

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

العنوان الرئيسي للمذكرة

دور إدارة المعرفة وفعاليتها في تسيير المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء

تحت إشراف الأستاذ:

مقدمة من طرف الطالبة :

شايب ذراع ثاني خيرة

حمدي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا			
مناقشا			
مقررا			

السنة الجامعية 2016/2017

كلمة شكر

الحمد لله الذي وهبنا علما نافعا وعقلا يافعا.

سبحانه يهب نوره لمن يشاء .

ويمهدي بهداه من يشاء فينير العقول ويشفي الصدور .

نشكر الله عزوجل، فلولا عونه وقدرته ما أنجزنا هذا العمل المتواضع من خلال ذلك
أتقدم بشكري الجزيل إلى كل الذين وقفوا بجانبني طيلة مسيرتي الدراسية .

كما أتقدم بشكري إلى صديقاتي كما أشكر الأستاذ المؤطر شايب دراع وكل أساتذة
الجامعة وكذلك إلى مدير الشركة توزيع وإنتاج مواد البناء بمستغانم وكل عمالها
وخاصة رضوان جزاه الله ألف خير .

وإلى كل من ساهم في انجاز هذه المذكرة .

"كن عالما...فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم
تستطع فلا تبغضهم"

الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

أمي الغالية التي ساندتني بدعائها وصلاتها وغمرتني بحبها وحنانها الكبيرين

إلى من ألوذ في حبه أبي العزيز

أمي وأبي

اللذان أوصلاني إلى ما أنا عليه الآن أدامهما الله لي

إلى من أهداهم لي القدر

إخوتي وأخواتي

إلى كل صديقاتي دون استثناء

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات

إلى كل من ساندني وساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

فاطمة

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	الشكر
	الإهداء
I - III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
03- 01	مقدمة عامة
	الفصل الأول : إدارة المعرفة
4	مقدمة الفصل
5	المبحث الأول : مدخل إلى المعرفة
5	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
6	المطلب الثاني : أنواع المعرفة وسماتها
8	المطلب الثالث : أهمية المعرفة وتسييرها
10	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة
10	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني : مناهج وعناصر إدارة المعرفة
15	المطلب الثالث : مبادئ إدارة المعرفة
19	المبحث الثالث : أهمية وأهداف إدارة المعرفة وأهم أسسها ووظائفها
19	المطلب الأول : أهمية إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني : أهداف إدارة المعرفة
22	المطلب الثالث : أسس إدارة المعرفة ووظائفها

قائمة المحتويات

24	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية
25	مقدمة الفصل
26	المبحث الأول : أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
26	المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة
29	المطلب الثاني : أبعاد إدارة المعرفة
32	المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة
34	المبحث الثاني : قياس إدارة المعرفة ومعوقاتها
34	المطلب الأول : مشكلات تطبيق إدارة المعرفة
36	المطلب الثاني : تحديات إدارة المعرفة
39	المطلب الثالث : عوامل نجاح إدارة المعرفة
41	المبحث الثالث : فعالية إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في تطورها
41	المطلب الأول : العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة
43	المطلب الثاني : تأثير إدارة المعرفة على المنظمات
47	المطلب الثالث : فعالية إدارة المعرفة
50	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث : واقع إدارة المعرفة في إنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO
51	مقدمة الفصل

قائمة المحتويات

52	المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة
52	المطلب الأول : تعريف مؤسسة EDIMCO
52	المطلب الثاني : وحدات الإنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO
53	المطلب الثالث : أهداف مؤسسة EDIMCO
57	المبحث الثاني : دراسة تحليلية لمؤسسة EDIMCO
57	المطلب الأول : مكونات الاستبيان
58	المطلب الثاني : تفرغ الاستبيان
67	المطلب الثالث : أسباب الفشل والحلول المقترحة لإدارة المعرفة في مؤسسة EDIMCO
69	خاتمة الفصل
71-70	خاتمة عامة
73-72	قائمة المراجع
	ملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
26	يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	01 - II
31	يوضح أبعاد إدارة المعرفة	02 - II
44	يوضح أثر إدارة المعرفة على المنظمة	03 - II
46	يوضح أثر إدارة المعرفة مع العمليات في المنظمة	04 - II
46	يوضح مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	04 - II
49	خطوات قياس إدارة المعرفة	05 - II

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
59	آراء أفراد العينة حول الجنس	01 - III
59	آراء أفراد العينة حول الفئة العمرية	02 - III
60	آراء أفراد العينة حول المستوى العلمي	03 - III
60	آراء أفراد العينة حول سنوات الخبرة	04 - III
62	آراء أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء بتطبيق المعرفة واستخداماتها	05 - III
63	آراء أفراد العينة حول استخدام المعرفة المقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المهارات المطبقة	06 - III
64	آراء أفراد العينة حول ارتباط العامل بالمعرفة بهذه المؤسسة مع التقدم في العمر وتطور الخبرة	07 - III
65	آراء أفراد العينة حول تناسب العمل مع الشهادة التي يحملها وكذلك استماع إدارة إلى المشاكل العمال ومساعدتهم على حلها	08 - III
65	آراء أفراد العينة حول الجودة	09 - III
65	آراء أفراد العينة حول تخفيض التكلفة	10 - III
66	آراء أفراد العينة حول التفوق على المنافسين	11 - III
67	آراء أفراد العينة حول إدارة المعرفة لها دور استراتيجي في بناء المؤسسة	12 - III
67	آراء الأفراد العينة حول تحول أعمال المؤسسة أو مناصب من مهام مبسط إلى مهام مركبة	13 - III

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات ، ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال ومن ابرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة ، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة رأس المال ، الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة ، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

اثر هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لا بد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية .

فتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية النقائص ومواكبة العصر الجديد وما يضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة كون أن المعرفة مفهوم أرقى واشمل من مفهوم المعلومة ، فنجد أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات ، والخبرات ، والقدرات ، والمهارات لفهم ، وإدراك الظواهر، والأحداث والحقائق بوضع أكبر، وأوسع من هنا برز مفهوم المعرفة حيث يعتبر العقل البشري ، والأفكار الأخلاقية ، الابتكار مصدرا رئيسيا للتفوق ، واتسع نطاق هذا المفهوم يشمل كل الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة ، ويقترن نجاح المنظمة بقدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها ، ومحاول تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات ، وأساليب عمل، ومخرجات جديدة تلبي احتياجات وتحقيق الأهداف ، وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسات، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحيوية ، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها ، وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع ، وتحقيق الميزة التنافسية ، وتحسين الأداء المؤسسات .ومما سبق نطرح الإشكالية التالية إلى أي مدى تؤثر إدارة المعرفة في تسيير المؤسسة الاقتصادية ؟

الأسئلة الفرعية:

وينجم على السؤال الرئيسي الأسئلة التالية :

ماذا نقصد بالمعرفة وإدارة المعرفة؟

ما هو مستوى تطبيق إدارة المعرفة ؟

كيف تؤثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات ؟

كيف تساهم إدارة المعرفة في نجاح تسيير المؤسسة الاقتصادية EDIMCO .

فرضيات الدراسة:

تمثل إدارة المعرفة ثورة معرفية تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية .
تواجه إدارة المعرفة أكبر تحد في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها وان وجود فجوة بين النظرية و التطبيق .
تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على أداء المنظمين في أبعاد المختلفة .
لا يوجد اهتمام بالإدارة المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية EDIMCO .

أهمية الدراسة :

التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطور المؤسسات ورفع أداءها.
أن إدارة المعرفة لها أهمية متزايدة في تحقيق نجاح المؤسسة .
أن إدارة المعرفة هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري.
تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة إدارة المعرفة في تسيير المؤسسة EDIMCO .

أهداف الدراسة :

التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بالمعرفة ، وإدارة المعرفة .
إبراز دور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق ، وتعظيم كفاءة ، وفعالية المؤسسة الحديثة .
التعرف على مدى استعداد المؤسسة للدخول في برامج إدارة المعرفة .
تبيان مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة .

مبررات اختيار الموضوع :

الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع .
باعتبار موضوع إدارة المعرفة يعد من التوجهات الحديثة .
الدور الهام الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين ، وتطوير أداء المؤسسات .

المنهج المستخدم في الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء EDIMCO حيث قمت بوضع استبيان للتعرف واقع المعرفة في المؤسسة وقد طبقت أداة البحث على المؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء كدراسة حالة

صعوبات الدراسة :

وقد وجهتنا مجموعة من الصعوبات في هذه الدراسة ومن بينها :

- ✓ قلة المراجع .
- ✓ صعوبة الحصول على مكان التبرص الذي يريده ، ويتوافق مع موضوع البحث .
- ✓ صعوبة تنسيق بين المعلومات الموجودة بين أيدينا وترجمتها في خطة البحث .
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الجانب التطبيقي .

تقسيم البحث :

تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريان و فصل تطبيقي كل فصل يعالج عنصر من عناصر التي نراها مهمة لتناول الموضوع .

الفصل الأول :

إدارة المعرفة نحاول في هذا الفصل عطاء صورة موجزة عن المعرفة بصفة عامة كما تطرقنا إلى إدارة المعرفة بصفة موجزة أيضا.

الفصل الثاني :

دور إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم العناصر والمتمثلة في أساسيات تطبيق إدارة المعرفة وأيضا العوامل المؤثرة في تطورها

الفصل الثالث :

تطرقنا من الجانب التطبيقي إلى معرفة ومدى تطبيق إدارة المعرفة في بناء المؤسسة ومدى أهميتها وفعاليتها في رفع أداء العمل في مؤسسة الإنتاج وتوزيع لمواد البناء

مقدمة الفصل :

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحداث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات ، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات ، وعليه وجب على المنظمة أو توظيف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، واستخدامها لمساندة صناعة القرار وحل المشكلات ، وهذا باعتماد إدارة معرفة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة ، والمستفيدين من خارجها .

أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها، إلى باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر. وعليه أصبحت إدارة المعرفة من مواضيع الساعة إذ أصبح العديد من الاقتصاديين يهتمون بهذا الموضوع وهذه الأهمية فرضتها مجموعة كبيرة من المتغيرات نذكر منها ثورة المعلومات وتكنولوجيا الإعلام، والاتصال، العولمة .

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

إن استقطاب المعرفة أصبح الشغل الشاغل للشركات، والمؤسسات إذا أرادت المحافظة على بقائها واستمراريتها، بحيث أن كل شيء يعتمد على المعرفة، فالشركات تتحول نحو المعرفة وتنافس من خلال ما لديها من معرفة منتجة كأساس للتفوق، وكونت لديها إدارة المعرفة التي هي جوهر عملية إنشاء المعرفة التي يتم تحويلها إلى منتجات، وخدمات، عمليات جديدة في ظل التطور والتقدم التكنولوجي الحديث .

المطلب الأول : مفهوم المعرفة .

تعريف المعرفة لغويا :

هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب وتعرف المعرفة أيضا معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما .

حيث تعرف المعرفة على أنها تشكل احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإرشاد signales وتتدرج إلى البيانات data ثم إلى المعلومات informations ثم إلى المعرفة knowledge ثم إلى الحكمة wisdom (التي تعد أساس فاعلا للابتكار Innovation) ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار¹

كما تعرف المعرفة أيضا بأنها مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة ويمكن أن نعرف المعرفة بأنها معالجة المعلومات وتطورات ذهنية من الأفراد، وتم التركيز في هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فمهما يكون الفعل، والعمل تطبيقا لها وقصد بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول، والمهارات الفكرية²

ولتحقيق صورة أكثر وضوحا وعمقا لمفهوم المعرفة فانه لابد من التمييز بين المعرفة وبين مصطلح المعلومات، حيث أن مصطلح المعلومات ظرف محدد أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل النظري، أما المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج³

¹ ليث عبد الله القهبيوي . إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار النشر والتوزيع، 2013 - 1434 هـ ص 13 .

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 32 .

³ عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012، 1433 هـ ص 26 .

المطلب الثاني : أنواع المعرفة وسماتها

أولا : أنواع المعرفة

يمكن أن تتضمن المعرفة أنواعا وأشكالا عديدة من بينها :

- (1) المعرفة الضمنية غير الظاهرة وهي معرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة والتي تخزنها عقولهم ، وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.
- (2) المعرفة الظاهرة التي تتجسد شكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب ، أو تقرير ، أو بحث ، أو دراسة ، أو نشرة ، أو من خلال تخزينها في حاسوب ، أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين ، وبذلك فان المعرفة قابلة للتخزين ، والنشر ، والانتقال ، والتوزيع ، وبالتالي يمكن الاستفادة منها ، وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات للحالات الواقعية .
- (3) المعرفة يمكن أن تكون معرفة علمية ، أي معرفة فكرية أو نظرية وقد تكون معرفة علمية ، وعملية في آن واحد .
- (4) المعرفة قد تكون عامة ، وشاملة لجوانب ، ومجالات عديدة وقد تكون معرفة متخصصة بمجال أو جانب معين ، أو مجالات وجوانب محددة

المعرفة يمكن أن تكون فردية تتحقق وترتبط بالفرد ، أو مؤسسة ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة¹

¹ أحمد الخطيب ، خالد ريفان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، 2009-1429 هـ ، ص 07 .

ثانيا : سمات المعرفة

المعرفة تتسم بالعديد من السمات :

- (1) غير مادية غير ملموسة.
- (2) تتعرض للتغيير المستمر أي غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها .
- (3) المعرفة هي إنتاج العلم ، و التعلم ، والخبرة .
- (4) المعرفة التراكمية ، وغير قابلة للنضوب أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها .
- (5) المعرفة السابقة تمثل أساس لتوليد المعرفة الجديدة .
- (6) المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار .
- (7) المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك و التعلم .¹

¹ أحمد الخطيب، خالد ريغان، نفس المرجع السابق ، ص 08 .

المطلب الثالث : أهمية المعرفة وتسييرها

أولا : أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر ، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات، والاتصالات ، استخدام نتائج وإفرازات ، ومعطيات المعرفة العلمية في كافة المجالات عمل الاقتصاد ، وتطور نشاطاته ، ونمو الذي يتمثل فيما يلي :

- 1) الزيادة المستمرة ، والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها ، وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال
- 2) تمثل المعرفة العلمية الأساسية المهم في تحقيق الابتكارات ، والاكتشافات ، والاختراعات التكنولوجية
- 3) الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة ، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية ، وغير الملموسة ، وما ينجم عنه من زيادة في إنتاج المعرفة ، والعلم ، والذي يتسع حجمه باستمرار .
- 4) الزيادة المستمرة في المؤسسات ، والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا ، وإنتاجا ، واستخداما ، والتي تمثلها شركات المعلومات ، والاتصالات ، والبرمجيات ، والبحوث ... الخ
- 5) الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم .

تعتبر المعرفة موردا اقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة لأهمية التي تتمتع بها .¹

¹ أحمد الخطيب، خالد ريفان، نفس المرجع السابق، ص 09 .

ثانيا : تسيير المعرفة :

للمعرفة دور هام في صناعة الكفاءات وتنميتها ، وتطويرها، وهذا بفعل عملية خلق القيمة التي تنتجها المعرفة نتيجة الرابط بين المستويات ومكوناتها ، رأس المال البشري وما ينتج عنها من قدرات على الإبداع والابتكار والتحكم في الموارد الإستراتيجية مما يعزز التركيز التنافسي للمؤسسة .

وتعد عملية تسيير المعرفة والتي تتمثل في مجموعة الأساليب التنظيمية والتقنية التي تهتم بعملية جمع، وتنظيم ، وخبز ، ونشر ، واستعمال ، وتحويل المعارف التي بحوزة المؤسسة ، وتجسيدها في معرفة ممثلة في رأس مال فكري خاص بالمؤسسة ن وبالتالي فان عملية تسيير المعرفة تهدف إلى :

- ✓ تكوين نظام تسيير لتكوين رأس المال الفكري للمؤسسة
- ✓ تحويل المعرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة
- ✓ خلق فرص للإبداع ، والابتكار من خلال التنظيم الجيد و التسيير الفعال والحسن للمعارف التي تكسبها المؤسسة
- ✓ الرفع من الرصيد الفكري للأفراد بشكل يتناسق مع أهداف المؤسسة¹

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الحامد ، 2010، ص 45 .

المبحث الثاني : عموميات حول إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول إلى قضايا ومشكلات استقطاب وإنتاج المعرفة والمشاركة فيها بين أفراد وجماعات والمنظمات . أيضا بمعنى آخر تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية وبناء ذاكرة للمنظمة تركز على التبادل المعرفة والمشاركة فيها ، ويمكن ماثلة هذا المفهوم بحقل إدارة المعلومات فإذا كان من الواجب بناء وتطوير إدارة موارد المعلومات في المنظمة خصوصا ، والمجتمع عموما ، فإن من الحيوي في عصر المعرفة وضع بنية تنظيمية ، وإنسانية متكاملة تتولى بصورة منهجية منظمة إدارة الموارد المعرفية المتاحة والمتجددة مع التركيز على مورد رأس المال الفكري ورأس المال المعرفي الذي يعتبر مورد وأداة لإنتاج المعرفة الجديدة وابتكار وسائل النهوض بالمجتمع والاقتصاد، الحياة الإنسانية.

المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم ، وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبادلات لسرعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها بحيث عرفت إدارة المعرفة : على أنها العمل من اجل تعظيم الكفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباط الأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي¹

كما يعرفها wiig على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية ، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية .

على الرغم من تعدد التعريفات التي تستخدم في دراسة إدارة المعرفة إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاث مداخل أساسية الأول : يتعامل مع إدارة المعرفة على أنها رأس المال الفكري وقيمة المضافة ، وذلك من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة ، والتي يحدد القيمة السوقية للمنظمة .

الثاني : يتناول إدارة المعرفة من حيث طرق وأساليب حيازتها وتوليدها وتخزينها واستخدامها

أما الثالث : فيركز على السمات الأساسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية وتساهم في زيادة فاعلية المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة .

¹ محمد الطائي ، وعبد الرحيم حسين العلي اقتصاديات المعلومات ، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 111.

ويرى Laurie j Bassi أن إدارة المعرفة هي إدارة المنظمة المستمرة من اجل تحديد أساس معرفة التنظيمية ، بما يتضمنه ذلك من خلق للهيكل التنظيمية ، وتوفير ما تحتاجه هذه الهيكل من أعضاء، بالإضافة إلى تأكيد على أهمية تكنولوجيا المعلومات ، و فرق العمل وتوزيع المعرفة في كل المستويات المنظمة¹

كما يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها الجهود التي تبذلها المنظمات لزيادة المعرفة المفيدة باستخدام عمليات التوليد، الخزن ، والمشاركة ، والتطبيق مما يشجع على التواصل و يتيح لإفراد تلك المنظمات القدرة على التعلم و التفكير في أداء أعمالهم²

¹ حسين عجلان حسن : استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الأردن، عمان، إثراء للنشر والتوزيع ، 2002 ص 56 .
² الناصر، عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الطبعة العربية، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010 ، ص

المطلب الثاني : مناهج وعناصر إدارة المعرفة .

مناهج إدارة المعرفة :

ويمكن تصنيف مناهج إدارة المعرفة كالآتي:

المنهج الوثائقي :

هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة ، استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها ، وتشكيلها ، وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها ، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها

المنهج التقني :

وعلى وفق هذا المنهج يظهر الانجاز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة وتأكيد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تداير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي و بالتالي بات الانترنت والبريد الالكتروني وتقنيات التحوار والتخاطب الالكتروني تعبير عن القنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني .

المنهج الاجتماعي :

وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموما ، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقة والقيم .

منهج قيمة المضافة :

ويذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة .وعلى وفقه بات الإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد ، والتقنية ، والعملية ، ومن ثم الإستراتيجية .

المنهج المالي :

وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا إلا أن إمكانية استخدامه ، وتداوله ، والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوسا .

المنهج المعرفي :

يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها ، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدرا للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيما كونهم ذو مؤهلات عالية ، إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية ، وهي المعتقدات المعرفية ، والالتزام ، والشكل التنظيمي ، ومعرفة – كيف فضلا من الدور السائد لتقنية المعلومات .

منهج العملية :

يوضح فكرة هذا النهج تعريفا ، بأنها عملية تجميع ، وابتكار المعرفة ، وإدارة قاعدتها ، وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة .

وحيث أن التعريف يشير بوضوح إلى مفهوم العملية ، لذا فإن إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها هنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب و الممارسات ، والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ، ويظهر هذا البعد متجسدا في المركز التنافسي للمنظمة¹

عناصر إدارة المعرفة :

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية :

المحتوى :

وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية و المبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات .

التكنولوجيا :

وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تستعمل على إيصال المهام المطلوبة .

العمليات :

وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث ، وتطوير للتأكيد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية ، والكمية ، ومدى صلتها بالموضوع المطروح

¹ محمد عوادات ، احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الأردن ، عمان. دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص59، 58 .

الأفراد :

تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها، واستخدامها بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء ، وخلق أسواق جديدة، وسرعة تطوير المنتجات الجديدة، وسيطرة على التكنولوجيات الحديثة. والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي استخدم الإدارة خلق معرفة جديدة .

يمكن أن نذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي :

- ✓ أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة
- ✓ تحتوي على أنشطة، وممارسات، وسياسات، وبرامج ترتبط بالمعرفة
- ✓ إنتاج المعرفة عن طريق توليد و البحث عن مصادرها المختلفة
- ✓ اختيار المعرفة، وتنقيحها، وترشيحها، وتبويبها، والبحث، وتصنيفها، وتنظيمها .
- ✓ استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات
- ✓ نشر المعرفة عبر وسائل المتاحة .
- ✓ استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم، وبناء المعرفة، والتخطيط الاستراتيجي¹

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، الأردن، عمان، دارالوراق للنشر والتوزيع ، ص 77 .

المطلب الثالث :مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي :

المبدأ الأول :إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية)

المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة ،وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمل أو الأموال تشمل ما يلي :

- ✓ الحصول على المعرفة : إعداد الوثائق ،ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي .
- ✓ القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف ، والتجميع ، والتنقيح ،
- ✓ مداخل تطوير ، وتقسيم المعرفة ، وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة .
- ✓ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ، وتطبيقات توزيع المعرفة .
- ✓ تعليم العاملين الخلق ، والمشاركة ، والاستخدام للمعرفة .

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فان المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ما هي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة ؟ كم تتكلف المنظمة في حالة عدم القدرة العاملين على الإجابة عن التساؤلات العملاء ، أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة وإذا رغبتنا في تحديد قيمة للمعرفة أيضا فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة ، تماما مثل تحديد قيمة الجودة فان المنظمة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات ، والخدمات¹

المبدأ الثاني :تتطلب الإدارة الفعالية للمعرفة :

حلولا تمزج بين الأفراد ، والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم ، وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية ، وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فان العنصر البشري هو الأداة التي يوصي بها في ذلك .

ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدرة الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجية في طرق مكتملة لبعضها البعض .

¹ سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، المفاهيم النظم التقنيات ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007 ، 1427 هـ ، ص 51 .

المبدأ الثالث : تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مدراء المعرفة .

تخصص الموارد البشرية للأعمال مثل العمل ، ورأس المال الأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية ، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعة الرئيسية بالمنظمة وبين هذه الوظائف ، والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة ، وإعطاء النصائح ، والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة .

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق ، والتوزيع ، واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين بالإضافة إلى أن مدراء المعرفة يجب إلا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معان ضمنية أكثر من أي شخص آخر ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

المبدأ الرابع : فوائد إدارة المعرفة :

هي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة ، وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة ، حيث ما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكل للمعرفة ، ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل يتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ، ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين ، كما انه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدمين من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهما عن طريق القائمين على الطلق ، ولكن نادرا ما يتم تطبيقه كاملا ، ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالا لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

المبدأ الخامس : مشاركة واستخدام المعرفة غالبا ما تكون غير طبيعية :

يتساءل حاملي المعرفة انه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحدا في تلك المعرفة ؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلا مني ؟ فإذا رغبتنا في أن ، وان ينظروا بشك إلى الآخرين ، وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء و المكافآت لهؤلاء.¹

¹ سمراء كجيلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير تخصص علم المكتبات ، كلية العلوم الإنسانية ، والعلوم التجارية جامعة منتوي ، قسنطينة . 2008/2009 ، ص 59

المبدأ السادس : إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي .

من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموما ولكن المعرفة يتم توليدها، واستخدامها ، ومشاركتها بكتافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق ، تصميم ، وتطوير المنتج ، والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير، وإعداد الأوامر، فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال ، عموما فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تطور الطبقة الوسطى بين القمة ، والقاعدة محققة استغلال حاملي المعرفة ، ذلك أن العمل المعرفي الخلاق يتطلب اقل تدخل من القمة إلى القاعدة ، ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

المبدأ السابع : الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة بداية :

إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافيا ، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضا التركيز، والالتزام ، وذلك أن التركيز يمثل انتشار العصور المعلومات ، وحتى نعرف المستهلكين جيدا فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدرة الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ، ومنتجاتنا ، وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية ، وشمولا فيمكن تحقيق من خلال تلخيص ، وكتابة التقارير الآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضا خلال استقبال تلك المعرفة ، وخلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة ، وتغيير ذلك ذات أهمية بالغة خصوصا إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية¹.

المبدأ الثامن : إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية :

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ، ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية ، بسبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما ، ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا القضايا الجديدة التنظيمية ، اهتمام العميل عادة ما تتغير ، وتغير المنظمات من استراتيجياتها ، وهيكلها التنظيمية ، والتأكيد الدائم على المنتج ، والخدمة ، فالمديرون ، والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة .

هذا التغيير السريع في بيئة ، المعرفة يعني أن المنظمات يجب أن لا تأخذ في اعتبارها عنصر الوقت في وضع الخرائط ، ونماذج الخاصة ببيئة المعرفة فعندما ينتهي الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود ، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير استخدام هذه البيئة .

¹ ممدوح عبد العزيزرفاعي ، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة ، كلية التجارة جامعة عين شمس -est rategiat-.../www.dr.manduuhrefaij.com

المبدأ التاسع : تتطلب إدارة المعرفة تعاقد المعرفي

من غير الواضح في معظم المنظمات و التي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة انه هل المعرفة يمثلها العاملون أم يستأجرونها ؟ هل كل معرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل ؟ ما تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسوب ؟ وماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أداءهم لاستشاراتهم ؟

كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها ، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة اكبر إلى وظائف جديدة ، ومنظمات جديدة ، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية التوثيق أي معرفة متاحة لدي العاملين ، حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم ، فإذا أصبحت المعرفة موارد اكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز اكبر لمشروعية إدارة المعرفة¹

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، نفس المرجع السابق ، ص 18 .

المبحث الثالث : أهمية وأهداف إدارة المعرفة وأهم أسسها ووظائفها

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة و المعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل الاقتصاد المعرفة وقد اكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات ، وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي ترتكز إدارة المعرفة على تحقيقها

المطلب الأول : أهمية إدارة المعرفة .

تنبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الايجابية العميقة على المنظمات على مستويات مختلفة ويمكن إجمال أهمية المعرفة كما يلي:

- (1) استثمار رأس المال الفكري :
إذا أصبحت قيمة المنظمات (وأسمها) تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري Intellectual capital
- (2) تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية ، وبذلك تعزز من الالتزام المنظمة بهذه الأنشطة والأهداف.
- (3) تعزيز المقدرات ، والجدارات الجوهرية competencies في المنظمة .
- (4) تحسين الأداء التنظيمي ، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة ، وتطبيقها ، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي ، وتحسينه .
- (5) إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة ، وتوثيقها ، وتطويرها ، وتحديد المعرفة المطلوبة ، وسد الفجوة بينهما .
- (6) تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار ، والإبداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة ، وتجديد ذاتها ، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- (7) بناء ميزة التنافسية مستدامة للمنظمات من خلال تبني فريد من الإبداعات المتمثلة في طرح أفكار ، وخدمات جديدة .
- (8) تحسين العمليات في المنظمة ، وذلك بزيادة فاعليتها من خلال القيام بها بأفضل طريقة ممكنة ، واتخاذ القرارات المناسبة ، وزيادة كفاءتها من خلال القيام بها بالسرعة الممكنة ، وبأقل التكاليف ، وزيادة درجة ابتكارها من خلال القيام بها بطريقة إبداعية جديدة .
- (9) تحسين المنتجات الموجودة ، وتطويرها ، وإيجاد منتجات جديدة ذات قيمة مضافة ، ومنتجات تعتمد على المعرفة ، مما يساعد في زيادة تنافسية المنظمة ،
- (10) تخفيض التكاليف ، ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .

11) دعم الجهود الإفادة من جميع الموجودات الملموسة ، وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية

12) تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .

13) تشجيع التغيير التنظيم الهادف ، وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة ، ويساعدها على التميز ، والزيادة في بيئة تسريع التغيير ، والتقلب¹.

¹ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والزيادة ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 110 – 111 .

المطلب الثاني : أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية و التي تؤدي في مجملها إلى تمييز المنظمة وزيادتها :

- (1) توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم تطبيقها ، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، والتشغيلية .
- (2) الارتقاء بأداء المنظمي المعتمد على الخبرة ، والمعرفة ، وتحسينه ، وذلك بدعم الممارسات الأفضل للعمل المتمركزة حول المعرفة .
- (3) الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة ، وتنفيذها بصورة أفضل .
- (4) مؤسسة المعرفة :
- إذ تعمل إدارة المعرفة على تنفيذ إستراتيجية تشجع إدارات المنظمة ، وأقسامها على توليد المعرفة ، وتطبيقها، وتبادلها ، ومشاركة بها ونشرها ، بما يعود بالمنفعة العامة على المنظمة، ويزيد من مكانتها تنافسية .
- (5) زيادة الإنتاجية :
- وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية أكثر ، وإتقان أكبر .
- (6) زيادة النمو :
- إذ تسعى المنظمات جميعها إلى تحقيق النمو في أعمالها كهدف إستراتيجي رئيسي ، ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس أداء المعتمد على المعرفة مثل الزيادة الحاصلة في العائد من الاستثمار ، والحصصة السوقية وخطة الإنتاج والحصول على أسواق جديدة وغيرها .
- (7) إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة .
- (8) تجذير ثقافة التعلم في المنظمة ، وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد وتحفزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين والتنافس من خلال الذكاء البشري .
- (9) تجذير ثقافة الإبداع ، والابتكار في المنظمة .
- (10) إيجاد القيمة الأعمال من خلال تخطيط لها ، والجودة المعلوماتية ، وإدارة الموارد البشرية ، وتنميتها ، وإدارة الزبائن ، وتقييم الإنتاج .
- (11) ارتقاء بدرجة رضا الزبائن ، وذلك من خلال تجويد المنتجات ، والخدمات المقدمة إليهم .
- (12) إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة ، وتطبيقه .¹

¹ عمر أحمد همشري، نفس المرجع السابق ، ص 112-113 .

المطلب الثالث : أسس إدارة المعرفة ووظائفه

أولاً : أسس إدارة المعرفة

تعتمد إدارة المعرفة على الأسس التالية :

- ✓ جمع ، وتصنيف ، وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي ، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية .
- ✓ توزيع وتبادل المعرفة ، حيث أن انحصار المعرفة لدى الأفراد أو فئات محددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها .
- ✓ رصد ، وإعداد ، وتدريب ، وتنمية الأفراد ، والمعرفة .
- ✓ تطوير عمليات المؤسسة واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في القواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها .
- ✓ استخدام المعرفة للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية ، ويتم ذلك بإدماج وتنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تجميع العمليات ومعايير تقويم الأداء ، وتقدير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها¹ .

ثانياً : وظائف إدارة المعرفة .

تعتبر وظائف إدارة المعرفة مجموعة من العمليات إنتاجية التي تكمل بعضها البعض فكل عملية تعتمد على العملية السابقة لها وتعزز التي تليها .

■ تحديد المعرفة :

يضمن هذا النشاط اختيار البيانات من خلال مستودعات المعرفة متوافرة لدى المنظمة ، وتعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المنظمة للمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة من ثم معالجتها .

اكتساب المعرفة : ويعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالترباط بين الجهود التي تقوم بها المنظمة في هيئة الوثائق الأزمة فهي تتضمن جلب المعرفة من مصادرها الخارجية منتظمة عملية الاكتساب ، وجمع البيانات والمعلومات والموجودة خارج المنظمة ، فهي عملية متعاقبة أي ليست عشوائية .

¹ مجلة الاقتصاد والمناجمنت ، تسيير المعارف وتنمية الكفاءات العدد 03 مارس 2004 ص 216 .

- المشاركة في المعرفة :
أي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات الأزيمة لتوفير الموارد الأولية أو خطة التوزيع الطارئة أو الرسائل الالكترونية .
- تخزين المعرفة :
وتهدف إلى توثيق المعرفة و المحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة وتقديم التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات القائمة ببناء ، وتوليد المعرفة من خلال الاستفادة من الخبرة و المعرفة متراكمة لديها.
- مشاركة المعرفة : وتعني عملية نشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تسيير عملية توصيلها إلى جميع الأعضاء بعد تحديد مصادرها ، فمشاركة المعرفة كقيمة مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها عبر إطارين هما المسؤولية والفرصة ، لأن المعلومات لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال نشرها و الاستفادة منها وبالتالي تتحول إلى معرفة من خلال أية فرصة تامة ، وتحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشاركة فعالة¹.

¹ غسان قاسم داود اللامي ، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات و التطبيقات ، الأردن، عمان، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ،

خاتمة الفصل :

من خلال ما سبق يظهر لنا أن المعرفة أصبحت موجودة الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المؤسسات و الذي أدى إلى تحول بيئة الأعمال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة الموجودة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكنهم الحصول عليها من البيئة المحيطة بها الأمر الذي يجعل لها الدور الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية ، لذلك يتوجب على المؤسسات تبني نظام إدارة المعرفة التي تعتبر عملياتها مفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق استفادة والاستثمار الأمثل لمعرفة من خلال عملية تشخيص المعرفة و التي تمكن من رصد وتحديد مصادرها وطرق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة و تخزينها للحفاظ عليها في ذاكرتها التنظيمية و توزيعها و تقاسمها ثم عملية تطبيقها إلى جانب الدور الداعي لتكنولوجيا المعلومات وهذا لترقية و تنمية الموارد المعرفية والكفاءات للمؤسسة ، حيث تعد الدورة الحقيقية .

مقدمة الفصل :

تعتبر المعرفة مورد ، و طاقة ، ووجه للاقتصاد العالمي الذي يستند في كل صناعاته ، وخدماته ، وأنشطته على كثافتها ، وما يهيم إدارة بصفة استثنائية هو إدارة ، و تقييم ، وقياس ذلك الجزء الحيوي من المعرفة الذي يمكن استثماره ، وتنمية قدرات ، ومعارف الأفراد الإبداعية ، ولهذا نعود إلى تأكيد القول أن دراسة رأس المال المعرفة ، وهو في مقدمة المهام الجوهرية التي تتولاها إدارة المعرفة بغية توظيف المعرفة كمصدر حيوي للميزة التنافسية ، والإستراتيجية للمنظمة .

فنجاح المؤسسات و الشركات يعتمد كثيرا على فعاليتها في جميع المعرفة ، واستغلالها للحاق بأحداث المتغيرات ، والحفاظ على قدرتها المنافسة ، والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها العصر تكنولوجيا المعلومات ، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم ، وإدارة هذه المعلومات عن طريق الاستثمار في العصر البشري الذي يعتبر احد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .

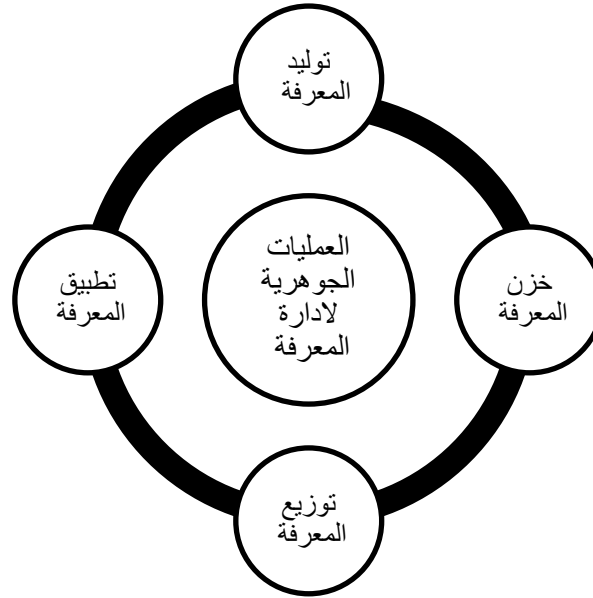
المبحث الأول : أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

أن إدارة المعرفة ، ومختلف الجوانب ، والأفكار المتعلقة ، فانه لا يزال وجود عناصر جدا أساسية ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع إدارة ، المعرفة في المنظمة ، وهذا ما يشمل الأهداف التي تعكس مدى أهمية إدارة المعرفة ، عن طريق توفير المعرفة بشكل دائم ، وتنظيمها بما يخدم الأهداف ، والإستراتيجية ، والتشغيلية للمنظمة ، حيث أن المعرفة السليمة ، والكافية هي جوهر الحكمة ، والإبداع .

المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة .

أن دور إدارة المعرفة ، والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة ، وكيف ننفذ على أحسن وجه داخل المؤسسة ما ، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات ، وان كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة ، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة فعمليات إدارة المعرفة تختلف من المؤسسة إلى أخرى ، ومن جهة نظر باحث الآخر سنركز على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة .

الشكل (II - 01) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة¹



المصدر: هيثم على حجازي ، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي ، عمان، الأهلية للنشر، والتوزيع ، 2005 ، ص 65 .

¹ هيثم على حجازي ، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي ، عمان، الأهلية للنشر، والتوزيع ، 2005 ، ص 65 .

(1) توليد المعرفة : هنالك ترادف وجسور حية واسعة بين توليد المعرفة ، والإبداع ، وخلق إذ تعد المعرفة ، وعملية توليدها جهدا بشريا واعيا .

وقد أشار نوناكا Nonaka إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرية ، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك .

وهناك من يؤكد على أهمية فرق العمل في خلق المعرفة من خلال ترجمة الخبرة المتراكمة إلى المعرفة .

وان عملية التوليد تتطلب ثقافة تنظيمية عميقة ، وخبرة تأزرية بين المستويات التنظيمية في المنظمة جميعها ، ويستند ذلك إلى التحفيز ، والدعم ، والتركيز على ديناميكية التعلم التي تحدث ابلغ الأثر خلال قضاء المنظمة لما تتضمن من معرفة كامنة في عقول العاملين ليكون ذلك توطئة نحو تطبيق المثمر وإعادة التطبيق الإبداعي ، والكشف المتجدد ، والاستحواذ .

(2) خزن المعرفة :

وتنطوي تحت مظلتها عمليات البحث ، والاحتفاظ والاسترجاع ، والإدامة ، وقد أشير إلى أن قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها ، وإنما على القيمة البعيدة للمعرفة لذا يستوجب إدامة مستودعات المعرفة .

وتتجسد أهمية ثقافة المعلومات في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصا المعرفة الظاهرية ، إذا أن آليات الخزن تتضمن :

- ✓ مخازن البيانات : Data warehou singe وتسمح للمنظمات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها .
 - ✓ خرائط المعرفة : Data Mapping وتبين مكان المعرفة وكيفية الوصول إليها ، وإرشادها أفراد المنظمة إلى مصادر المعرفة داخل المنظمة .
 - ✓ المكتبات الالكترونية : Electronic Libraries وهي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين ، وتعطى طريقة أخرى لخزن المعرفة ، وتميرها بسهولة داخل المنظمة ، وبالتالي جعل المستخدمين يستفيدون منها ، ويعيدون استعمالها مرة أخرى .
- أن خزن المعرفة يساعد في ثلاثة أشياء هي إضافة معرفة جديدة ، ترميزها ، دمج المعرفة القديمة مع الجديدة .

ويرى الباحث أن المنظمات تلجا إلى خزن المعرفة ، والمعلومات الضرورية الخاصة بالأعمال ، والمهام ، والخبراء ، والمنافسين ، والمجهزين ، والزبائن ، وأوضاع السوق ، بالوسائل المختلفة القديمة المعارف عليها كما في السجلات الورقية والوثائق ، والكتب ، والوسائل التقنية الحديثة كما في الحواسيب والأقراص

الدمجة الليزرية، والفلش رام والرقاقات الممغنطة والسوبر بغيرية استرجاعها، والإفادة في الوقت المناسب، أو لأغراض المستقبلية .

(3) نشر وتوزيع المعرفة : وتتضمن عمليات التوزيع، والمشاركة، والنقل، والتدقيق، وان عملية نقل المعرفة تستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى ظاهرة، كما تعتمد على مدى الاستعداد، ووحدة الهدف كذلك تتطلب عملية المشاركة التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، فضلا عن أساليب التدريب، والحوار التي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية، أما الوثائق، والنشرات الداخلية فإنها تتلاءم مع المعرفة الظاهرية . أن التنظيم الشبكي المتقدم في المنظمات كالانترنت والاكسترا نت، يتم من خلاله التبادل الواسع والفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها، لا سيما بعد تجسيد المعرفة الضمنية إلى صريحة، وذلك ما يمكن من زيادة الفاعلية ورفع مستوى الكفاءة في صنع القرار .

(4) تطبيق المعرفة :

تمكن أهميتها المعرفية في إمكانية تطبيقها ولاسيما من خلال العمل، فضلا عن أن التطبيق ذاته تتكاثف فيه العمليات الثلاثة المكملة الأخرى في حلقتها المغلقة، وهي التوليد، والنشر، والخزن، إذ تكون محكا عمليا لسلامة توجيهها، وتفاعلها الديناميكي، وبالتالي فإن التغذية العكسية تغدو من المؤشرات المهمة في تصويب مسار إدارة المعرفة، والمنظمة ككل، وتذليل العقبات، والعوائق التي تواجهها بشكل مستمر، وتلقائي نظرا لتفوق الاتصالات، وتقنيات الشبكة، والحاسوبية الموظفة في إدارة المعرفة، والتي تلغي أو تختزل الأبعاد الجغرافية والزمنية .

إن تطبيق المعرفة يؤدي إلى الابتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، من خلال أساليب تطبيقية عدة منها الفرقية ومبادرات العمل والتدريب والخبير الداخلي من أهم العوائق التي تواجه عملية التطبيقية هي قلة الخبرة ومقاومة التغيير، وفق الثقافة، وحاجز اللغة، لذا تطبيق أساليب مناسبة لتخفيض هذه العوائق، وإيجاد دوافع لإعادة التطبيق، مما يزود المنظمة بتغذية عكسية لتطوير المعرفة . أن من الضروري إقامة ترابط جدلي ديناميكي متماسك بين تلك العمليات المعرفية الأساس لمواجهة عدم تتابع مراحلها، وسيرها بخط أحادي مستقيم وفقا لأنموذجها التقليدي الذي يقضي إلى تسطيح هذه المنظومة وتحنيط حلقاتها وشملها عن الحراك والتطور وبالتالي عدم إمكانية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بشكل إبداعي خلاق .¹

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، للنشر والتوزيع الوراق، 2013، ص 77-82.

المطلب الثاني : أبعاد إدارة المعرفة

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتكون من أبعاد متعددة حيث يعتبر التغيير أمرا ضروريا ويتمثل هذه أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي :

1. البعد الإدراكي:

حيث ينبغي أن تطور مجموعة من الأبنية المتكاملة التي يمكن استخدامها لمنافسة المعرفة التنظيمية ، تتطلب القاعدة النظرية الفكرية لإدارة المعرفة مدخلا بيانيا متعددًا ، ومنافسة نظرية لهذه المعرفة . وفي الواقع فإننا لا نستطيع أن نتوقع أن كل فرد داخل التنظيم يصبح خبيرا في نظرية الإدراك التنظيمي . ومعالجة المعنى ، أو نظرية التنظيم ، وبذلك لا بد أن تتكيف النظرية لتتلاءم مع حاجات التنظيم .

2. التغيير:

يرتبط التغيير بشكل قوي بالاستقرار والثبات ، ولذلك يجب أن تخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمؤسسات ، بالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المعرفة ، وقبل أن تتغير المعرفة الجديدة ، ويجب فهم وتقبل هذه المعرفة ، ويحتاج هيكل إدارة المعرفة إلى شمول المفاهيم المتعلقة بإدارة التغيير ولأن التغيير غالبا ما يؤدي إلى ظهور المقاومة . فان هذه المقاومة هي مشكلة لإدارة المعرفة التي تنتج من المشكلات الفهم ، والتوافق ، ولكنها تنبع أيضا من مشكلات ترتبط بإدارة الأداء ، ومعنى ذلك أننا في أمس الحاجة إلى إعادة ثورة في الأولويات داخل التنظيم إذا ما أردنا إدارة المعرفة وممارستها ، ويتطلب ذلك وضع رؤية خاصة تتضمن بعض جوانب إدارة المعرفة ، وثمة مشكلة مشابهة توجد أيضا للتطوير ، والإبداع الإداري ، ولتغلب على هذه المشكلة ، ربما تضع المنظمة رؤية إستراتيجية من خلالها برامج إدارة المعرفة ، وفي نفس الوقت يجب وجود بعض العمليات لإعادة تقييم الأولويات من الوقت لآخر ، وفي برامج إدارة المعرفة ، فمن الأفضل أن تبتكر مجموعة من برامج إدارة المعرفة ، وتطوير نظم إدارة المعرفة التنظيمية ، وضمن هذه البرامج يتم تناول التغيير على حده ، وعندما تحتاج المنظمات لتغيير ، فان الوقت يمثل العنصر الحاسم في هذه الشأن ، ولذلك فإدارة المعرفة أيضا تدور حول الوقت الذي يمثل المستوى الصغير والكبير ، فلكي يتم تحسين الممارسات والأولويات على المنظمة في الأنشطة والإجراءات الحالية . فانه لا جدوى من إدارة الاهتمامات أو التركيز على إدارة المعرفة .

3. قياس المعرفة :

يعد القياس ميكانيزما هاما للتكامل داخل التنظيمات التي توجه الأنشطة الإدارية داخل المجال المفتوح لتداخلات المحتملة ، ويحدد كل نظام للقياس وجهة النظر المختلفة ، ولذلك فان تصميم نظام القياس يعتبر احد الأهداف الرئيسية للتنظيم ، وكذلك يمكننا القياس لفهم ومعرفة ما إذا كنا نسير على الدرب الصحيح نحو تحقيق الأهداف الموجودة أولا .

4. الهيكل التنظيمي الرسمي ، وغير الرسمي :

ينبغي أن ننظر إلى التنظيمات على أنها العمليات المعرفية ، ومناقشة طرق تطبيقها لهيكل الاتصال الرسمي ، وغير الرسمي التي تحسن من عملية معالجة المعرفة . ويتضمن ذلك تحديد الأدوار ، والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة ، وتشمل هذه الأدوار على سبيل المثال ممتلكي المعرفة ، وناشري المعرفة ، ومنسقي المجتمع ، وفي كثير من الحالات توجد هذه الأدوار في التنظيمات المختلفة ، ولكنها غير مؤسسة ، أو مدعمة ، أما الآن فيتم انجاز قدر كبير من عمل إدارة المعرفة ببساطة لان الأفراد العاملين في التنظيمات يفهمون انه من المفيد فعل ذلك ، وغالبا ما يكون العمل غير مرئي و بدلا من تشجيع إدارتها ، فان التنظيمات تجعلها أمرا غاية في الصعوبة ،

5. محتوى المعرفة :

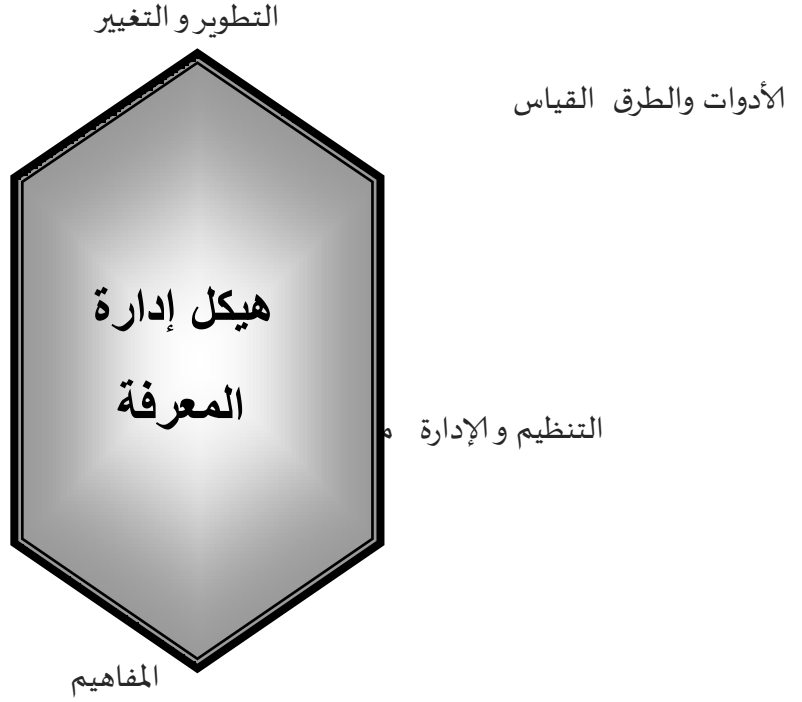
فإذا ما نظرنا إلى المعرفة على أنها منتج في ذاته ، فان المنتج النهائي يمكن تصفيته بطرق متعددة ، ولكي تتم إدارة منتجات عملية المعرفة نحتاج إلى فهم التراث الفكري للتنظيم ، وقد يرتبط المحتوى بمهارات الأفراد العاملين ، وفي حالة إدارة المحتوى ، يتم استخدام نظم إدارة المهارات والخرائط المعرفية ونماذج ما وراء المعرفة . وعلى سبيل المثال تصنيف المبادئ المستخدمة بواسطة محترفي الخدمات المعلوماتية .

6. الأدوات :

وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة ، وتمثيلها ، وأيضا البنية التحتية التي تجعل إدارة المعرفة متاحة ، وتتضمن من هذه البنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية التنظيمية ، وإدارتها ، على المثال ، وربما يتم تدعيم إدارة المعرفة عن طريق التعاون ، والأدوات ، وتقييم الإدارة ، ودعم الذاكرة التنظيمية ، ونظم دعم ، والإبداع ، وأدوات استرجاع المعلومات ، أدوات معالجة البيانات.¹

¹ ربي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2015/1436 هـ ، ص 193 .

الشكل (II-02) : يوضح أبعاد إدارة المعرفة¹



المصدر: ربيعي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 1436/2015 هـ ، ص195.

¹ ربيعي مصطفى عليان ، نفس المرجع السابق ، ص 195 .

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية :

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهداف ، واستراتيجياتها .
2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي
3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي ، والتحليل للأدوار الفردية .
4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات
5. من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة
6. تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة¹.

هناك من يرى أن استراتيجيات تم قسمها wiig وهي :

1. إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة :

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا ، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام ، ويمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة .

2. إستراتيجية التروي الحذر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة ، بحیطة وحذر، إذا تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة ، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ، ووفق الحاجة ، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تقلل من مخاطر ، وتنتج للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية

إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة : وتعد هذه الإستراتيجية جزء من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية فيها يتعلق بالمخاطرة ، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمنظمات التي تأخذ على نفسها التزام بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة. أشار عدد من الباحثين إلى بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي :

¹ ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية . الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دارالاحمد للنشر والتوزيع ، 2013 / 1434 هـ ، ص

✓ الإستراتيجية الترميزية codification stratégie :

تتمحور حول الحاسوب ، وتركيز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة قواعد متاحة لكل الأفراد أن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ، رسمية قابلة للوصف و التحدي و القياس وانتقل ، والتقاسم ، ويمكن تحويلها ، بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة .

✓ الإستراتيجية الشخصية personalization strategyM :

ترتكز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداء لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة الإستراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه ، غير قابلة للوصف ، والنقل ، والتعليم ، وإنما قابلة للتعليم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة ، والتشارك في العمل ، والفريق ، والخبرة ، وهذه الإستراتيجية تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز ، أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فان الأفراد اللذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم ، وعملهم المشترك .و الميل إلى أي من الاستراتيجيات لا تأتي صدفة ، إنما يعتمد على طريق التي تخدم بها المنظمة زبائنها ، والأشخاص الذي تستخدمهم ، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه ، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين ، وتهمل الأخرى ، فأغلب المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معا ، ولكن بنسب متفاوتة ، فستخدام إستراتيجية واحدة مهيمنة وأخرى داعمة¹

¹ بسام محمد المهيرات ، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى، الأردن. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص 33-34.

المبحث الثاني : قياس إدارة المعرفة ومعوقاتها

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها ، حتى أن بعضهم أنكروا شيئاً اسمه إدارة المعرفة ، وصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة ، وهذا أوجه ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة ، هذا ما أدى إلى ضرورة قياس إدارة المعرفة مقارنة بإستراتيجية الأعمال ومدى التوائم بينهما والوصول للأهداف المرجوة ، بالإضافة أن قرار تبني المنظمة لإدارة المعرفة له العديد من المشاكل التي تواجهه فضلاً عن ذلك تواجه تحديات تقف أمام مبادرة تطبيق إدارة المعرفة ، غير أن الأمر لا يتوقف عند هاته التحديات ، بل توجه مجموعة من عوامل النجاح التي تمثل سبل للحصول على نتائج ايجابية أثر تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

المطلب الأول : مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من معوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ، ونذكر منها ما يلي :

1. هناك غموض ض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية و المعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما
2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن أثارها ، ومردوداتها لم تفحص بعد
3. صعوبة تحديد المعلومات ، والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة ، وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها¹؟

ويضيف أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها :

1. العزلة :

حيث أن منفاذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات ، وإمكانيات تتلاءم مع معتقدات والأعمال التشغيلية ، والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا مما يعني وجود اختلاف حول القدرات ، والإمكانيات ، والإجراءات بين منفاذي النظام ، والإدارة العليا ، حيث يؤدي إدارة نظام المعرفة إلى ممارسات قد تكون هي الأفضل من جهة نظر الإدارة العليا وفقاً لنظام إدارة المعرفة الذي تم وضعه مسبقاً بالاتفاق مع الإدارة العليا ، ولحل هذه المشكلة لابد من تكثيف الجهود التنسيقية بين الطرفين والاتفاق من البداية على نظام العمل ما تقتضيه الحاجة بناء على المستجدات.

¹ ربي مصطفى عليان ، نفس المرجع السابق ، ص 413 .

2. عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة : وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة ،
3. عدم توفير البنية التحتية اللازمة : مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة .
4. الفجوة بين الإمكانيات و الطموح : حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة ¹.

¹ علاء فرحان أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دارالصفاء للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 126 .

المطلب الثاني : تحديات إدارة المعرفة

الأخذ بمبادرة تطبيق إدارة المعرفة يصادف مجموعة من التحديات وهي :

التحدي الأول : الثقافة التنظيمية :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ، ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم ، وإدارة المعرفة ، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل ، وتبادل الأفكار ، ومساعدة الآخرين ، والقدرة والمثلى الأعلى .

القيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة .

وأن الثقافة التنظيمية تتضمن ثلاثة عناصر وهي :

1. القيم values:

وتشير إلى ما يعتقد أعضاء المنظمة انه الأفضل ، وان من شأنه تحقيق نتائج مرغوبة ، تعرف عن طموح المنظمة ، والقيم في أحكام يكتبها الفرد وتحدد مجالات تفكير وسلوكه . وقد تكون ايجابية كقيمة احترام الوقت ، وقد تكون سلبية إذا كان عكس ذلك .

2. المعايير normes :

وهي المقاييس المشتركة حول كيفية تصرف البشر داخل المنظمة وهم بصدد انجاز أعمالهم ، وبعبارة أخرى هي الأنماط المتوقعة للسلوك ، والإطار الذي يرجع إليه الفرد من اجل أن يكون مرشدا له لما ينبغي أن يكون عليه سلوكه ، وتصرفه في الموافق المختلفة .

3. الممارسات practices :

ويقصد بها ما يتم إتباعه فعلا من إجراءات رسمية أو غير رسمية عند القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة ، مثل : خطوات عملية تنفيذ المشروعات ، والاجتماعات واللقاءات غير الرسمية ، لكل شكل من أشكال الممارسات ، التنظيمية دوره وقواعده التي تحكم كيفية القيام به .

ومن هنا تنبع أهمية الثقافة التنظيمية في قياسها بالعديد من الوظائف على النحو التالي :

هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين .

هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .

العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم الفردي ، وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فان الثقافة بما يحتويه من قيم ، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم .

الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة ، وقادة الفريق يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو صارمة للتأكد على السلوك المطلوب .

تعتبر الثقافة المنظمة عنصرا مهما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها .

تحتاج ثقافة المنظمة إلى مجهودات واعية تغذيها وتحافظ على لاستقرارها النسبي .

التحدي الثاني : التحديات التنظيمية: وتحتوي على :

الهيكل التنظيمي :

يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة ، فقد يكون عنصرا معاوذا لإدارة المعرفة بينها انه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون و تقاسم المعرفة داخل المنظمة .

ومن أهم تحديات الهيكل التنظيمي :

أن يشجع الهيكل السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية ، وحجم المعرفة عن باقي الوحدات ، بالإضافة إلى أن الهيكل التنظيمي التي يتم بالجهود يعد عاقا أمام برامج إدارة المعرفة ، وانه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة ، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية ، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات ، والخطط الخاصة بإدارة المعرفة .

القيادة :

تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة ، فالقائد هو النموذج والقوة التي يحتذي بها الآخرون ، كما أن هناك أسلوب للتعلم من خلال العمل ، فمن الضروري تبني أسلوب التعلم من خلال القدرة أيضا فالقائد هو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بما أفراد وجماعات فرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل ، ويقع على العائد أعباء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط لكل فرد أو مجموعة عمل هناك دائما الجديد الذي يمكن تعلمه ، وإضافته إلى قدرات المنظمة ، من ثم فانه يتعين على القائد أن يكون مبتكرا ومبدعا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة ، واشتراك العاملين واخذ آرائهم في الاعتبار ، لكي يضمن وجود رؤية واحد وتسود المنظمة .

على ضوء ذلك يمكن تعريف القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والإتباع من حيث حاجاتهم، واتجاهاتهم، ومشكلاتهم، والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها، وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين، والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والمواقف.

كما تنبع أهمية القيادة التنظيمية من دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة بالإضافة إلى قدرتها على تبسيط الإجراءات، والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دورا مهما يفي بإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تنتج المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة .

التحدي الثالث : التكنولوجيا :

يري البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة بالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في السوق والخدمات والسلع ، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع، وتصنيف، وإعداد، وتخزين، وتوصيل، وإعداد البيانات بين الأجهزة، والأشخاص، والمنظمات من خلال وسائط متعددة .

ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة يستحسن قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان، والزمان، والمستوى الوظيفي بالإضافة إلى إتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات، والبيانات، وذلك لوجود قواعد بيانات، وإمكانات تشغيلها عن بعد، وفي أي مكان .

وعلى ضوء ذلك لابد من توفير البنية الأساسية التقنية، والمكونات المادية، والأجهزة المستخدمة في إدخال، ومعالجة، وإخراج البيانات، والمعلومات ومن ثم دمجها مع البرمجيات software وذلك لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة، والتشارك فيها باستخدام وسائط تكنولوجيا متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو، والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار، ويتحسن العمل الجماعي بين المتخصصين المنتشرين جغرافيا¹

¹ صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005 ، ص 61 .

المطلب الثالث : عوامل نجاح إدارة المعرفة .

تندرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي :

1. وجود نظم للفهم ونشر التعلم و المشاركة
2. تحفيز العاملين نحو التطور ، والمشاركة بالرؤية الجماعية وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث و النقاش .
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكد على ذلك بصورة دائمة
4. تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى*الفرد و الفريق و المنظمة .
5. مساعدة الأفراد التحديد دور و متطلبات و مضامين و تطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم .
6. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
7. التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة ، و التعلم .
8. وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز و المكافآت .
9. الابتكار و التأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد .
10. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار و البحث و النقاش .
11. التشجيع و المكافأة روح التعاون ، و تعلم الفريق ، والتأكد عليهما بصورة دائمة .
12. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم و المشاركة به .
13. دفع العاملين للتطوير و المشاركة بالرؤيا الجماعية
14. تحديد و تطوير القادة الذين يبنون ، و يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة .
15. تطوير الفهم المشترك على المستويات معينة أولا طالما أن المركز التعلم واستعمال المعرفة يمكنان هذه المستويات بشكل كبير ، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل .
16. تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات و تداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم .
17. مساعدة الأفراد لتحديد دور و متطلبات و مضامين ، و تطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم .
18. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
19. ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة ، و التعلم .
20. ابتكار المنظمة غير المحدودة و التي تعني السلوك المنفتح ، أي أن التصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي ، والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر

21. تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي ، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة
22. تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت حيث إن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير، والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية ، وسائل مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية ، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات ، وتوليد الثقافة التي تقيم ، وكافئ تعلم الأفراد المستمر.¹

¹ جمال يوسف بدير ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة المعلومات ، الأردن، داركنوز المعرفة ، 2009، ص 120 .

المبحث الثالث : فعالية إدارة المعرفة و العوامل المؤثرة في تطورها .

أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين أداء المؤسسات ، فان ربطها بفعالية المؤسسة هو من موضوعات الحديثة الحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها و تطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية ، وتحسين الأداء المؤسسات

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة .

هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة وتنقسم هذه العوامل إلى :

1. العوامل الخارجية External Factors :

وهذه تشير إلى العناصر البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة و التي تؤثر في أعمالها ، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات و العوامل الخارجية و الاستجابة لمتطلباتها و أهم هذه العوامل ما يلي

■ العولمة :

التي ظهرت سبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة ، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات المتعدد من الدول ، الأمر الذي أدى إلى ظهور المناقشة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية ، حيث برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية

■ زيادة التطور و التعقيد في حاجات و رغبات المستهلك :

وذلك بسبب التطورات التي يشهد العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات .

■ زيادة حدة المنافسة :

حيث تشهد المنظمات تنافسا شديدا في طرح المنتجات ، والخدمات الجديدة ، وتطويرها باستمرار ، واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة .

- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد : حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك ، والمنافسة العالمية ، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع ، والابتكار لتقديم أفضل المنتجات ، والخدمات ، والاشتراك الموردین في ذلك ، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة لمعرفة و ضرورة المشاركة فيها .

2. العوامل الداخلية : Internal Factors

وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها ما يلي :

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة : حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات ، وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية و متطورة وقادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ ، وتخطط بشكل فاعل .
- تزايد القدرات التقنية : حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات ، والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة ، وكان لتقنية المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك .
- فهم الوظائف المعرفية : حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة .¹

¹ ربيعي مصطفى عليان ، نفس المرجع السابق ، ص 192 .

المطلب الثاني : تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمات

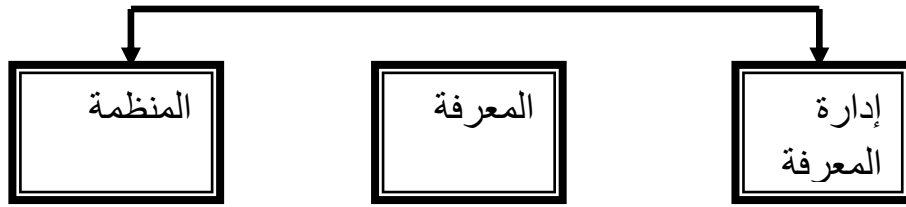
أولاً : دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على أداء المنظمي في الأبعاد المختلفة ، كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات) بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة ، ومن الجدير الإشارة هنا إلى أنه تستطيع عمليات إدارة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد الأربعة بطريقتين أساسيتين هما :

الأولى :تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة

الثانية: تؤثر إدارة المعرفة في تحسينات الضرورية للأبعاد ، ويبين الشكل هاتين الطريقتين اللتين من خلالهما تؤثر إدارة المعرفة على المنظمة¹.

شكل (II - 03) : أثر إدارة المعرفة على المنظمة .



المصدر: ربيحي مصطفى ، إدارة المعرفة والعلاقات العامة ، عمان، إدارة الصفاء التوزيع ، 2005 ، ص 293 .

1. اثر إدارة المعرفة على العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم للمنظمة في النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا ، كما تسبب إدارة المعرفة في جل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العاملين لديهم أو عالمياً ، وهذه الأمور هي :

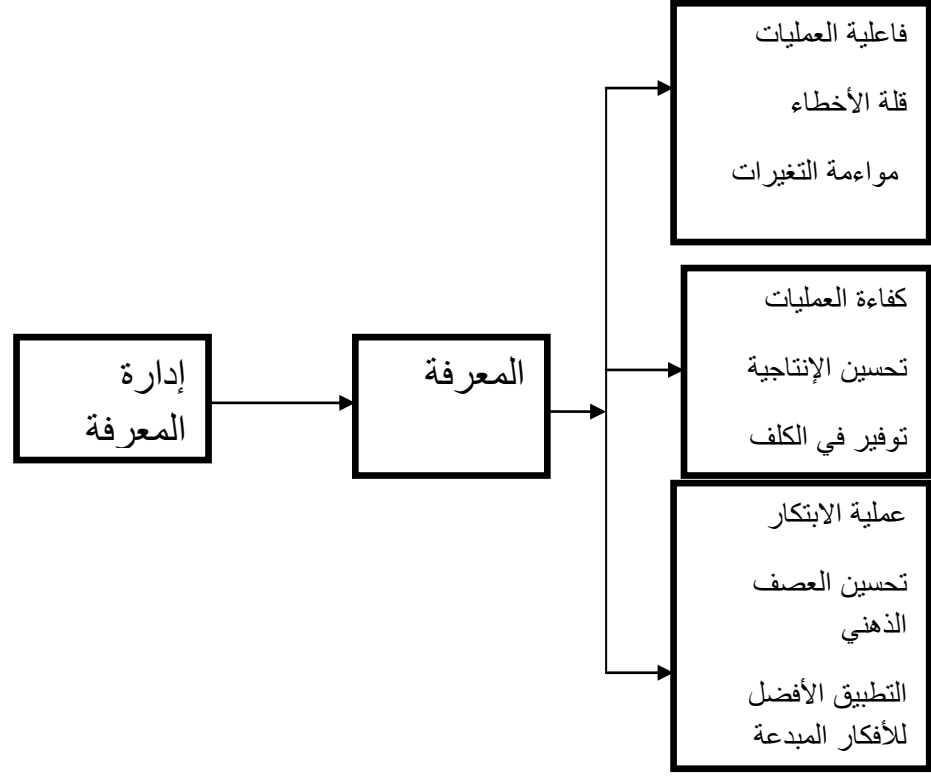
- توسيع الخبرات لدى العاملين
- دعم زيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة .
- زيادة الربح و العوائد .

¹ ربيحي مصطفى ، إدارة المعرفة والعلاقات العامة، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص 293 .

2. اثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين :
نستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم ،وتخصصاتهم المختلفة ، ويتم بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة externalization ودمج المعرفة internalization وجعلهم متفاعلين اجتماعيا soialization ومتشاركين في تطبيقات employeeadoptablilty :
3. اثر إدارة المعرفة على مواءمة العاملين :
في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المنظمة على تشجيع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر ، وأيضاً تجعلهم أكثر قبولاً لتلك التغيرات ، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة¹
4. اثر إدارة المعرفة على العمليات :
تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات ،والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق الإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة ، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الفعالية ،الكفاءة ،درجة الابتكار، والإبداع في العمليات .
5. اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات :
إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن أيضاً المنظمة من أن تكون منتجة أكثر وكفؤ من خلال الآتي :
تحفيز على المشاركة في المعرفة ,تقليل الكلفة ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة .

¹ هيثم على حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، الطبعة الأولى، عمان، دارالرضوان للنشر والتوزيع ، 2014/1435 هـ .ص 278 .

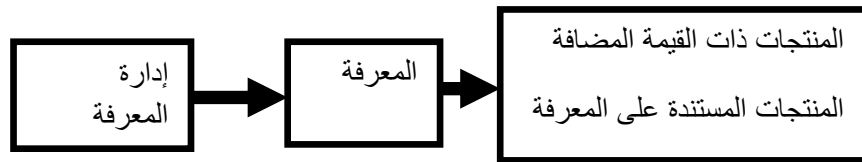
الشكل (II - 04) : أثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



المصدر: ربيعي مصطفى ، إدارة المعرفة والعلاقات العامة ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 297 .

6. اثر إدارة المعرفة على المنتج : تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في السوق المنافسة الحادة ، كما هو مبين في الشكل

الشكل (II - 05) : مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر: ربيعي مصطفى ، إدارة المعرفة والعلاقات العامة ، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 298 .

7. اثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي :

تظهر الآثار على الأداء التنظيمي العام للمنظمة في اتجاهين هما :

- ✓ الآثار المباشرة : تظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد ، والأرباح ، وأيضاً عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع الأعمال في المنظمة.
- ✓ الآثار الغير المباشرة على الأداء التنظيمي : تنتج عادة من فعاليات غير المباشرة المرتبطة إلى رؤية المنظمة والإستراتيجيات أو مع العوائد الكلف¹.

ثانيا : انعكاسات إدارة المعرفة على العمل في المنظمات :

ينعكس الأداء في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، ولاسيما طويلة الأجل منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء ، والتكيف باستخدام الموارد المالية ، والبشرية بالكفاءة ، والفعالية العاليتين .

1. الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال :

- ركز العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه ، وتناوله معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن هذا التقييم لا يركز على نمو الموجودات ولا على الابتكار ، ولا التعلم ، وإنما يركز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى ، والتي تكون محور للتقييم ، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية ، وغير المالية وقياس الموجودات .
2. دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد :

يتمثل ذلك في النقاط التالية :

- ✓ أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة ، وتخزينها ، وتوزيعها ، وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة
- ✓ تقليل التكاليف الإجمالية للعمل ،
- ✓ تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع ، والابتكار ، وتقديم أشياء جديدة من خلال التدريب ، والتعلم الحوار .
- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرار .
- ✓ تحسين مستوى كفاءة الأفراد ، والعمليات ، ومن ذلك يمكننا القول أن منظمات الأعمال يجب عليها أن لا تختلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة ، والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال¹.

¹ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون المجلد 26، العدد2، 2010، ص 73 .

المطلب الثالث : فعالية إدارة المعرفة

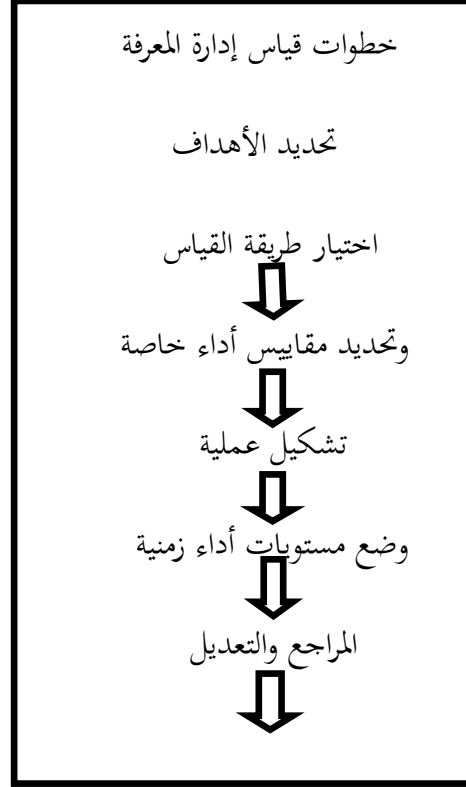
أن المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق أهداف إستراتيجية والتي من أهمها تحقيق الميزة التنافسية ، وزيادة حصتها السوقية التي تنعكس إيجابا على حجم مبيعاتها ، وبالتالي أرباحها ، وعليه فمن خلال درجة تحقيق الأهداف المتحققة يمكن قياس مدى فعالية إدارة المعرفة .

أكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها ، حتى أن بعضهم أنكر شيئا اسمه إدارة المعرفة ، منطلقا من أن (مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة ، وهذا أوجه فجوة بين النظرية ، والتطبيق في إدارة المعرفة .

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية ، وان معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساويا أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية .

ويضيف البعض انه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المؤسسة ، فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها ، وتم تقديم أفكار لتطوير مقياس لأداء ، المعرفة يتضمن ست خطوات هي :

الشكل (II-06) : خطوات قياس إدارة المعرفة



سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية ، والقانون المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 73 .

ويمكن قياس مدى فعالية إدارة المعرفة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ✓ هل أدت المعرفة إلى تحقيق الميزة التنافسية ؟ وما درجة ذلك ؟
- ✓ هل أسهمت في تحقيق الفاعلية والكفاءة ؟
- ✓ هل أسهمت في زيادة الأرباح والى أي مدى ؟
- ✓ هل أسهمت في زيادة المبيعات ؟
- ✓ هل أسهمت في دقة العمل ؟
- ✓ هل أسهمت في تسريع وتيرة العمل ؟
- ✓ هل أسهمت في تخفيض نسبة التكاليف ؟
- ✓ هل أسهمت في زيادة رضا العميل ؟
- ✓ هل انعكست أثارها ايجابيا على سلوك العاملين ؟

- ✓ هل أدت إلى خلق المعرفة ، وتحقيق عمليات التعليم ، والتعلم ؟
- ✓ هل أسهمت في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقيق من الوصول إلى المعرفة ذات الصلة ؟
- ✓ لا توجد إدارة خالية من المشاكل ، كما هو الحال في باقي الإدارات داخل المنظمة والتي تواجه مشاكل أثناء ممارستها لأنشطتها ، فإنها كذلك إدارة المعرفة لها مشاكل تعيق صيرورة عملياتها¹

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، الأردن ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، ص 110 .

خاتمة الفصل:

كون المنظمة لا تعيش في منأى عن بيئة ديناميكية ، تتميز بوتيرة تسارع عالية ، هذا فان يحتم على المنظمة الاطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها ، عن طريق الاعتماد على المعرفة التي هي مورد حيوي ومهم ، إذ بات يمثل احد أهم نقاط قوة المنظمة التي تضمن من خلالها مكانتها في السوق ، وتعزز أداؤها إذ أن المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جميع المعرفة .

وبالتالي الحصول على المعرفة يكون على أساس مراحل ممثلة في دورة حياة المعرفة ، تسعى المنظمة من خلالها إلى الاتجاه نحو سبل تحقيق أهدافها ، وفي بيئة معرفية يضمنها تبني إدارة المعرفة قائمة على عمليات ، وصياغة استراتيجيات معرفية تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية .

فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرسال أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل الأفكار مما يتيح استفادة أكبر من موارد الذهنية المتاحة ، وإمكانية أحسن للابتكار ، والتطوير ، والسعي نحو التعلم المستمر ، وتحقيق للمنظمة ميزة معرفية و التعلم .

مقدمة الفصل :

تعتبر مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء الלב الاقتصاد الوطني تسعى للبقاء والاستمرارية ولقد تطرقنا من خلال الجانب التطبيقي إلى معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة رفع في بناء المؤسسة ومدى أهميتها وفعاليتها في رفع أداء العمل والتميز بالمؤسسة ومعرفة واقعها في المؤسسات الجزائرية ارتأينا أن تكون دراستنا في مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء "EDIMCO" بمستغانم وتم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين بحيث يتم التطرق فيه إلى :

المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة

المبحث الثاني : دراسة تحليلية لمؤسسة "EDIMCO".

المبحث الأول : نظرة عامة عن المؤسسة :

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة "EDIMCO"

المؤسسة الوطنية لإنتاج وتوزيع مواد البناء المختصرة في " EDIMCO هي مؤسسة أنشأت في 25 سبتمبر 1984 ، كان هذا بمقتضى القرار الوزاري رقم 5280 / م ع / م ت / والمتضمن ذلك مقرها الرئيسي بولاية مستغانم برأسمال يقدر ب 20000000 دج

تمتلك المؤسسة 29 سنة خبرة في مختلف مجالات البناء ، واستمرارها وبقائها طيلة هذه السنوات ناتج عن النجاح الذي حققته بتحكمها في معظم النشاطات سواء كانت إنتاجية أو تجارية وقطاع مواد البناء ، وكذلك النتائج القياسية التي حققتها في الانجاز والمقاولة . كما تهدف المؤسسة إلى بناء علاقات دائمة مع الزبائن و مختلف المتعاملين معا ، حيث تعمل على تلبية وإرضاء حاجياتهم .

ولقد تم تطوير شبكة التوزيع للشركة بولاية مستغانم وهذا خلال الفترة الممتدة ما بين 1985 و 1990 عن طريق فتح منافذ تاجير في عدة مناطق .، وتم تحويل مؤسسة توزيع مواد البناء لتأخذ شكل شركات ذات الأسهم SPA/EPE بمقتضى العقد التوثيق رقم 30/96 والصادر في 17/01/1996

المطلب الثاني : وحدات إنتاج والتوزيع مواد البناء

لقد تم تعيين السيد مدير لحسن كرئيس مجلس الإدارة للمؤسسة بمقتضى محضر المجلس الإداري المنعقد بتاريخ 27 / 04 / 2002 والذي نص في قراره بذلك ، تتكون مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء ، من وحدات تتمثل فيما يلي :

وحدة الحديد والصلب

وحدة التعبئة والتغليف والتوزيع

وحدة الترقية العقارية

الوحدة التجارية

المطلب الثالث : أهداف مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء

للمؤسسة عدة أهداف ترغب وتسعى إلى تحقيقها منها ما هي اقتصادية وأخرى اجتماعية ويبقى أهم هدف للمؤسسة هو ضمان البقاء والاستمرار.

الأهداف الاقتصادية : يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال

العمل على توسيع النشاط بغية الانضمام والدخول في الأسواق الدولية .

العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل

العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق انجاز وتوفير طلبياتهم في اقل فترة ممكنة

محااربة الاحتكار والمنافسة في الأسواق الوطنية .

أهداف الاجتماعية : تتمثل فيما يلي :

تلبية احتياجات السوق الوطني والاستغناء عن الاستيراد من الخارج خاصة إذا تم بالعملية الصعبة ، و من ثم

تصدير الفائض الذي يكون بدوره للعملية الصعبة

رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق خلق وتوفير فرص عمل لهم وتكوينهم ، ورفع مستواهم المهني

المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة

المساهمة في تمويل الخزينة العامة¹

مهام مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء :

لكل مؤسسة وظائف ومهام خاصة بنشاطها وأهداف مسطرة تسعى لتحقيقها من خلال إرضاء وتلبية رغبات و

أذواق المستهلكين وهذا لضمان بقائها واستمرارها في السوق

تتولى المؤسسة مهام تسويق مواد البناء (الاسمنت ، الحديد والصلب ، المنتجات الخشبية ، البلاط ومنتجات

التدفئة... الخ وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى :

- مهمة المؤسسة الرئيسية هي الإنتاج ، البيع التوزيع

- مكلفة بالإنتاج والتوزيع لمواد البناء و في ظروف من الحماية و بأقل تكلفة .

¹ مصلحة المستخدمين ، مؤسسة إنتاج والتوزيع مواد البناء .

- وضع سياسة لتطوير نظام إنتاج وتوزيع كفاء وقادر على تلبية احتياجات السوق العالمي
- وضع القوانين والبرامج وإشرافها على كل الوحدات التابعة لها قانونيا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

المدير: يمثل أعلى سلطة في الهرم التنظيمي و من مهامه :

تسيير الشركة والإشراف عليها .

متابعة المصالح والأقسام التي تقع تحت سلطته

تحليل التقارير الواردة من المصالح والأقسام واتخاذ القرارات الهامة والمناسب .

تسيير ومراقبة رؤساء المصالح التابعين لإدارة الوحدة .

عقد اجتماعات وإدراج السياسات والإجراءات الخاصة بكل مصلحة

الأمانة : تقوم هذه الأخير بالمهام التالية :

مساعدة المدير في تدبير شؤونه وتنظيم أعماله

تحويل التقارير من المصالح إلى المدير

ضبط الاستقبالات الخاصة بالأشخاص المتعاملين مع المدير وإبلاغه بذلك

الرد على المكالمات الموجهة للمدير ،

المراجع الداخلي : يقوم المراجع الداخلي بفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية لخدمة الإدارة عن طريق التأكد من

أن النظام المحاسبي كفؤ ويقدم بيانات سليمة ودقيقة للإدارة ومن خلال منع الأخطاء والغش والانحراف عن

سياسات الموضوعية

مدير الإدارة المالية : هو المسؤول عن المصلحة المالية وتعتبر هذه الأخيرة مركزية في مؤسسة توزيع مواد البناء ،

حيث تتفرع هذه المصلحة إلى :

الأمانة : تقوم بمساعدة مدير الإدارة المالية

قسم النزاعات : يهتم بالجانب القانوني للمؤسسة ويقوم أيضا بحل كل النزاعات القانونية بين العمال داخل

المؤسسة .

قسم المحاسبة :

يتولى المحاسب مختلف التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها الشركة (عمليات الشراء، البيع، التنازل، التحصيل، التسديد... الخ) وكذلك يبسط يوميات مساعدة حسب الحاجة إليها، وينقسم هذا القسم إلى فرعين : فرع المحاسب العام وفرع الخزينة ، حيث إن المحاسب الأول في المؤسسة يقوم بالعمل الذي يقوم به المحاسب العم / والعمل الذي يقوم به فرع الخزينة

قسم إدارة الموارد البشرية :

تهتم بالعنصر البشري حيث أنها الجهة المسؤول عن العاملين بالمؤسسة ويتكون هذا القسم من : مكتب الإدارة والعلاقات الاجتماعية: تهتم بالضمان الاجتماعي للعامل وتدرس الخالة الصحية وهي المتعلقة بالعامل من يوم بدئه العمل إلى غاية نهاية تعاقدته
مكتب الأجور: يقوم بدراسة أيام العمل ومجموعة العطل والعيابات ويحدد الأجور اللازمة والمحافظة على ممتلكات الوحدة ومراقبة حركة العمال ، المواد والبضائع
مدير تقني : مسؤول على ممتلكات الوحدة ويتفرع هذا القسم إلى :
قسم البناء : يوجد به مكتب تفني يهتم بالتخطيط للمشروع أي كمية المواد اللازمة للبناء وهناك مكتب آخر يقوم بتنفيذ ما قد خطط له

قسم البيع : يوجد به مكتب مكلف ببيع ما تم بنائه ومكتب يقوم بشراء الأراضي من اجل البناء
مدير تجاري : يوجد به :

قسم التجاري : يقوم بشراء وبيع مواد البناء داخل المؤسسة وهذا ببيعها إلى المدير التقني وأيضا يقوم هذا القسم بالبيع خارج المؤسسة

قسم الإنتاج : حيث يقوم هذا القسم بالإنتاج

قسم الصيانة : يتكفل بصيانة الآلات والمعدات التي تستخدم في نشاط المؤسسة²

نظام العمل في المؤسسة إنتاج وتوزيع البناء :

توظف مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء 170 عامل ، ونظام العمل في المؤسسة يكون على النحو التالي :

فريق يعمل من الساعة 6 صباحا إلى غاية 14 مساء

فريق يعمل من الساعة 14 مساء إلى غاية 22 ليلا

فريق يعمل من المساء 22 ليلا إلى غاية 6 صباحا

² مرجع سبق ذكره .

وفترات الراحة كل نهاية الأسبوع أيام الجمعة والسبت بالنسبة لبعض العمال ولكل عامل الحق في اخذ راحة
لمدة شهر واحد

المبحث الثاني : دراسة تحليلية لمؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء

إن أي مؤسسة اقتصادية تبحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز المشكلة وليس بعد حدوثها ، حيث تقوم منهجية إدارة المعرفة على التغيير ليس في المهمات والمسؤوليات الوظيفية فقط فالمعرفة هي المحور وليس الأشخاص والإدارات والمعرفة مدى انعكاس هذا على المؤسسة تم اخذ عينة 30 عامل مكونة من مجموعة من الأسئلة في عبارات مختلفة مقسمة إلى ثلاث محاور

المطلب الأول : مكونات الاستبيان

باعتبار أن الاستبيان هو وسيلة مستعملة لجميع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق وضع عبارات وتكون هذه العبارات متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من أهداف معينة وانطلاقا من الجانب النظري للدراسة و من بين مزايا هذه الطريقة الاقتصاد في الوقت ، الجهد كما أنها تساهم في الحصول على بيانات من عدة أفراد في اقل وقت .

ولقد وزعت الاستبيان على الأفراد العينة وأعيد جمعها لتخضع إلى تفرغ بعد جمع الاستبيانات وهذا بحساب عدد التكرارات والأجوبة الخاصة بكل عبارة يتم تحليلها وذلك بعد تدوينها في الجدول ليتم تحليل هذه النتائج المتحصل عليها من خلال تفرغ الاستبيان وكذا إعطاء تفسيرات لهذه النتائج

عينة الدراسة :

تم تقديم واستلام الاستبيان باستخدام طريقة التوزيع والجمع المباشر وقد استعنا ببعض العمال لتوزيع و جمع الاستبيان

مجالات البحث :

المجال البشري : اشتمل هذا البحث على مجموعة موظفين والمقرب 140 عامل لمؤسسة EDIMCO مع العلم انه لم يأخذ بعين الاعتبار عامل الجنس أو الأقدمية

مجال المكاني : أقيم البحث بولاية مستغانم وبالضبط في مؤسسة EDIMCO وهي مؤسسة خاصة بالإنتاج وتوزيع مواد البناء

المجال الزمني : تم توزيع 30 استبيان بتاريخ 2017/04/20 واسترجاع في ظرف أسبوعين 28 استمارة في نفس اليوم ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها وتحليلها

تحليل نتائج الاستبيان :

تمحورت أسئلة الاستبيان حول معلومات شخصية ووظيفية عن أفراد العينة وعلاقة المعرفة بالمؤسسة وإدارة المعرفة وفعاليتها في تسيير المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني : تفرغ الاستبيان

الجزء الأول : بيانات شخصية ووظيفية

جدول رقم (01-III): الجنس

النسبة %	عدد التكرار	الأرقام النوع
90%	26	الذكر
10%	2	الأنثى
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 90% أما الإناث 10% وذلك لأن المؤسسة في منطقة معزولة وأعمال الإنتاج والتوزيع مواد البناء هي من تخصص الرجال فلإناث معظم أعمالها هي الإدارة والتصميم أو الإشراف على الأعمال .

الجدول (III - 02): الفئة العمرية

النسبة	عدد التكرار	التوزيع النوع
47%	13] 30 - 20]
29%	8] 40 - 30]
10%	3] 50 - 40]
14%	4] 50 - فأكثر]
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية الشابة [20 – 40] بلغت 76 ٪. لان المؤسسة الإنتاج تعتمد في نشاطها على الفئات النشيطة بينما لا تزال تحتفظ بالفئات العمالية التي تتجاوز سنها 50 سنة بسبب خبرتها واستغلالها في تزويد العمال الجدد بالتكوين وبما هو جديد في العمل لأنهم سوف يحالون إلى التقاعد.

الجدول رقم (III-03) : المؤهل العلمي

النسبة	عدد التكرار	الأرقام النوع
33٪	9	دكتوراه
14٪	4	ماجستير
10٪	3	ليسانس
43٪	12	مؤهل آخر
100٪	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن هذه المؤسسة الإنتاج و توزيع مواد البناء مزجت بين ليسانس والمؤهل الآخر حيث بلغت 76 ٪. وهذا يعني أن عملية الإنتاج بحاجة كبيرة للمورد البشري الذي هو محور تحقيق هدف المؤسسة وكذلك لطبيعة النشاطات التي تقوم بها ربما تعتمد على شهادات تطبيقية و ميدانية متعلقة بتخصص المؤسسة

الجدول رقم (III-04) : سنوات الخبرة

النسبة	عدد التكرار	التوزيع النوع
29٪	8	[0-5 سنوات]
35٪	10	[5 – 10 سنوات]
7٪	2	[10 -15 سنة]
7٪	2	[15- 20]
22٪	6	[20 فأكثر]
100٪	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفرغ الاستبيان

يلاحظ من خلال الجدول أن متوسط الخبرة لهذه المؤسسة من (0 إلى 15) بلغت 71٪ كما أن إستراتيجية واضحة في الحفاظ على تراكم الخبرة و المعرفة و لعمالها وهي تحاول أن تستثمر فيها باعتمادها على الفئة الأقدمية في تمرير وتزويد الجدد من العمال بالمهارات اللازمة للعمل وثقافة المؤسسة

الجزء الثاني : المعرفة وإدارة المعرفة

المحور الأول : علاقة المعرفة بالمؤسسة

الجدول رقم (III-5): تهتم المؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء بتطبيق المعرفة واستخدامها

البيانات	عدد التكرارات	النسبة
موافق بشدة	18	64٪
موافق	8	29٪
محايد	2	7٪
غير موافق	0	0٪
غير موافق بشدة	0	0٪
المجموع	28	100٪

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفريغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العاملون يعتبرون أن تطبيق المعرفة واستخدامها بالنسبتهم هو 93٪ كون المؤسسة توفر لهم جميع وسائل الراحة (الأجر، المكافأة، الترقية، العطل) وهذا ما يستدعي اهتمام بمصير المؤسسة ونجاحها.

الجدول رقم (6-III): تستخدم المعرفة المقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المهارات المطبقة

البيانات	عدد التكرارات	النسبة
موافق بشدة	10	٪35
موافق	10	٪35
محايد	8	٪30
غير موافق	0	٪0
غير موافق بشدة	0	٪0
المجموع	28	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفرغ الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية العمال تغيرت نظرتهم لمؤسستهم باعتبارها الملاذ الأول والأخير لهم وهم يحاولون قدر المستطاع بالسيطرة على المعرفة والمهارات المطبقة اتجاه مؤسستهم من اجل ضمان واستمراريتها بنسبة ٪70.

الجدول رقم (7-III): يزداد ارتباطي بالمعرفة بهذه المؤسسة مع تقدم في العمر وتطور خبرتي

البيانات	عدد التكرارات	النسبة
موافق بشدة	20	٪71
موافق	7	٪28
محايد	1	٪1
غير موافق	0	٪0
غير موافق بشدة	0	٪0
المجموع	28	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفرغ الاستبيان

الجدول رقم (8-III): يتناسب عملي مع شهادة التي احملها كما تسمح إدارة المشاكل العمال ومساعدتهم على حلها

البيانات	عدد التكرارات	النسبة
موافق بشدة	7	32%
موافق	17	61%
محايد	2	7%
غير موافق	0	0%
غير موافق بشدة	0	0%
المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التفريغ الاستبيان

باعتبار أن إستراتيجية المؤسسة في توظيف خاضعة للسلطات الحكومية فان نادرا أو قليلا ما يكون توظيف العمال خارج عن احتياجات المؤسسة فهي لا تفتح مناصب شغل أو توظيف عمال جدد في وظائف شاغرة من دون النظر إلى تخصصاتهم أو مؤهلاتهم العلمية مثلما تبين النسبة 93% باستثناء بعض الوظائف التي لا تحتاج فيها إلى شهادة معينة مثل البستاني، منطف، حارس... الخ

المحور الثاني : واقع إدارة المعرفة في المؤسسة

الجدول رقم (9-III) : الجودة

البيانات	عدد التكرارات	النسبة
موافق بشدة	10	٪35
موافق	9	٪33
محايد	5	٪17
غير موافق	2	٪7
غير موافق بشدة	2	٪7
المجموع	28	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تهتم بالجودة بنسبة 68٪ وهذا ما تهدف اليه إدارة المعرفة إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء بينما يرى البعض الآخر أن المنتجات المؤسسة هي نمطية بخصائص السوق المحلي

الجدول رقم (10-III) : تخفيض التكلفة :

البيانات	عدد التكرارات	النسبة
موافق بشدة	25	٪89
موافق	2	٪7
محايد	0	٪0
غير موافق	1	٪4
غير موافق بشدة	0	٪0
المجموع	28	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفرغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة استطاعت تخفيض ولو جزئياً وذلك راجع إلى قيامها بإلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة مثلما تبينه النسبة 97٪.

الجدول رقم (11-III): التفوق على المنافسين

البيانات	عدد التكرارات	النسبة
موافق بشدة	2	7٪
موافق	25	89٪
محايد	0	0٪
غير موافق	1	4٪
غير موافق بشدة	0	0٪
المجموع	28	100٪

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفريغ الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة قادرة أن تتفوق على منافسيها في اعتقاد عمالها وهذا إذا تم تطبيق إدارة المعرفة لأن هدفها الأساسي هو مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة من خلال تحقيق ميزة تنافسية ومزيج تسويقي منافس للمنتجات البديلة المطروحة في السوق باعتمادها الصريح على زيادة الإنتاج بتحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل.

الجدول رقم (III-12): إدارة المعرفة لها دور استراتيجي في بناء المؤسسة

البيانات	عدد التكرارات	النسبة
موافق بشدة	10	٪36
موافق	12	٪43
محايد	5	٪18
غير موافق	1	٪3
غير موافق بشدة	0	٪0
المجموع	28	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفرغ الاستيعاب

يؤكد الجدول أعلاه أن إدارة المعرفة هي عملية متواصلة و متكاملة وهو ما تحتاجه إعادة بناء المؤسسة 'العلاقات الخارجية بشكل حديث و إن هذا الأمر يتطلب تظاهر جهود كل الفئات العمالية من المسؤولين و المرؤوسين حتى يمكن القول فيما بعد أن إدارة المعرفة هو الخطوة الإستراتيجية التي تبنتها هذه المؤسسة.

الجدول رقم (III-13): تتحول أعمال المؤسسة أو مناصب من مهام بسيطة إلى مهام مركبة

البيانات	عدد التكرار	النسبة
موافق بشدة	6	٪22
موافق	16	٪57
محايد	3	٪11
غير موافق	2	٪7
غير موافق بشدة	1	٪3
المجموع	28	٪100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التفرغ الاستيعاب

نلاحظ من خلال الجدول أن أعمال مؤسسة أو مناصب في حالة تحول بنسبة 57٪ من مهام بسيط إلى مهام مركبة و الآن المهام البسيطة تؤدي إلى زيادة الروتين و البطء في العمل و الازدواجية و التكرار في حين أن عملية التحول إلى منصب واحد يقوم على أداء مجموعة من المهام يؤدي إلى إلغاء تعدد الاختصاص و يقضي على كل المخاطر تقسيم العمل و بالتالي الخلل من الأخطاء الروتينية و يؤدي هذا إلى الاستثمار في الوقت و تحقيق التكاليف الإدارية غير المباشرة مما يسهل توزيع المسؤوليات و رقابة الآراء و منح الحرية في الإبداع ، و أن الأمر المساعد في ذلك هو ربط المنح و العلاوات بالمردودية ، مما يشكل حافزا لدى العمال .

المطلب الثالث : أسباب الفشل والحلول المقترحة لإدارة المعرفة

أسباب الفشل :

- استخدام تقنية المعلومات في العمليات القائمة مما يؤدي إلى ترسيخها وتثبيتها
- عدم توحيد المفهوم بشكل سليم وتطبيقية بشكل مبتور مما يؤدي إحياط القيادة
- الإدارة العليا وتراجعها عن الالتزام والدعم والمساندة والتحفيز
- استعجال النتائج مما يدفع العمل إلى الاكتفاء بالتحسن والتطوير البسيط لما هو موجود
- عدم القدرة على التخلص من القواعد الإدارية والمفاهيم السائدة
- البدء بتصور مسبق ومحدد للمشاكل والحلول وكيفية التطبيق وتوجيه الجهود الخدمة
- الأفراد في التوقعات من إدارة المعرفة وتطبيقها
- الانغلاق على الذات وعدم محاولة الاستفادة من تجارب الآخرين
- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في المنظمة ومدى قبول أو مقاومة التغيير لدى العاملين

الحلول المقترحة لإدارة المعرفة :

- أن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسالة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهتها والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرار من بين هذه الحلول لتلك المشكلات في:
- الابتكار والتأكد على فرص التعلم المستمر للأفراد
 - توفير فرص الأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش
 - التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها
 - تأسيس أنظمة للفهم ونشر والتعلم والمشاركة به .
 - تطوير الفهم المشترك على مستويات المعينة أولاً ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل
 - مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقها المعرفة لانجاز الأعمال .
 - تقديم الحوافز للمهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر

خاتمة الفصل :

من خلال البحث الذي أجرته داخل مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء تم التعرف على المؤسسة، والاطلاع على مختلف نشاطاتها وهيكلها الإدارية، بالإضافة إلى قدرتها على تقديم منتجاتها تلبي حاجات ورغبات مستهلكها، بالرغم من طبيعة نشاطها التنافسي نستنتج من الاستبيان مع عمال ومسئولي المؤسسة بالوصول إلى أن مؤسسة إنتاج وتوزيع مواد البناء تراعي كثيرا المعرفة وتحاول أن تعرف كل ما هو جديد وتدمجه ضمن نشاطاتها في إطار تحسين المستمر وكذا تشجيع عمالها على المعرفة، كما أن نظام إدارة المعرفة التي تحرص المؤسسة على أن تلتزم بكل المعايير والمواصفات يمنح كثيرا من النتائج الايجابية في رفع مستوى الأداء وتطوير المؤسسة لأساليب عملها.

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد، اقتصاد المعرفة، أن تطبيق إدارة المؤسسة الاقتصادية لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في العالم أصبحت فيه المعرفة سمت النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي التي يدورها تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق التنافسي، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة الدعائم كأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المورد البشري التي تساعد في كسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة ومحددات وشروط نجاح منظومة اكتساب المعرفة في بناء رأس المال بشري مؤهل لقيادة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي مواجهة التحديات الإستراتيجية التي يفرضها النظام الاقتصادي العالمي الجديد وثورة المعلومات والاتصالات.

وبخصوص دور إدارة المعرفة في المؤسسة توصلنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية التالية

النتائج :

أن إدارة المعرفة هي من المفاهيم الفكرية الحديثة التي بدأت تتجلى بشكل واضح وهذا المفهوم لا يزال في مرحلة التطور والبناء لذلك من ضروري فهم وإدراك أهميتها في عالم اليوم

أن موضوعات إدارة المعرفة عكست حاجة المنظمة المعاصرة لان تحتفظ بقبالية كبيرة على المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتطورات والتغيرات لا سيما التي تمكن التنبؤ بها

المعرفة أساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة

تسعى مؤسسة EDIMCO لتطوير المعرفة لتحقيق النجاح في المؤسسة وبالتالي تحقق الوضعية التنافسية في السوق

أن المؤسسة EDIMCO تتولى اهتمام كبير بإدارة المعرفة

ضرورة استخدام وسائل التكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار

السعي الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشتى الطرق والأساليب في مؤسسة الإنتاج وتوزيع مواد البناء

التوصيات :

ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بما يساهم في تعظيم الموجودات المادية

تأسيس وحدة تنظيمية في المنظمة باسم إدارة المعرفة وهدفها تنظيم مدخلات وعمليات ومخرجات إدارة المعرفة

إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في المنظمات الإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام

خاتمة عامة

ضرورة توفير بنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة
تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على الإبداع والابتكار
يجب أن يكون اختيار العمال الجدد وفق معايير واختيار أصحاب الكفاءة والخبرة
استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية
أن يكون شعار منظمات اليوم تطوير الموجود والتفكير بالجديد
نشر وتعزيز مفهوم المعرفة وإدارتها الكافة العاملين في المؤسسة .

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الأردن، دارالوراق للنشر والتوزيع .
2. أحمد الخطيب ، خالد ريفان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2009-1429 هـ .
3. أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، للنشر والتوزيع الوراق ، 2013.
4. جمال يوسف يدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى،الأردن، داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، 2009.
5. حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، الأردن، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2002.
6. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى،الأردن، عمان، دارالحامد ، 2010.
7. ربيعي مصطفى، إدارة المعرفة والعلاقات العامة، عمان، دارالصفاء للتوزيع ، 2005.
8. ربيعي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، عمان، دارصفاء للنشر والتوزيع ، 1436/2015 هـ
9. سام محمد المهيترات ، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الأولى، الأردن، دارجليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2012.
10. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
11. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005.
12. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الطبعة العربية،الأردن، عمان، دار اليا زوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010.
13. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012، 1433 هـ .
14. علاء فرحان أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دارالصفاء للنشر والتوزيع ، 2009.
15. عمر أحمد همشري ،إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والزيادة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2013، 1434 هـ.
16. غسان قاسم داود اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات الأردن، عمان، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، 2010.
17. ليث عبد الله القهيوبي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، للنشر والتوزيع، 2013 – 1434 هـ .

قائمة المراجع

18. محمد الطائي، وعبد الرحيم حسين العلي اقتصاديات المعلومات، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
19. محمد عوادات، أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008.
20. هيثم على حجازي، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأردن، عمان، الأهلية للنشر والتوزيع، 2005.
1. هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 1435/ 2014 هـ.

الرسائل الجامعية :

1. سمراء كجيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل الماجستير تخصص علم المكتبات، كلية علوم الإنساني والعلوم التجارية جامعة منتوي قسنطينة 2009/2008

المجلات :

1. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، والقانون المجلد 26، العدد 02، 2010.
2. مجلة الاقتصاد و المناجمنت، تسيير المعارف وتنمية الكفاءات العدد 03 مارس 2004

مواقع الانترنت :

2. ممدوح عبد العزيزرفاعي، الإدارة الإستراتيجية للمعرفة، كلية التجارية جامعة عين شمس
www.dr.manduuhrefaiy.com.../est_rategiet-elm3r,20h:30,15/02/2017.

الاستبيان العامة

السيد / السيدة المحترمة :

يسعدني أن أضع بين أيديكم استبيان الدراسة التي سوف تكون أداة الدراسة الميدانية في إطار إعداد شهادة ماستر بعنوان دور إدارة المعرفة وفعاليتها في تسيير المؤسسة الاقتصادية بما لكم من سعادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بتمعن والإجابة على ما يوافق رأيكم بوضع علامة (x) في مكان المناسب نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة التي بين أيديكم بأكبر قدر من الدقة، علماً أن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان تتعلق برأيكم الشخصي في عملكم اليومي في مؤسستكم وتحتوي على مواضيع تخصكم وتفيدنا في بحثنا هذاو إن إجاباتكم تعنى بسرية تامة.

الجزء الأول : بيانات شخصية ووظيفية

ضع إشارة (X) في المربع المناسب للإجابة التي تنطبق عليك :

+الجنس : ذكر أنثى

1 - الفئة العمرية: [20 - 30] [30 - 40]

[40 - 50] [50 فأكثر]

2 - المؤهل العلمي : ليسانس ماجستير

دكتوراه مؤهل آخر

3 - عدد سنوات الخبرة في العمل: [0 - 5 سنوات] [5 - 10 سنوات]

[10 - 15] [15 - 20] [20 فأكثر]

4 - طبيعة العمل :

فني إداري

الجزء الثاني : المعرفة وإدارة المعرفة

المحور الأول :علاقة المعرفة بالمؤسسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها					
2. تستخدم المعرفة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المهارات المطبقة					
3. يزداد ارتباطي بهذه المؤسسة مع تقدّمي في العمر وتطوّر خبرتي					
4. يتناسب عملي مع الشهادة التي أحملها كما تسمع الإدارة مشاكل العمال وتساعدهم على حلها					

المحور الثاني : دور إدارة المعرفة في المؤسسة

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة هدف من إدارة المعرفة بشكل عملي و سليم التي من اجلها يتم تطبيقها في

المؤسسة لتحقيق النجاح وتطورها وقدرتها على المنافسة في الأسواق

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. الجودة					
2. تخفيض التكلفة					
3. التفوق على المنافسين					
4. إدارة المعرفة لها دور مهم في بناء المؤسسة					
5. تتحول أعمال المؤسسة أو مناصب من مهام بسيطة إلى مهام مركبة					

ملخص البحث :

تلعب إدارة المعرفة دور مهم في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة رفع من فعاليتها وأداءها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية لها

كما أن لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع المستويات النشاط في المؤسسة

الكلمات المفتاحية :

المعرفة، إدارة المعرفة ، المؤسسة .

Resume :

la gestion des connaissances a un rôle important dans la survie et la croissance des entreprises et essayer l'augmenter leur efficacité et leur rendement a 'la lumière des grands défis que doivent relever pour mettre en évidence l'importance de la gestion des connaissances par la valeur de l'origine de l'entreprise a du ajouter et créer un avantage concurrentiel il a aussi une importance particulière dans toutes les institutions et dans tous les secteurs de revenus moderne atteint par l'efficacité de l'évolution requise ataoules niveaux d'activité dans l'organisation

Mots –clés :

- de connaissance
- la gestion des connaissances
- fondation