرعت لا تخرج عن العمليات الرئيسية التي هي خلق المعرفة - خزن المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة - وتقييم المعرفة ومن هنا فان أولى العمليات تبدأ بتوليد وإنشاء المعرفة في المؤسسة، تليها عملية التخزين ونشر المعرفة بين الأفراد في المؤسسة وتبادلها بين المؤسسة وأقرانها من المؤسسات الأخرى وصولاً للتطبيق العملي والتقييم للمعرفة وتحتاج إليها المؤسسة التي تهتم بتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها وتحسن قدرتها التنظيمية بأن تهتم بكل العمليات.

أولاً: تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة².

وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص. إن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض هو الدور الذي تؤديه في المؤسسة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 90-97.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 40.

الاكتشاف وآليات البحث والوصول وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة. وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المؤسسة، أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

المحور الأول: أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المؤسسة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها.

المحور الثاني: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المؤسسة والسعي لارتباط المؤسسة معه، ومن هنا يتوجب على المؤسسة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء¹.

ثانياً: خلق المعرفة

هي عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة والوصول إلى معرفة جديدة وتطوير معرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من المعرفة السابقة، كما يمكن أن تولد بتوظيف موظفين جدد ويمكن القول بأن عملية الخلق تظهر بشكل كبير في المؤسسات المتغيرة بطبيعة عملها باستمرار بعكس المؤسسات ذات العمل الروتيني، ويمكن تقدير الاهتمام بهذه العملية من خلال:

- ❖ خلق المعرفة من خلال تبادلها والمشاركة بها من قبل العاملين.
- ❖ إيجاد فرق العمل والتي تسهم وتدعم عملية خلق المعرفة.
- ❖ استثمار الخبرات والتجارب المتوفرة لدى العاملين وتحويلها إلى معارف جديدة تسهم في حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.²

ثالثاً: تخزين المعرفة

تعود عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص46.

² علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان، مجلة جامعة الخليل للبحوث ب المجلد (10)، العدد(2)، 2015، ص09.

الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دورا هاما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، كما أن تكنولوجيا المعلومات المعقدة سوف تعتمد على أسماء مستخدمين وكلمات مرور لحماية المعرفة وإعادة استخدامها عند الحاجة كما انه لابد من تحديد المستفيد من المعرفة وتحديد حقوق المستخدمين، ومن الأهم استخدام التقنيات المختلفة لحفظ وحماية الأسرار التجارية من خلال الملكية الفكرية باعتبارها شيئا غير ملموسا يضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة الجديدة، وعلى اختلاف مسمياتها تبقى الأهمية الكبرى للذاكرة التنظيمية فالمؤسسات التي تواجه خطرا كبيرا ناتجا عن فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد والذين يغادرونها لسبب أو لآخر ولقد بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء العاملين يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدهم¹.

رابعا: توزيع المعرفة

تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات البالغة الأهمية التي تتخذها المؤسسة شعارا لإدارة المعرفة حيث يتم توزيع المعرفة على المستخدمين وضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية، ويتم التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر، التعليم، التدريب وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني الثقافة التي تشجع على ذلك وتوفير البيئة المناسبة لذلك وتهيئة المناخ العام والهيكل التنظيمي، لذلك بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة فكل هذه الأمور تسهم بخلق مناخ عام يشجع على تقاسم المعرفة وتشجيع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتشجيعهم على استخدام معارف غيرهم وتشجيعهم على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين الجميع والتي لها دور كبير في تقاسم المعرفة².

خامسا: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها وان الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، حلب،

سوريا، 2013، ص 117-119

² الملكاوي إبراهيم الخلف، مرجع سابق، ص 102

استثمار فرصة توفرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات وأن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد وعمله كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة المعرفة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل وأن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة بالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة أن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال ولكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ¹.

سادساً: المتابعة

وتتم هذه العملية من قبل فريق مختص لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة من خلال المؤشرات التي يتم تحديدها مسبقاً مثل رضا العميل، السرعة، المهارة، الدقة، والقدرة على التصرف في الحالات الجديدة وذلك من أجل إدخال ضمان اللازمة لضمان تحقيق رفعة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية أما في عملية المتابعة الحديثة التي تتم أثناء جميع العمليات السابقة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتعزيز أماكن القوة لتتم العملية جميعها ككل متكاملة بأقصى درجات الفاعلية والكفاءة².

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 78-79

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 104

المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المراحل أثناء التطبيق ونذكر منها مايلي:

مرحلة المبادرة: في هذه المرحلة تدرك المؤسسة أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهود إدارتها وتشجيع الضغوط البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية، وتتطلب إدارة المعرفة نشاطا اجتماعيا بالمشاركة التطوعية لأعضاء المؤسسة وخاصة عندما يشتركون في نفس الرؤية وأهداف؛ وبالتالي يجب أن تحدد المؤسسة رؤيتها وأهدافها المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها بين الأفراد العاملين من خلال قنوات الاتصال المختلفة وتتم في هذه المرحلة :

- بناء البنية التحتية - بناء العلاقات الإنسانية - نظم الكفاءات - إدارة الثقافة التنظيمية - تكنولوجيا الاتصالات.

مرحلة النشر: في هذه المرحلة يركز المديرون على كيفية بناء القاعدة المعرفية بكفاءة وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول في بداية هذه المرحلة بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها وتتضمن هذه المرحلة أيضا تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة والسياسات المرتبطة بها وتشمل هذه المرحلة :

تبرير الأفكار - وضع إجراءات وسياسات التبرير - استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها - مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم - الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

مرحلة التكامل الداخلي: في هذه المرحلة النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية لدى المؤسسة وتركز الإدارة على تكامل المعرفة التنظيمية على أنشطتها وبالتالي فإن الأفراد العاملين يصبحون معتادين على مثل هذه الأنشطة مما ينعكس على مستواها ومدى تراكمها وعلى الرغم من أهمية تدعيم التكامل الداخلي وفاعلية أنشطة وإجراءات إدارة المعرفة من قبل جميع الأفراد العاملين فإنه ينبغي على المؤسسة تكوين جماعات عمل من الخبراء المتخصصين للمساهمة في تفعيل جودة المعرفة ويكون في هذه المرحلة:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق - هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.

- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها - اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.

مرحلة التكامل الخارجي: وتعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة حيث تحاول المؤسسة أن تتكامل مع بعض المؤسسات والأفراد الخارجين عنها مثل الموردين والعملاء والمؤسسات البحثية والجامعات الأخرى وفي هذه الحالة توفر المؤسسة الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى

العالمي لما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، وكذلك تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المؤسسات الأخرى ويكون في هذه المرحلة:

- كفاءة إدارة المعرفة - الشبكات المتداخلة - التمويل الخارجي - إدارة التعاون - نظم المشاركة بالمعرفة¹.

المطلب الرابع: قياس إدارة المعرفة

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها حيث أن بعضهم أنكر شيئاً اسمه إدارة المعرفة منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن أدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، هذا ما أدى إلى ضرورة قياس إدارة المعرفة مقارنة بإستراتيجية الأعمال ومدى التواءم بينها والوصول إلى الأهداف المرجوة بالإضافة إلى أن قرار تبني المؤسسة لإدارة المعرفة له العديد من المشاكل التي تواجهها، فضلاً عن ذلك تواجد تحديات أمام مبادرة تطبيق إدارة المعرفة غير إن الأمر لا يتوقف عند هاته التحديات فقد أشار (SEELEY & DIETRICK،2000: 14-18) انه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المؤسسة فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها ووضع الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ستة خطوات وهي (تحديد الأهداف، اختيار طريقة القياس، تحديد مقاييس أداء خاصة، تشكيل عملية القياس، وضع مستويات أداء زمنية، المراجعة والتعديل) أما منظمة (AMS) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة وهم: المستخدمون المؤسسة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها وقد تم تطوير مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدة الهدف²؛ وإن المؤسسة التي تطبق إدارة المعرفة تسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية والتي من أهمها تحقيق الميزة التنافسية وزيادة حصتها السوقية، التي تنعكس إيجاباً على حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة أرباحها وعليه فمن خلال درجة تحقيق الأهداف المتحققة يمكن قياس مدى نجاحه إدارة المعرفة³.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص، 123

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص108

³ حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، جامعة محمد اكلي اولحاج، البويرة، 2013، ص42.

خلاصة الفصل

لقد اهتم كثير من الباحثين بمفهوم المعرفة، دون أن يقفوا على تعريف موحد، إلا أنه يمكن القول أن المعرفة هي أهم ما تمتلكه المنظمات، فهي السمة الغالبة في العصر الحالي وأهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق التميز في ظل اقتصاد المعرفة.

ظهر مفهوم إدارة المعرفة مع نهاية الألفية الثانية وبداية الألفية الثالثة كتطور للفكر الإداري، تماشياً مع التغيرات الحاصلة، وتسعى إدارة المعرفة إلى الاستغلال الأمثل لمعارف المنظمة سواء الظاهرة، أو الضمنية، عن طريق البحث عن مصادر المعرفة، ومن ثم فرزها ونشرها باستعمال الوسائل والتكنولوجيا المناسبة واستعمالها في مختلف نشاطات المنظمة، ومحاولة تقييمها والمحافظة عليها من الاندثار وتخزينها إن أمكن، وهذا كله بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

يستلزم تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المؤسسة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية والتكنولوجية من أجل الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة التي هي على معرفة تامة برؤية المؤسسة وأهدافها، كما أن عمليات إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل الجماعي وقل مركزية في اتخاذ القرارات من المتطلبات الضرورية، سلوكيات وتوجهات الأفراد كي تلائم عمليات وتطبيقات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في جامعة المسيلة

المبحث الأول: تقديم جامعة المسيلة ومنهج الدراسة

تعد الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي يرجو منها تحقيق التنمية المستدامة، لما تتمتع به من مقومات بشرية ومالية وهيكلية خاصة بالبحوث العلمية وتشجيع على التعلم والابتكار، لذا سنتناول في هذا المبحث نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، إضافة إلى موقعها، وكذا هيكلها التنظيمي، وكذلك سنتطرق إلى منهجية الدراسة.

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الفرع الأول: نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف

يمكن إيجاز نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما يلي¹:

بدأت النواة الأولى لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في شهر فيفري، 1985 في مؤسسة كانت متخصصة لتكوين سائقي الآلات، بالمكان المسمى "ذراع الحاجة"، الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلو مترات، وكذلك بإنشاء معهد وطني لتعليم العالي، كانت بدايتها بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع جذع مشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي فيفري 1986، فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية لتكوين قصير المدى، الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية.

وفي سنة 1989، تعززت نشأة الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني للتعليم في الهندسة المدنية، بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89-49 المؤرخ في 11 أبريل 1989، لتكوين في شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية "DEUA" وتكوين المهندسين، لتصبح نواة الجامعة تظم معهدين وطنيين في التعليم العالي، ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية التابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية، وفي نفس السنة تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون، تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في الدراسات الجامعية التطبيقية "DEUA".

وفي سنة 1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار رقم 9 المؤرخ في 31 مارس، 1991 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين "DES" في الفيزياء الصلبة، بقرار مؤرخ في 13 جويلية، 1995 والتكوين في الفيزياء النظرية في سنة، 1998 بموجب قرار رقم 98 المؤرخ في 18 جوان 1998.

¹ تم الإطلاع بتاريخ : //https.05/03/2021 : Univ-msila.dz

وفي سنة 1997، تم فتح دائرة الإعلام الآلي بموجب قرار مؤرخ في 19 أوت 1997، تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية، ثم دائرة العلوم القانونية والإدارية، ودائرة اللغة والأدب العربي بموجب مقرر 01 مؤرخ في 19 أوت، تابعين لمعهد الهندسة الميكانيكية.

وفي سنة 1998، تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية بموجب قرار رقم 98 مؤرخ في 18 جوان 1998، وفتح دائرة الإلكترونيك بموجب قرار مؤرخ في 06 ديسمبر 1996، تابعا لمعهد الهندسة الميكانيكية. وفي سنة 2001، نشأت جامعة المسيلة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 01-274 مؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422، الموافق لـ 18 سبتمبر سنة 2001، وتضم أربع كليات وهي:

- كلية العلوم والهندسة؛
 - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛
 - كلية الحقوق؛
 - كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.
- وفي سنة 2004، عدلت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 04-264 مؤرخ في 13 رجب، وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة؛
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛
- كلية الحقوق؛
- كلية الآداب والعلوم الاجتماعية؛
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

وفي سنة 2012، عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم 12-361 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1434، الموافق لـ 08 أكتوبر سنة 2012، وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:

- كلية العلوم؛
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي؛
- كلية التكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الآداب واللغات؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
 - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
 - معهد تسيير التقنيات الحضرية؛
 - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- حيث بلغ عدد طلاب الجامعة إلى سنة 2018 إلى 35274 طالب.

الفرع الثاني: موقع ومساحة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

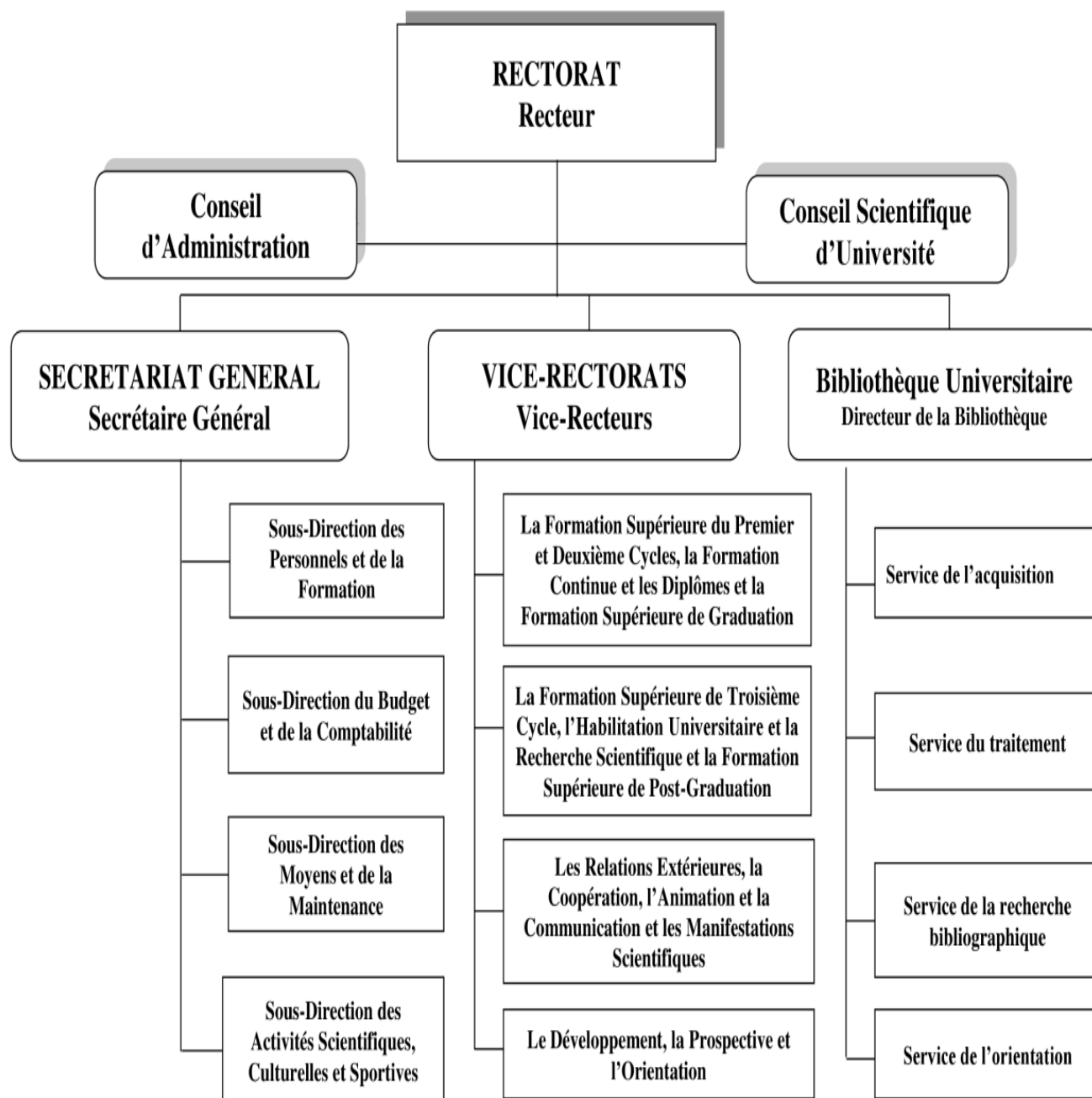
يمكن توضيحها في النقاط التالية:

تقع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة في عاصمة الولاية، في وسط نسيج عمراني هام، على الطريق الوطني رقم 60، الرابط بين ولاية المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة، تتربع على المساحة التالية:

- الجامعة المركزية وتقدر مساحتها بـ 53 هكتار؛
- القطب الجامعي وتقدر مساحته بـ 105 هكتار.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي.



Source : Organisation Administrative de l'Université

حسب المادة 07 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 أوت، 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة وكلية ومعهد وملحقات الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن مديرية الجامعة تتكون من ثلاث نيابات المديرية تتمثل في:

أولاً: موقع مديريات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: تنقسم نيابة مديرية الجامعة إلى ¹ :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

حسب المادة 08 من نفس القرار الوزاري، فإن نيابة الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
- مصلحة الشهادات والمعادلات؛
- مصلحة التكوين المتواصل؛
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.

حسب المادة 9 من نفس القرار، فإن نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون، تشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه؛
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

حسب المادة 10 من نفس القرار، فإن نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه، تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التوجيه والإعلام؛
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ثانياً: الأمانة العامة ومصالحها

أما المادة 11 من القرار الوزاري التي تحدد مصالح الأمانة العامة، والتي يحق بها مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي، والتي تتكون من المديريات الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛

¹ Organisation Administrative de l'Université

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
 - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
 - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- وحسب المادة، 12 تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المصالح التالية:
- مصلحة مستخدمي الأساتذة؛
 - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
- وحسب المادة، 13 تشمل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة المصالح التالية:
- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات؛
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
 - مصلحة تمويل أنشطة البحث.
- وحسب المادة، 14 المديرية الفرعية للوسائل والصيانة تشمل المصالح التالية:
- مصلحة الوسائل والجرد؛
 - مصلحة الصيانة والنظافة
 - مصلحة الأرشيف.
- وحسب المادة، 15 تشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية المصلحتين التاليتين:
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية؛
 - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ثالثا: المكتبة المركزية

حسب المادة 21 من نفس القرار الوزاري التي حددت المكتبة المركزية لمجامعة، والتي تحتوي على المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء؛
- مصلحة المعالجة؛
- مصلحة البيبليوغرافيا؛
- مصلحة التوجيه.

رابعاً: المصالح المشتركة: كما تضم الجامعة المصالح المشتركة التالية:

- مركز التعليم المكثف؛
- مركز الطبع والسمعي البصري؛
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد؛
- البهو التكنولوجي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المبحث لتقديم وصف مفصل، لمجمل الإجراءات اللازمة لانجاز الدراسة الميدانية من أجل الحصول على البيانات الإحصائية المطلوبة، بغية الانتقال بعدها إلى مرحلة تحليلها للاستخلاص النتائج المحصلة من الحالة المختارة والمتمثلة في جامعة المسيلة، في إطار مساعي تطبيق إدارة المعرفة من خلال حصر متطلباتها الضرورية، وتحديد أدوات جمع البيانات للدراسة الميدانية وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحصيل البيانات وصولاً لتحديد منهجية ومجتمع الدراسة

المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه احد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها .

وتهدف الدراسة الحالية إلى معرفة درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتم تفرغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج spss.

ثانياً: أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على استبيان حول " درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة " حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المستجيب وهذا بعد التأكد من صلاحيته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية .

تضمنت استمارة الاستبيان 20 سؤال، وقد اعتمدت الباحثات في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، وتم الاعتماد على أسئلة واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة . أما عن أقسام الاستمارة فقد تشكلت من الأجزاء التالية :

- الجزء الأول: تضمن البيانات والمعلومات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة

- الجزء الثاني: ويضم خمسة أبعاد كالتالي

- البعد الأول: يضم أربع أسئلة ويهتم بمعرفة مستوى تشخيص المعرفة .

- البعد الثاني: يضم أربع أسئلة ويهتم بمعرفة مستوى خلق المعرفة.

- البعد الثالث: يضم أربع أسئلة ويهتم بمعرفة مستوى تخزين المعرفة.
 - البعد الرابع: يضم أربع أسئلة ويهتم بمعرفة مستوى توزيع المعرفة.
 - البعد الخامس: يضم أربع أسئلة ويهتم بمعرفة مستوى تطبيق المعرفة.
- لتحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية التالية: معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار الدلالة الإحصائية t test . والجدول التالي يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان:

جدول رقم 1: يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

التصنيف	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

ثالثا: ثبات الاستبيان:

- ألفا كرونباخ

تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم 2: معامل ألفا - كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	//
0.81	تشخيص المعرفة
0.79	خلق المعرفة
0.82	تخزين المعرفة
0.81	توزيع المعرفة
0.77	تطبيق المعرفة

يتضح من الجدول رقم (2): أن قيمة، معامل ألفا كرونباخ لمحاور للاستبيان تراوحت بين (0.82)، كأعلى قيمة و(0.77) كأدنى قيمة وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

رابعاً: عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة تحديد مجتمع الدراسة بدقة، ومنه صعوبة ضبط حجم العينة وفقاً لنماذج الإحصائية المعروفة، تم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد العينة 65 فرد تم استرجاع 60 استمارة صالحة وخاضعة للدراسة والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم 3: خاص باستمارات الاستبيان

البيان	العدد	النسبة المئوية
اجمالي الاستثمارات الموزعة	65	%100
الاستثمارات غير المسترجعة	5	%7.69
مجموع الاستثمارات الصالحة	60	%92.30

المصدر من إعداد الطالبات

المطلب الثالث: الوصف الديموغرافي للعينة

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	50	%83.3
أنثى	10	%16.7
الإجمالي	60	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 50 فرد بنسبة 83.3%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 10 أفراد أي ما نسبته 16.7%.

جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 إلى 30 سنة	1	%1.7
من 31 إلى 35 سنة	12	%20

من 36 إلى 40 سنة	21	35%
من 41 إلى 45 سنة	15	25%
أكثر من 45 سنة	11	18.3%
الإجمالي	60	100%

من خلال الجدول رقم (5) وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين سنهم يتراوح من 25 إلى 30 سنة قدر بـ 1 فرد فقط بنسبة 1.7%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 35 سنة قدر بـ 12 فرد أي ما نسبته 20 %، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 36 إلى 40 سنة فقد قدر عددهم قدر بـ 21 فرد أي ما نسبته 35 % وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 41 و 45 سنة فقد قدر عددهم بـ 15 فرد بنسبة 25 % وأخيراً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يفوق سنهم 45 سنة قدر بـ 11 فرد أي ما نسبته 18.35 %

جدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

الرتبة	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ تعليم العالي	2	3.3%
أستاذ محاضر أ	36	60%
أستاذ محاضر ب	6	10%
أستاذ مساعد أ	3	5%
أستاذ مساعد ب	13	21.7%
الإجمالي	60	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرداً، نلاحظ أن عدد أساتذة التعليم العالي قدر بـ 2 فرد بنسبة 3.3%، في حين نلاحظ أن عدد الأساتذة المحاضرين أ قدر بـ 36 فرد أي ما نسبته 60 % وهم الأعلى نسبة، أما عدد الأساتذة المحاضرين ب فقد قدر عددهم بـ 6 أفراد بنسبة مئوية بلغت 10 %، وقد قدر عدد الأساتذة المساعدين أ بـ 3 أفراد بنسبة 5%، وأخيراً عدد الأساتذة المساعدين ب والمقدر عددهم بـ 13 فرد بنسبة 21.7 %.

جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	11.7%
من 6 إلى 10 سنوات	25	41.7%
من 11 إلى 15 سنة	17	28.3%
أكثر من 15 سنة	11	18.3%
الإجمالي	60	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 60 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة لديهم عن 5 سنوات قدر بـ 7 أفراد بنسبة 11.7%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 6 إلى 10 سنوات قدر بـ 25 فرد بنسبة 41.7% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 11 إلى 15 سنة فقد قدر عددهم بـ 17 فرد بنسبة 28.3%، وفي الأخير الأفراد الذين تفوق الخبرة لديهم 15 سنة والمقدر عددهم بـ 11 فرد بنسبة 18.3%.

1- تحليل عبارات المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

1-1- تحليل عبارات البعد الأول: تشخيص المعرفة

جدول رقم 8: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تشخيص المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تقوم إدارة المعرفة الجامعة بمقارنة المعرفة التي لديها مع المعرفة في جامعات أخرى.	2.93	1.14	-0.450	.654	متوسطة
2	تقوم إدارة الجامعة بتحديد المعارف الجديدة اللازمة لتنفيذ الأعمال بكفاءة.	2.61	.975	-3.04	.003	منخفضة
3	تتوافر لدى إدارة الجامعة قائمة بالمعارف المتوافرة والمعارف التي ينبغي توفيرها.	2.66	1.06	-2.41	.019	منخفضة
4	تقوم إدارة الجامعة دورياً بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقاً لمستجدات العصر.	2.71	1.13	-1.93	.058	متوسطة
البعد	تشخيص المعرفة	2.72	0.14	-3.86	0.03	منخفضة

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرد على بعد تشخيص المعرفة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تشخيص المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفضاً من خلال الجدول 8 نلاحظ أن اتجاه إجابات عينة الدراسة في عمومها ترى أن عملية تشخيص المعرفة منخفضة وإن الإدارة لا تقوم بالمهام ولا تعتمد على أدوات معينة لتشخيص المعرفة والوقوف على مدى توفرها من عدمه وهو ما تؤكد انخفاض قيم المتوسط الحسابي لإجابات الأساتذة على كل العبارات.

1-2- تحليل عبارات البعد الثاني: خلق المعرفة

جدول رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد خلق المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
5	تشجع الجامعة ثقافة المبادرات الفردية والجامعية المتعلقة بخلق المعرفة	2.46	1.09	-3.76	.000	ضعيفة
6	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بما يتوافر لديها من كفاءات بشرية تمتلك المعرفة	2.46	1.08	-3.82	.000	ضعيفة
7	تشجع الجامعة على تقديم الأفكار الخلاقة لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة	2.46	1.09	-3.76	.000	ضعيفة
8	تتوافر في الجامعة وسائل وأجهزة تقنية والإلكترونية كافية لخلق المعرفة	2.81	1.14	-1.24	.219	متوسطة
البعد	خلق المعرفة	2.54	0.17	-5.17	0.01	ضعيفة

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرد على بعد خلق المعرفة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى خلق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفضا فمن خلال الجدول 9 أن اتجاه إجابات عينة الدراسة في عمومها ترى أن عملية خلق المعرفة منخفضة وان الإدارة لا توفر الظروف أو العوامل التي تؤدي إلى خلق وإنشاء المعرفة وهو ما تؤكد انخفاض المتوسط الحسابي لإجابات الأساتذة على كل العبارات ماعدا فيما يخص توفر الأجهزة الالكترونية المساعدة على خلق المعرفة.

1-3- تحليل عبارات البعد الثالث: تخزين المعرفة

جدول رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تخزين المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
9	تعمل الجامعة على توثيق الأرشيف الورقي الى الالكتروني	2.30	1.04	-5.18	.000	ضعيفة
10	تستخدم الجامعة أجهزة وادوات وبرامج الكترونية حديثة لتخزين المعرفة فيها	2.40	.994	-4.67	.000	ضعيفة
11	تستخدم الجامعة أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوافرة فيها	2.73	.989	-2.08	.041	ضعيفة
12	تتوافر في الجامعة اليات وأجهزة قادرة على استرجاع المعرفة المخزنة بسهولة	2.76	1.047	-1.72	.090	متوسطة
البعد	تخزين المعرفة	2.54	0.23	3.90	0.03	ضعيفة

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (60) فرد على بعد تخزين المعرفة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تخزين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفضا فمن خلال الجدول 10 نلاحظ انه بالرغم من امتلاك الإدارة على وسائل وتجهيزات تساعد على تخزين واسترجاع المعرفة إلا أنها لا تعمل على تخزينها لا من خلال توثيقها ولا من خلال حمايتها.

1-4- تحليل عبارات البعد الرابع: توزيع المعرفة

جدول رقم 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توزيع المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
13	تساعد شبكات الاتصال والتواصل على نقل وتبادل المعارف بين إدارة الجامعة وموظفيها	2.20	.916	-6.75	.000	ضعيفة
14	تشجع الجامعة وتسهل عملية الوصول للمعرفة وقواعدها المتوافرة فيها	2.13	.832	-8.06	.000	ضعيفة
15	توفر الجامعة نظام الحوافز يشجع على المشاركة في المعرفة وإدارتها	2.88	1.04	-.86	.390	متوسطة
16	تعمل الجامعة على توظيف وسائل الإعلام (صحافة، إذاعة، مواقع اخبارية الكترونية) في نقل المعرفة	2.45	1.06	-4.00	.000	ضعيفة
البعد	توزيع المعرفة	2.41	0.33	-3.45	0.04	ضعيفة

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (60) فرد على بعد توزيع المعرفة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى توزيع المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفضا فمن خلال الجدول 11 بالرغم من امتلاك الجامعة الإمكانيات والمؤهلات لتشارك المعرفة خاصة صفحات التواصل الاجتماعي، المواقع الالكترونية إلا أن أغلب إجابات عينة الدراسة أكدت أن عملية مشاركة المعرفة منخفضة لا تشجع على تشاركها ولا توظف إمكانياتها لذلك.

5-1- تحليل عبارات البعد الخامس: تطبيق المعرفة

جدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
17	تشجع الجامعة تطبيق طرائق تعليمية جديدة تتوافق مع منهج إدارة المعرفة	2.63	1.10	-2.57	.013	ضعيفة
18	توفر الجامعة بيئة مشجعة على تطوير المعرفة المتوافرة وتحديثها	2.80	1.10	-1.40	.165	متوسطة
19	تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعة على توظيف المعرفة الجديدة في مجال العمل	2.75	1.05	-1.8	.071	متوسطة
20	تتوافر في الجامعة آليات واضحة لإدارة المعرفة	2.75	1.12	-1.71	.092	متوسطة
البعد	تطبيق المعرفة	2.73	0.07	-7.40	0.00	ضعيفة

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (60) فرد على بعد تطبيق المعرفة نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت منخفضة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الإحصائية T-Test جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى تطبيق المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفضاً من خلال إجابات العينة في الجدول 12 نلاحظ أن عملية تطبيق المعرفة منخفضة وهذا يرجع إلى انخفاض المراحل السابقة تشخيص، خلق، تخزين، توزيع، تطبيق من جهة ومن جهة أخرى تشجع الأفراد على تطبيق إدارة المعرفة وتوفير البيئة الملائمة لذلك

الفرضية العامة: درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعة منخفضة.

H_0 : درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعة منخفضة .

H_1 : درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعة مرتفعة.

ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

جدول رقم 13: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على محور إدارة المعرفة

المتوسط الفرضي 3				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	عدد العبارات	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	19	-7.95	-0.40	0.22	2.59	20	إدارة المعرفة

من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (13) والشكل رقم () أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على محور إدارة المعرفة والذي بلغ 2.59 أنه أدنى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 3 بناء عليه فإن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعة منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها -7.95 وهي قيمة سالبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الفرضي" ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه تم قبول فرضية الدراسة القائلة بـ "درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجامعة منخفضة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الخاتمة

الخاتمة:

تواجه اليوم مؤسسات الأعمال الخاصة والعامة على حد سواء تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم، وتعتبر إدارة المعرفة توجها إداريا حتميا للمنظمات المعاصرة مع موجة التغيرات تلك باعتبارها وظيفة إدارية تتضمن الأنشطة والإجراءات الموجهة لتشخيص وخلق وتخزين وتشارك وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة فقد هدف البحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة؟
وقد توصل إلى النتائج التالية:

- ✓ نستنتج أن عملية تشخيص المعرفة منخفضة وهذا راجع إلى أن الإدارة لا تقوم بمهامها ولا تعتمد على أدوات لتشخيص المعرفة والوقوف على مدى توفرها مما أدى إلى انخفاض المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة.
- ✓ نستنتج أن عملية خلق المعرفة منخفضة وهو ما يؤكد قيم المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة خصوصا فيما يتعلق بتوفر الأجهزة الإلكترونية المساعدة على خلق المعرفة.
- ✓ نستنتج أن عملية تخزين المعرفة منخفضة بالرغم من امتلاكها ذاكرة تنظيمية تساعد على تخزين المعلومات واسترجاعها عند الحاجة فهي لا تعمل على توثيقها ولا حمايتها.
- ✓ مستوى توزيع المعرفة منخفضة بالرغم من امتلاك الجامعة الإمكانات والمؤهلات لتشارك المعرفة سواء عبر المواقع الإلكترونية أو المجلات فهي لا تشجع على تشارك المعرفة ولا حتى توظيفها.
- ✓ نستنتج أن عملية تطبيق المعرفة منخفضة وهذا راجع إلى انخفاض كل العمليات السابقة فهي لا تشجع على تطبيق المعرفة ولا توفير البيئة المساعدة على ذلك.

الاقتراحات: بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:

- الاستمرار في تعزيز الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة جميع التطورات المتعلقة بها؛
- توفير العوامل والظروف الملائمة التي تؤدي إلى خلق أو إنشاء المعرفة؛
- تبني إدارة الجامعة دوريا بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقا لمستجدات العصر؛
- ضرورة مواكبة الجامعات الجزائرية للتطورات على مفهوم المنظمة المتعلمة المنبثق عن إدارة المعرفة والنماذج المتعلقة بها؛

- ضرورة تعزيز العمل النوعي لربط الجامعة والمؤسسات الاقتصادية ضمن سياق استراتيجي منتج للقيمة؛
 - تشجيع الجامعة على تقديم الأفكار الخلاقة لتعزيز الميزة التنافسية لها؛
 - ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد لتأسيس شبكات اتصال فعالة؛
 - تبني الجامعة لإدارة المعرفة وتأسيس إدارة مستقلة تحت اسم إدارة المعرفة؛
 - تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعة على توظيف المعرفة الجديدة في مجال العمل؛
 - تكاليف الأفراد أصحاب الخبرة بالجامعة بمسؤولية رصد وتحديد المعرفة المتوافرة سواء الداخلية أو الخارجية؛
 - عقد اجتماعات ولقاءات دورية في الأقسام، يتم من خلالها تناول كل ماهو موجود من خبرات ومعارف ليتم استفادة كافة الأفراد، منها على أن يتم الاحتفاظ بقواعد بيانات وبرامج خاصة حتى يسهل الرجوع إليها؛
 - تفعيل الإبداع داخل الجامعة من خلال تشجيع المشاركة بالمعرفة والعمل الجماعي
 - تبني أساليب وبرامج الكترونية حديثة تساهم في عملية تسهيل تدفق المعلومات بين جميع المستويات في الجامعة؛
 - ترجمة أهداف إدارة المعرفة في رسالة الجامعة على شكل عبارات وشعارات واضحة ومحددة.
- آفاق البحث:** يمكن اقتراح مواضيع مستقبلية مثل:
- دراسة ممارسة الأساتذة لإدارة المعرفة في الجامعة وعلاقته بالتحصيل العلمي للطلبة؛
 - دراسة أنظمة الحوافز الفعالة لدعم عمليات إدارة المعرفة؛
 - دور إدارة المعرفة في الجامعة في تحقيق مجتمع المعرفة من خلال دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الجزائرية؛
 - النماذج العلمية الرائدة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وإمكانيات الاستفادة منها للنهوض بأداء الجامعة الجزائرية؛
 - إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في الجامعات؛
 - تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في دعم عمليات إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب :

1. إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-العبدلي-مقابل جوهرة القدس، 2009.
2. احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار للكتاب العالمي، للنشر والتوزيع، عمان، د س ن.
3. البيلاوي، حسن حسين، إدارة المعرفة في التعليم، د، س، ن.
4. بيتر داركر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
5. هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المظلمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
6. وسيلة عاشور، مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
7. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
8. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
9. محمد سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية دراسة حالة مدينة القاهرة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة 28/30 2005 -114.
10. محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان، مجلة جامعة الخليل للبحوث ب المجلد (10)، العدد(2)، 2015.
11. نجم عبود نجم، القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

12. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية .التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
13. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007.
14. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2008.
15. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013.
16. عبلة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماستر، جامعة محمد اكلي اولحاج، البويرة، 2013.
17. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2013.
18. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
19. ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان شارع السلط مجمع الفحيص التجاري، 2007.
20. Guillermo Cortes Robles, **Management de l'innovation technologique et des connaissances : synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas**
21. Organisation Administrative de l'Université.

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استبيان حول

درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة

السادة الأفاضل:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، والموسومة بعنوان: درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة - واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه
نشكركم على حسن تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم، علم أن جميع المعلومات التي ستنزود بها ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط.

ملاحظة: يرجى وضع العلامة (x) في الخانات المناسبة.

إشراف الأستاذ:

ميمون الطاهر

من إعداد الطالبات:

- قرين مريم

- سعيد زهراء

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

1. الجنس ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر : من 25 - 30 سنة ☐ من 31-35 سنة ☐ من 36-40 سنة ☐ من 41-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
3. الرتبة العلمية: أستاذ التعليم العالي ☐ أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: يرجى منكم وضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتك لهذه العبارات

عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، خلق، تخزين، توزيع، تطبيق)

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تشخيص المعرفة						
01	تقوم إدارة المعرفة الجامعة بمقارنة المعرفة التي لديها مع المعرفة في جامعات أخرى.					
02	تقوم إدارة الجامعة بتحديد المعارف الجديدة اللازمة لتنفيذ الأعمال بكفاية.					
03	تتوافر لدى إدارة الجامعة قائمة بالمعارف المتوافرة والمعارف التي ينبغي توفيرها.					
04	تقوم إدارة الجامعة دوريا بإعادة النظر في احتياجاتها المعرفية وفقا لمستجدات العصر.					
خلق المعرفة						
05	تشجع الجامعة ثقافة المبادرات الفردية والجامعية المتعلقة بخلق المعرفة					
06	تحرص الجامعة على الاحتفاظ بما يتوافر لديها من كفاءات بشرية تمتلك المعرفة					
07	تشجع الجامعة على تقديم الافكار الخلاقة لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة					
08	تتوافر في الجامعة وسائل وأجهزة تقنية والإلكترونية كافية لخلق المعرفة					
تخزين المعرفة						
09	تعمل الجامعة على توثيق الأرشيف الورقي إلى الإلكتروني					
10	تستخدم الجامعة أجهزة وأدوات وبرامج إلكترونية حديثة لتخزين المعرفة فيها					
11	تستخدم الجامعة أنظمة حماية وأمان كافية للحفاظ على المعرفة المتوافرة فيها					
12	تتوافر في الجامعة اليات وأجهزة قادرة على استرجاع المعرفة المخزنة بسهولة					
توزيع المعرفة						
13	تساعد شبكات الاتصال والتواصل على نقل وتبادل المعارف بين إدارة الجامعة وموظفيها					
14	تشجع الجامعة وتسهل عملية الوصول للمعرفة وقواعدها المتوافرة فيها					
15	توفر الجامعة نظام الحوافز يشجع على المشاركة في المعرفة وإدارتها					
16	تعمل الجامعة على توظيف وسائل الإعلام (صحافة، إذاعة، مواقع إخبارية إلكترونية) في نقل المعرفة					
تطبيق المعرفة						
17	تشجع الجامعة تطبيق طرائق تعليمية جديدة تتوافق مع منهج إدارة المعرفة					
18	توفر الجامعة بيئة مشجعة على تطوير المعرفة المتوافرة وتحديثها					
19	تساعد الإجراءات الإدارية المتبعة في الجامعة على توظيف المعرفة الجديدة في مجال العمل					
20	تتوافر في الجامعة آليات واضحة لإدارة المعرفة					

الملحق رقم 2: جداول SPSS

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	83.3	83.3	83.3
	أنثى	10	16.7	16.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى 30 سنة	1	1.7	1.7	1.7
	من 31 الى 35 سنة	12	20.0	20.0	21.7
	من 36 الى 40 سنة	21	35.0	35.0	56.7
	من 41 الى 45 سنة	15	25.0	25.0	81.7
	أكثر من 45 سنة	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الرتبة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ تعليم العالي	2	3.3	3.3	3.3
	أستاذ محاضر أ	36	60.0	60.0	63.3
	أستاذ محاضر ب	6	10.0	10.0	73.3
	أستاذ مساعد أ	3	5.0	5.0	78.3
	أستاذ مساعد ب	13	21.7	21.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	11.7	11.7	11.7
	من 6 الى 10 سنوات	25	41.7	41.7	53.3
	من 11 الى 15 سنة	17	28.3	28.3	81.7
	أكثر من 15 سنة	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean

1س	60	2.9333	1.14783	.14818
2س	60	2.6167	.97584	.12598
3س	60	2.6667	1.06829	.13792
4س	60	2.7167	1.13633	.14670

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1س	-.450-	59	.654	-.06667-	-.3632-	.2298
2س	-3.043-	59	.003	-.38333-	-.6354-	-.1312-
3س	-2.417-	59	.019	-.33333-	-.6093-	-.0574-
4س	-1.931-	59	.058	-.28333-	-.5769-	.0102

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5س	60	2.4667	1.09648	.14155
6س	60	2.4667	1.08091	.13954
7س	60	2.4667	1.09648	.14155
8س	60	2.8167	1.14228	.14747

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
5س	-3.768-	59	.000	-.53333-	-.8166-	-.2501-
6س	-3.822-	59	.000	-.53333-	-.8126-	-.2541-
7س	-3.768-	59	.000	-.53333-	-.8166-	-.2501-
8س	-1.243-	59	.219	-.18333-	-.4784-	.1117

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
9س	60	2.3000	1.04638	.13509
10س	60	2.4000	.99490	.12844
11س	60	2.7333	.98921	.12771
12س	60	2.7667	1.04746	.13523

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
9س	-5.182-	59	.000	-.70000-	-.9703-	-.4297-
10س	-4.671-	59	.000	-.60000-	-.8570-	-.3430-
11س	-2.088-	59	.041	-.26667-	-.5222-	-.0111-
12س	-1.725-	59	.090	-.23333-	-.5039-	.0373

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
13س	60	2.2000	.91688	.11837
14س	60	2.1333	.83294	.10753
15س	60	2.8833	1.04300	.13465
16س	60	2.4500	1.06445	.13742

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
13س	-6.759-	59	.000	-.80000-	-1.0369-	-.5631-
14س	-8.060-	59	.000	-.86667-	-1.0818-	-.6515-
15س	-.866-	59	.390	-.11667-	-.3861-	.1528
16س	-4.002-	59	.000	-.55000-	-.8250-	-.2750-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
17س	60	2.6333	1.10418	.14255
18س	60	2.8000	1.10162	.14222
19س	60	2.7500	1.05163	.13577
20س	60	2.7500	1.12935	.14580

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
17س	-2.572-	59	.013	-.36667-	-.6519-	-.0814-
18س	-1.406-	59	.165	-.20000-	-.4846-	.0846

19س	-1.841-	59	.071	-.25000-	-.5217-	.0217
20س	-1.715-	59	.092	-.25000-	-.5417-	.0417

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تشخيص المعرفة	4	2.7275	.14104	.07052

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تشخيص المعرفة	-3.864-	3	.031	-.27250-	-.4969-	-.0481-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
خلق المعرفة	4	2.5475	.17500	.08750

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
خلق المعرفة	-5.171-	3	.014	-.45250-	-.7310-	-.1740-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تخزين المعرفة	4	2.5475	.23200	.11600

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تخزين المعرفة	-3.901-	3	.030	-.45250-	-.8217-	-.0833-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
توزيع المعرفة	4	2.4150	.33907	.16953

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
توزيع المعرفة	-3.451-	3	.041	-.58500-	-1.1245-	-.0455-

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبيق المعرفة	4	2.7325	.07228	.03614

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيق المعرفة	-7.401-	3	.005	-.26750-	-.3825-	-.1525-

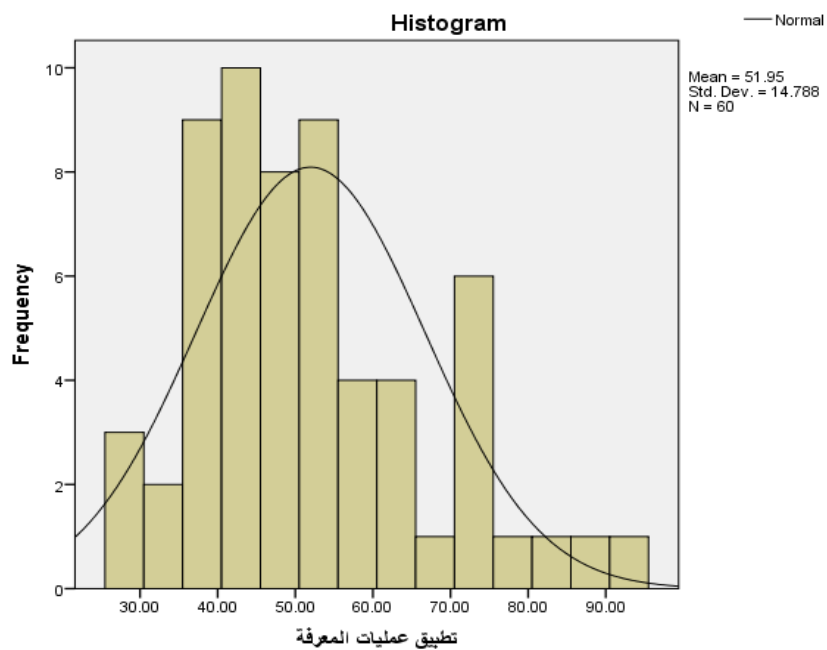
One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1س	60	2.9333	1.14783	.14818
2س	60	2.6167	.97584	.12598
3س	60	2.6667	1.06829	.13792
4س	60	2.7167	1.13633	.14670
5س	60	2.4667	1.09648	.14155
6س	60	2.4667	1.08091	.13954
7س	60	2.4667	1.09648	.14155
8س	60	2.8167	1.14228	.14747
9س	60	2.3000	1.04638	.13509
10س	60	2.4000	.99490	.12844
11س	60	2.7333	.98921	.12771
12س	60	2.7667	1.04746	.13523
13س	60	2.2000	.91688	.11837
14س	60	2.1333	.83294	.10753
15س	60	2.8833	1.04300	.13465
16س	60	2.4500	1.06445	.13742
17س	60	2.6333	1.10418	.14255
18س	60	2.8000	1.10162	.14222
19س	60	2.7500	1.05163	.13577
20س	60	2.7500	1.12935	.14580

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1س	-.450-	59	.654	-.06667-	-.3632-	.2298
2س	-3.043-	59	.003	-.38333-	-.6354-	-.1312-
3س	-2.417-	59	.019	-.33333-	-.6093-	-.0574-
4س	-1.931-	59	.058	-.28333-	-.5769-	.0102
5س	-3.768-	59	.000	-.53333-	-.8166-	-.2501-
6س	-3.822-	59	.000	-.53333-	-.8126-	-.2541-
7س	-3.768-	59	.000	-.53333-	-.8166-	-.2501-
8س	-1.243-	59	.219	-.18333-	-.4784-	.1117
9س	-5.182-	59	.000	-.70000-	-.9703-	-.4297-
10س	-4.671-	59	.000	-.60000-	-.8570-	-.3430-
11س	-2.088-	59	.041	-.26667-	-.5222-	-.0111-
12س	-1.725-	59	.090	-.23333-	-.5039-	.0373
13س	-6.759-	59	.000	-.80000-	-1.0369-	-.5631-
14س	-8.060-	59	.000	-.86667-	-1.0818-	-.6515-
15س	-.866-	59	.390	-.11667-	-.3861-	.1528
16س	-4.002-	59	.000	-.55000-	-.8250-	-.2750-
17س	-2.572-	59	.013	-.36667-	-.6519-	-.0814-
18س	-1.406-	59	.165	-.20000-	-.4846-	.0846
19س	-1.841-	59	.071	-.25000-	-.5217-	.0217
20س	-1.715-	59	.092	-.25000-	-.5417-	.0417

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبيق عمليات المعرفة	20	2.5975	.22616	.05057

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيق عمليات المعرفة	-7.959-	19	.000	-.40250-	-.5083-	-.2966-

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.945	20



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiafa M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



Département: Sciences de Gestion

معة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): السيد زكريا المولود(ة) بتاريخ: 1994/01/05 بـ: ولاية المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20363498 الصادرة بتاريخ: 2016/01/25 عن: بلدية زكريا
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2020/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دراسة تطبيقية على إدارة المبيعات
موجهة لـ: نظير السعيد المدرس في كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/17

التوقيع و البصمة

[Signature]



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): المولود (ة) بتاريخ: 1998/06/14 ب. عماد الصناغية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 20349686 الصادرة بتاريخ: 2016/06/06 عن: بلدية عماد الصناغية
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2020/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "دراسة تطبيقية عملياً لإدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة"

أصريح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 20 جوان 2021

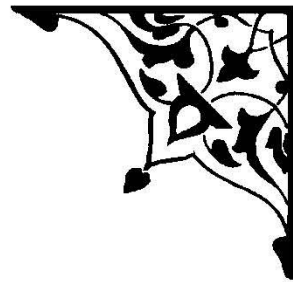
التوقيع و البصمة

.....
بصمة





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

