

البليدة

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# مذكرة ماجستير

:

إدارة المعرفة ومنظمات الأعمال بين الرؤية الإستراتيجية  
والمسار التطبيقي  
دراسة حالة استطلاعية

يـ دة ر ئـ يـ

عراج هـ

أستاذ محاضر، جامعة البليدة عضوا مناقشا

عبيدة سليمة أستاذة مكلفة بالدروس، جامعة البليدة عضوا مناقشا

البليدة، جويلية 2008

تعتبر إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الحديثة في علم وقد تزايد الاهتمام بها في المؤسسات والمنظمات العالمية نتيجة لعدة عوامل ومتغيرات يقف في طليعتها التقدم الكبير والمتسارع في مجال تكنو وجيا تطاعت أن تختصر الزمان والمكان وأن تجعل من العالم قرية صغيرة. وكان من أهم إفرازاتها ظاهرة العولمة وزيادة حدة التنافس على وتزايد تراكم كبير من العلوم والمعارف في ا يتطلب حسن الإدارة والتنظيم.

د فرضت هذه التغيرات على المؤسسات العمومية العديد من التحديات والتي بد من مواجهتها بأساليب إدارية حديثة تمكن المؤسسة من المحافظة على بقائها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية المعرفة وبرامجها من الأساليب المقترحة من المختصين وعلماء الإدارة لمواجهة هذه التحديات. لقد هدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في وبما أن إدارة المعرفة كمنهج حديث غير مطبق في المؤسسات والدوائر الحكومية بمفهومه هناك بعض البرامج والأنشطة التي تستهدف إدارة المعرفة الظاهرة كقواعد البيانات و غيرها في المؤسسات العمومية. في حين أن هناك عدم اهتمام بالمعرفة ضمنية فيها، كيز على دراسة عدد من العناصر التي عليها إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية، وهل تتوفر بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة أم لا من وجهة نظر المديرين وهذه هي: البشرية، مستوى تنفيذ العمليات الأساسية لإدارة المع

توزيع وتطبيق، مستوى

العمليات والأنشطة الإدارية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الطالبة بتصميم استبيان لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة مكونة م 46

تستهدف المديرين في المؤسسات العامة ممن لديهم الصلاحية في اتخاذ

و في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام spss إجراء التحليل

حليل التباين ومعامل لفرضيات أنه لا يوجد

الكافي لدى القائمين على المؤسسات العمومية في الجزائر لتطبيق إدارة ، وهذا راجع لعدم وعيهم وفهمهم

لهذا المفهوم أصلا.

## الإهداء

الحمد لله الذي سهل لي ما كان عسيراً وسهل لي سبيل العبور إلى هذه المكانة، فأنال بذلك رضاه ورضا كل من يحبون لي الخير وخرجوا من المولى أن يكتبه في ميزان حسناتنا...  
أهدي ثمرة جهدي هذا.....

إلى الأرواح الطاهرة في ذمة الله ورحمته. حابها الذين منحوني العزم والقوة والإرادة والتصميم  
على بلوغ الهدف مهما اشتدت الخطوب ..

، وزميلي رضا الطاهرين  
إلى أعز الناس إلى قلبي أمي حفصها الله  
إلى من كان سندي في الحياة أخي الغالي أحمد...

...

إلى كل طلبة ماجستير دفعة 2006-2007

هذا العمل من بعيد أو من قريب

هواري، أختي الغالية فاطمة وزميلي سهام، ورفيقة دربي ليلي.  
عليمي.

....

أهديهم هذا العمل المتواضع

يارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، تباركت يا رب وتعاليت " علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"  
البداية هذا

معراج هواري على. لقبوله  
وتوجيهات مفيدة طيلة

به قدّمه

كل من قدم لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة ول إلى هذه المكانة.....  
- أساتذتي الكرام بجامعة عمار تليجي بالأغواط وأخص بالذكر الأستاذ علي صادقي والأستاذة شراف براهيم اللذان تعلمت على أيديهم أصول ومبادئ إدارة الأعمال وعميد الكلية الأستاذ الدكتور مقدم  
عبيرات....

-أساتذتي الكرام بجامعة سعد دحلب بالبلدية وبالأخص عميد كلية الإقتصاد والتسيير الدكتور رابح كشاد  
ونسأل له دوام الصحة والعافية .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مديري المؤسسات قيد الدراسة ونشكرهم على رحابة الصدر وحسن  
الاستقبال وعلى رأسهم نائب مدير البنك الوطني الجزائري بالأغواط.

ك اللهم من علم لا ينفع وعمل لا يرفع وقلب لا يخشع وعين لا تدمع ودعاء لا  
يسمع. وصل اللهم وسلم على نبينا المصطفى الكريم.

15			1
25		الترتيب الهرمي للمعرفة	2
29		تصنيف المعرفة في المؤسسة	3
31			4
38			5
45		Marquardt	6
46		.Wiig	7
47		عمليات إدارة المعرفة	8
66			9
		النسبية	
		1999	
		بين 1995_ 1999	
67	:		10
		النسبية للبلدان	
		1999	
		بين 1995 1999.	
68	1999		11
72		.	12
85		استخدام إستراتيجيات إدارة المعرفة لتحقيق الدوافع الاقتصادية.	13
87		آليات تطبيق متطلبات	14
93		العلاقة بين الممكنات والعمليات والمبادرات .	15
94		.	16
104	2004	توزيع تكنولوجيا (IT)	17
105	2004	توزيع احتكار سوق تكنولوجيا	18

23	المعرفة من وجهة نظر مجموعة من الباحثين	01
42	مقارنة مبسطة بين إدارة المعرفة والإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	02
53	بين	03
63	2005	04
65	وترجيحاتها فيما يخص	05
67	وترجيحاتها فيما يخص	06
76	تأثير عمليات الموارد البشرية في إدارة المعرفة	07
96	الخطوات والأنشطة والممكنات لتنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات	08
104	تكنولوجيا المعلومات عالمياً وفقاً	09
	(2005- 2003)	
105	تكنولوجيا	10
	(2005- 2003)	
109	2001 المتباينة الإنترنت	11
110	إحصائيات استخدام تكنولوجيا المعلومات في الدول العربية	12
112	2003 العربية تكنولوجيا	13
113	العوامل المؤثرة في التنمية التكنولوجية وعناصر الضعف	14
	والتهديد في العالم العربي	
115	الخصائص والمستوى في قياس الجاهزية ومدى تبني مجموعة مختارة	15
	من دول العالم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعام 2002	

118	قياس مدى جاهزية الأردن للتفاعل مع بيئة الإدارة والأعمال الإلكترونية و الانتفاع به	16
127	تقدير الباحثين 1998	17
127	إحصائيات طلبات براءات الاختراع المسجلة في الجزائر وبعض الدول الأخرى	18
129	ترتيب 2006-2003 التكنولوجيا عالميا	19
131	الإبداعات التكنولوجية المحصاة حسب طبيعتها	20
132	وهيئات الباحثين	21
133	التوزيع لهياكل	22
134	بيانات سكانية وبيانات للهواتف الثابتة والخلوية	23
140	معيار أداة الدراسة	24
141	مكونات مقياس البحث	25
142		26
143	التوزيع النسبي لإفراد عينات الدراسة حسب الجنس	27
143	التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين من أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	28
144	يو الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة	29
145	وية للمستجيبين من أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	30
145	التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	31
147	التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين من عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة	32
148	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى توفر الاستعداد لدى الأفراد لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات الجزائرية	33
150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى الاستعداد لتنفيذ العمليات المعرفية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة	34
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لمعرفة مدى الاستعداد التكنولوجي وتوفير البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة	35
153	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لقياس مدى القدرة على دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسات	36
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لقياس مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدار	37

156	ار التوزيع الطبيعي	38
158	T-test للفرضية الأولى	39
159	T-test للفرضية الثانية	40
160	T-test للفرضية	41
160	يبين نتائج اختبار T-test للفرضية	42
161	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)	43
	فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات	
163	يبين اختبار (One Semple T-test) لإيجاد الفروق المعنوية لمتوسط اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة ومتوسط معيار الدراسة	44

## الفهرس

ملخص باللغة العربية

باللغة الأجنبية

الفهرس

13.....	
19.....	1- الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة
21.....	1-1
21.....	1-1-1
23.....	2-1-1 ماهية المع
23.....	1-2-1-1 تعريفها
24.....	2-2-1-1 لعلاقة بين البيانات,
26.....	3-2-1-1
27.....	3-1-1
27.....	1-3-1-1 المعرفة الصريحة و المعرفة الصمنية
30.....	2-3-1-1 المعرفة الخارجية و المعرفة الذاتية
30.....	3-3-1-1 المعرفة التنظيمية
33.....	4-1-1 أهمية المعرفة و خصائصها
33.....	1-4-1-1 أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال
33.....	2-4-1-1
35.....	3-4-1-1
35.....	2-1
36.....	1-2-1
39.....	2-2-1 ماهية إدارة المعرفة
39.....	1-2-2-1
40.....	2-2-2-1 تعريف إدارة المعرفة
41.....	3-2-2-1 إدارة المعرفة مقارنة بالإدارة التقليدية و إدارة الجودة

43.....	3-2-1
43.....	1-3-2-1
44.....	2-3-2-1
47.....	4-2-1 أهمية و فوائد إدارة المعرفة
49.....	3-1
50.....	1-3-1 ماهية الاقتصاد المعرفي
52.....	2-3-1 الفرق بين اقتصاد الإنتاج و الاقتصاد المعرفي
55.....	3-3-1
55.....	1-3-3-1
56.....	2-3-3-1
58.....	3-3-3-1
60.....	4-3-1 البيئة الرقمية والمجتمع المعرفي
60.....	1-4-3-1 هيكل الاقتصاد الرقمي
61.....	2-4-3-1 مفهوم المجتمع المعرفي وآلياته
63.....	5-3-1 مؤشرات قياس درجة الاندماج في الاقتصاد والمجتمع المعرفي
63.....	1-5-3-1
64.....	2-5-3-1
70.....	2- البعد العملي والاستراتيجي في إدارة المعرفة
70.....	1-2 يف
71.....	1-1-2 اليقضة والالتزام الاستراتيجي المستدام
71.....	1-1-1-2 الالتزام الاستراتيجي المستدام
71.....	2-1-1-2 اليقضة الاستراتيجية
74.....	2-1-2
77.....	3-1-2 إدارة معرفة الزبون و سلسلة القيمة
78.....	1-3-1-2
79.....	2-3-1-2
81.....	4-1-2 التكنولوجيا
83.....	2-2 تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال
83.....	1-2-2 استراتيجيات إدخال إدارة المعرفة في منظمات الأعمال
83.....	1-1-2-2 إستراتيجي النمو التدريجي في استخدام المعرفة
84.....	2-1-2-2 استراتيجيات التروي والحذر

84.....	استراتيجية دعم وجهات نظر المتقدمة و	3-1-2-2
86.....	مستويات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات العمال	2-2-2
86.....		1-2-2-2
88.....	مستويات استخدام ادارة المعرفة	2-2-2-2
88.....	توليد المعرفة ونقلها داخل المؤسسة	3-2-2
89.....		1-3-2-2
89.....	التجسيد	2-3-2-2
89.....	التركيب	3-3-2-2
90.....	التنويت	4-3-2-2
92.....	منهجية تنفيذ نظام إدارة المعرفة داخل منظمات الأعمال	4-2-2
93.....		1-4-2-2
94.....	منهجية تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة	2-4-2-2
99.....		3-2
99.....	الفجوة الإدارية في العالم العربي	1-3-2
103.....	الفجوة الرقمية	2-3-2
103.....	تعريف الفجوة الرقمية	1-2-3-2
103.....	أسباب الفجوة الرقمية	2-2-3-2
108.....	ملاحم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العالم العربي	3-3-2
108.....	ملاحم مجتمع تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات في العالم العربي	1-3-3-2
111.....	الجهود القطرية في الدول العربية	2-3-3-2
114.....	تجارب بعض الدول العربية في الإدارة الرقمية	4-3-2
115.....	تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة	1-4-3-2
117.....	تجربة المملكة الأردنية الهاشمية	2-4-3-2
120.....	العربية	3-4-3-2
121.....		4-4-3-2
123.....		5-4-3-2
126.....	تجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية	3- قيا
126.....	تطبيق بعض مؤشرات قياس المعرفة على الجزائر	1-3
126.....	قياس المساهمات الجديدة في العلوم	1-1-3
126.....	تكاليف البحث والتطوير في الجزائر	1-1-1-3
127.....	عدد الباحثين في الجزائر	2-1-1-3

127.....	3-1-1-3
129..... مؤشرات أخرى عن المساهمات العلمية	4-1-1-3
130.....	2-1-3
130..... المقالات العلمية	1-2-1-3
131..... وضعية الإبداع في الجزائر	2-2-1-3
131..... الاتصال وقياس شبكات المعرفة	3-1-3
134..... قياس العلم وتحصين المعارف	4-1-3
136..... الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	2-3
136..... إجراء الدراسة و اختيار العينة	1-2-3
136..... فرضيات الدراسة الميدانية	1-1-2-3
136.....	2-1-2-3
138.....	3-1-2-3
138..... عينة الدراسة	4-1-2-3
139..... أدوات و أساليب الدراسة الميدانية	2-2-3
139.....	1-2-2-3
140..... الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل	2-2-2-3
141..... اختبار صدق الأداة و ثباتها	3-2-3
142..... عرض نتائج الدراسة الميدانية	3-3
142..... تحليل الاستبيان	1-3-3
142.....	1-1-3-3
143..... ظيفي	2-1-3-3
144.....	3-1-3-3
145..... ئ التعليمي	4-1-3-3
145..... الخبرة المهنية	5-1-3-3
146..... عدد دورات التدريبية خلال سنوات الأخيرة	6-1-3-3
147..... تحليل إجابات الاستبيانات	2-3-3
155..... اختبار التوزيع الطبيعي	3-3-3
157..... اختبار الفرضيات	4-3-3





وتوزيع واستخدام وتطبيق وتقاسم المعرفة المتاحة وخلق معرفة جديدة، وهكذا فإن المؤسسة بالإدارة الغير مباشرة للمعرفة ممكن أن تقدم خطة لإنشاء ورعاية الإبداع والابتكار للعاملين فيها.

كان أول من نبه إلى أهمية موضوع المعرفة في إدارة منظمات المعاصر وتنبأ بأنها سوف تلعب دورا جوهريا في إدارة المنظمات هو "بيتر دراكر" في مقاله "مقدم التنظيم الجديد" ثم جاء بعدها العديد من الكتاب والمفكرين مثل (Nonak And Takkeuchi) (Leoard parton) (prusack) وغيرهم الذين أيدوا ما جاء به وشجعوا على زيادة الاهتمام بالمعرفة (الضمنية والصريحة). واستثمارها كوحدة من أهم الأصول والموجودات في المؤسسة، ووضعوا النماذج التي يمكن من خلالها تطبيق برامج إدارة المعرفة.

أدركت العديد من الشركات والمؤسسات العالمية وحتى الحكومات في الدول المتقدمة أهمية المعرفة فيها وإدارتها بعد أن تأكد لها أن المعرفة هي الثروة الحقيقية فيها، والتي تمثل رأس مال معرفي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المنشودة وأن المعرفة هي في الحقيقة قوة كبيرة تمتلكها المنظمة، فقد أشارت الإحصائيات

الإحصائيات

2003.

وتشير الدراسات أيضا إلى أن إجمالي الاستثمار الوطني في حقول المعرفة يساوي 4.5% من الناتج القومي

في بريطانيا، وان مساهمة قطاع المعرفة وتكنولوجيا المعلومات يصل إلى 60

حلي الأمريكي ويعمل في هذا القطاع حوالي 55% من إجمالي القوة العاملة الأمريكية، ويقدر المختصون

الاستثمار في حقول المعرفة والتقنيات المتعلقة بها يتشكل ما نسبته 70

الخدماتية في الولايات المتحدة الأمريكية.

إن هذه المؤشرات وغيرها تؤكد على ضرورة التركيز على المعرفة وكيفية إدارتها واستثمارها بالشكل الصحيح سواء كان ذلك في المؤسسات العامة أو الخاصة، لكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة مليئة بالمتغيرات المتسارعة من جميع الجنب، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتبيين قدرة بعض المؤسسات الجزائرية على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها من خلال دراسة مدى استعداد العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة، والتي تتمثل في الموارد البشرية، التكنولوجيا، عمليات إدارة المعرفة، ومدى دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة والعمليات الإدارية المختلفة.

إن المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة لا تعيش بمعزل عن العالم وعن المؤسسات العالمية فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات وبالتالي فإنها مدعوة إلى الإسراع إلى تطوير وتحسين أساليبها الإدارية يتلاءم وتطورات العصر وتحدياته، وبالتالي فالمشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة بعد تحديد أهمية استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، هي ان نجاح مثل هذا الاستخدام يتطلب بالضرورة توفر

الاستعداد البشري والتكنولوجي لتطبيق إدارة المعرفة إضافة إلى تنفيذ العمليات المعرفية وتطبيقها

الإدارية المختلفة . لذا فإن الدراسة تستكشف مدى استعداد المؤسسات العمومية في الجزائر لتطبيق برامج

:

هل يتوفر لدى المؤسسات العمومية الجزائرية الاستعداد الكافي لتبني وتطبيق برامج وأنظمة إدارة

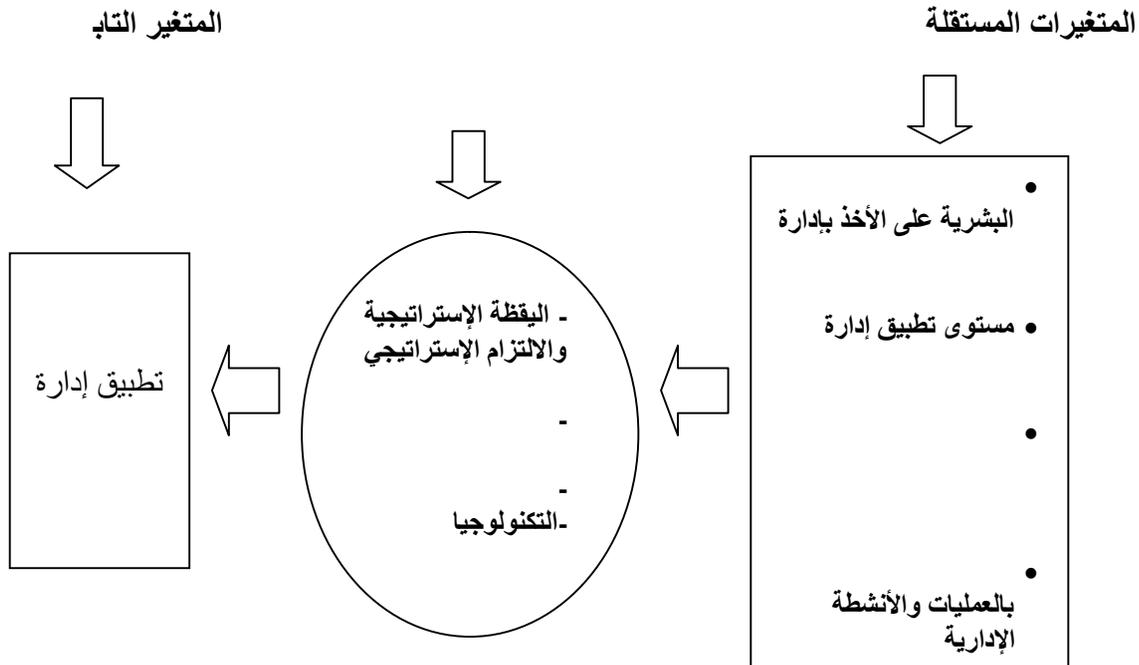
وتنبثق عنها مجموعة من الإشكاليات الفرعية كما يلي:

- هل يمكن للمعرفة أن تدار؟ ماهو الفرق بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات؟
- ماهو الفرق بين التقليدي؟ هي متطلبات التحول ونماذج العمل فيه؟
- ماهي سمات هذا الجديد و كيف يمكن للمنظمات الاستفادة منها؟
- ماهي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في صياغة إستراتيجية الم
- ماهو واقع البلدان العربية في ظل هذا التقدم العلمي و التكنولوجي الهائل؟
- هل توجد إدارة معرفة في المؤسسات الجزائرية؟ هو واقع أنشطة المعرفة فيها؟

:

:

### (1): يوضح نموذج الدراسة



- تتمثل المعرفة في المؤسسة في التكنولوجيا المتاحة و مدى القدرة على استعمالها؛
- تنحصر إدارة المعرفة في الجانب البشري و في مدى قدرته على استعمال تكنولوجيا المعلومات
- هي إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة
- دعم الإدارة العليا هو جوهر إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- لا يوجد إدراك لدى مديري المؤسسات الجزائرية لضرورة

### أهمية الدراسة

أهمية هذه الدراسة إلى مايلي :

- وجود ندرة واضحة في الدراسات الإدارية في المكتبة الجزائرية حول موضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها
- تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية ، العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها في بعض الأنشطة وتمكنها من تحقيق نجاحا ملموسا في أعمالها
- تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والتي اقتصر في مجملها على ظري دون التطبيقي وتركيزها على المؤسسات الربحية والخاصة دون
- توفر هذه الدراسة معطومات دقيقة ومفيدة حول موضوع إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات من خلال النظرية والدراسة الميدانية والتي يمكن إن تشكل مرتكزا أساسيا لبحوث ودراسات لاحقة حول هذا

### أسباب اختيار الموضوع

- كانت أهم المبررات التي لاختيار موضوع الدراسة مايلي:
- حول الاقتصاد العالمي نحو إقتصاد المعرفة ومحاولة معرفة مزاياه والآثار المترتبة عنه؛
- حداثة موضوع إدارة المعرفة وبرامجها على الساحة الوطنية والعربية في القطاعين العام والخاص
- رغم تزايد الاهتمام به عالميا وسعي العديد من المؤسسات والشركات العالمية إلى تبني برامج المعرفة لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة في البيئة العالمية وعلى رأسها العولمة، العالمية، إضافة إلى ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛

- الاعتقاد بأن برامج إدارة المعرفة بشكل عام ؛ الأعمال، الهادفة للربح وزيادة ، في حين يمكن للمؤسسات العامة أن تقدم خدمات وسلع عامة بأساليبها التقليدية دون الحاجة للتحويل إلى أساليب جديدة وتبني برامج إدارة المعرفة التي تتطلب إمكانيات وتكاليف مالية عالية قد لا تتوفر للمؤسسة، فكانت الرغبة في إجراء هذه الدراسة لبيان مدى أهمية إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات العامة
- من منطلق تخصصنا نحن كإداريين إرتأينا دراسة واقع إدارة المعرفة في التأخر الذي تشهده المؤسسات الجزائرية خصوصا من الجانب الإداري والمعرفي.

### أهداف الدراسة

تأتي هذه الدراسة لتوضيح الإطار النظري لإدارة المعرفة وكيفية تطبيق استراتيجياتها وبرامجها، بالإضافة إلى تقديم بعض المؤشرات الخاصة ببعض الدول العربية عامة، وبالجزائر خاصة في مجال المعرفة والتبني الرقمي وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، فجل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كانت تركز على تحديد مفهوم لإدارة وإيجاد الوسائل المناسبة والنتائج المشجعة لتطبيقه من قبل المؤسسات، إلا أن الدراسات الميدانية والمركزة على هذا المفهوم الجديد مازالت محدودة . وعليه تهدف هذه الدراسة إلى البحث في جانب هام وحيوي وهو تطبيق برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من خلال تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق هذه البرامج.

### المنهج المستخدم

لإثراء هذا البحث قد اعتمدت أسلوبين رئيسيين هما:

- تم من خلال جمع البيانات الثانوية للدراسة عن طريق الاستعانة بعدد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والصحف ومواقع الإنترنت والنشرات المختلفة ذات العلاقة بموضوع إدارة المعرفة ، إضافة إلى وقائع المؤتمرات العلمية ، وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع إدارة المعرفة ، وإثراء عملية مناقشة الفرضيات .
- التحليلي: حيث تم جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة لقياس اتجاهات المديرين نحو مدى استعداد المؤسسات العامة المستقلة لتنفيذ وتطبيقاتها في مؤسساتهم، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع وتم توزيعه على المديرين في المؤسسات عينة الدراسة، الملحق (1) يبين نموذج الاستبيان، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي ضمن الأوزان

طبقت هذه الدراسة على مستوى عينة من المؤسسات الجزائرية، واقتصرت على دراسة اتجاهات المديرين نحو الأخذ بإدارة المعرفة وبرامجها وتطبيقاتها دون غيرها من العوامل الشخصية المرتبطة بالمديرين، وذلك لأن الاتجاهات تتحكم في سلوك الفرد، فإذا كانت الاتجاهات إيجابية نحو الأخذ ببرامج إدارة المعرفة يعني قبولهم وتفضيلهم لها في حالة التطبيق، أما إذا كانت اتجاهاتهم سلبية نحوها فإن ذلك يدل على رفضهم وعدم قبولهم لها في حالة التطبيق لهذه البرامج في مؤسساتهم.

تمثلت الصعوبات التي واجهت بما يلي:

- وعدم إقدام أي مؤسسة لغاية الآن على تبني وتطبيق إدارة المعرفة
- التأخر في إعادة الاستبيانات في مواعدها
- والتأكيد على ضرورة تعبئتها بالسرعة الممكنة؛
- إلى توزيع الاستبيان على الجهة نفسها أكثر من مرة بحجة أن الأولى فقدت مما أدى إلى تأخير الـ وكانت النتيجة باسترداد نصف عدد الاستبيانات الموزعة.

#### هيكل الدراسة

قصد إثراء هذا الموضوع ارتأينا دراسته من خلال فصلين نظريين والثالث تطبيقي كما يلي:

**: الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة** : ويتضمن هذا الفصل ماهية كل من المعرفة، إدارة

بيان النماذج والمداخل التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسة وإبراز أهمية

الإقتصاد المعرفي ومتطلبات ونماذج العمل فيه مع محاولة قياسه من خلال بعض المؤشرات.

**: عملي والإستراتيجي في إدارة المعرفة** . وعالجنا هذا الفصل من خلال تبيان أهم إمكانات

توظيف إدارة المعرفة ثم التوجه نحو إيضاح المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة،

استراتيجياتها، وكيفية تطبيقها ، ثمة دراسة واقع إدارة المعرفة ، في العالم العربية.

**: قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية** اولنا في هذا تطبيق بعض مؤشرات قياس المعرفة على الجزائر، ثم تطرقنا إلى الدراسة الميدانية من خلال وصف مجتمع وعينة الدراسة، مبرراتها، انها ثم إجراء مسح ميداني وتوزيع استبيانات على العينة، جمعها وتحليلها باستخدام الإحصائي (SPSS) الفرضيات التي تم صياغتها.

وتضمنت خاتمة هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات بناء على نتائج التوصيف والتحليل الإحصائي الذي تم من خلال تقييم اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، وبغية فتح باب مجموعة من العناوين التي يمكن أن تكون مواضيع لبحوث لاحقة في هذا المجال.

## الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة

يرى (Galbreath, 1999) الحقيقة الوحيدة التي لن تتغير في القرن الحادي والعشرين هي التغير السريع والمستمر في شتى مناحي الحياة [1] 1. وفي هذا السياق فإن التطورات العالمية في العلوم وجيا الاتصالات لم تود فقط إلى التوجه نحو تحرير أسواق العمل والاستثمارات الدولية وعولمة الاقتصاد وزيادة حدة المنافسة العالمية، بل أيضا إلى اهتمام الدول، وبخاصة الدول الصناعية المتقدمة، للعمل على تحويل مجتمعاتها إلى " " بدورها اقتصادي جديدة قائمة على المعرفة ونقصت فيها قيمة الأصول المادية (كالموارد الطبيعية ورأس المال والمواد الخام) رأس المال البشري ذا قيمة ربحية معياراً رئيساً تقدم في جميع الميادين. العلم والمعرفة في عملية إعادة الإنتاج الاجتماعية؛ ويكفي لإدراك هذا الدور الحاسم للعلم في هيكل الحياة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المعاصرة والمقبلة، الإشارة إلى ما أصبح يطلق عليه الاقتصاديون اسم " " حيث أصبحت المعارف هي العنصر الأهم في رأس مال البلدان ورصيدها والعمل في تحقيق الفائض الاقتصادي إذ ما تم استغلالها وإدارتها بكأفأ الطرق ... وفي ظل المستجدات العالمية الجديدة، لا يمكن للمنظمات التي تنوي تحقيق التقدم و

العالمي الجديد الاستغناء عن المعرفة. 50 (GDP) [2] 2

الدول الرئيسية لمنظمة التنمية والتعاون (OECD) مبني الآن على إنتاج و توزيع المعرفة، ويمكن القول أن أكثر الاقتصاديات تطورا من الناحية التكنولوجية هي تلك المبنية على المعرفة إن ثورة المعلومات قد بدأت، حيث أنها ليست ثورة التكنولوجيا أو الآلات أو التكنيكات أو السرعة بل أنها ثورة المفاهيم، وعمال المعرفة هم عمال يتعاملون مع الرموز وليس مع الآلات، ويشمل هؤلاء العمال المعماربيين والمصرفيين والباحثين في الصناعات الدوائية والمعلمين والمحليلين السياسيين في البلدان المتقدمة فمثلا في و. أ هنا ما يزيد عن 60 من العاملين هم عمال معرفة [1] 2 ، ولقد استثمرت البلدان المتقدمة صناعيا مثل و. .

في تطوير التعليم والتدريب المقترن بالانفتاح على الابتكار والمعرفة. وسنحاول خلال هذا الإطار معالجة الفصل الأول من خلال ثلاثة مباحث تهدف إلى إيضاح الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والركائز الأساسية

:

## 1.1.

تمثل المعرفة رصيذاً متراكماً لموجودات متاحة لمنظمات الأعمال بعضها صريحة وواضحة يمكن نقلها ونشرها والاستفادة منها والبعض الآخر ضمنية تمثل معرفة ذاتية لدى الأفراد والمجموعات والمنظمات. تأتي المعرفة من فراغ ولا تكون الاستفادة منها كاملة ما لم يكون المستفيد هو المساهم في خلق وإيجاد هذه المعرفة ممكنة من قبل من لم يساهموا في إيجادها، يتطلب الأمر أولاً التفاعل الحي معها وتحويلها إلى مدركات واقعية وإيجاد الآليات التي تسهل لها عملية الانتقال إلى بنية تحتية. وبالتالي سوف يهدف هذا المبحث إلى تلمس مراحل نشأة المعرفة وتطورها، مفهوماً، مداخلها، مصادرها وأنواعها.

### 1.1.1.

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه و تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، يتضح ذلك من قوله تعالى: " و علم آدم الأسماء كلها " [3] و قوله تعالى " خلق الإنسان علمه البيان "[3].

قد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والآشورية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية واليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى. وفي العصور الإسلامية الأولى و نتيجة لحث الإيلام على طلب العلم حيث الأولى من القرآن الكريم التي نزلت على سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم: " . . . علم الإنسان ما لم يعلم "[3] و في الحديث الشريف " أطلبوا العلم من المهد إلى الـ " " زكاة العلم إبلاغه " .

رجحت كفة العالم الإسلامي على الآخرين و برع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى، ولم يقتصر دورهم على الترجمة و النسخ، بل كانت لهم مساهماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضاً علمية تطبيقية، و في تاريخ الأندلس و بغداد الشيء الكثير عن مساهمات العرب و المسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية، وبعد أن أصابتهم الفرقة، وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة، انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها، فظهر على أيدي الأوربيين ما يطلق عليه المعرفة العلمية. و في الفكر الحديث المعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية الإدارية و التنظيمية، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاثة [ 4 ] 6:

• الإدارة العلمية: لفريدريك تايلور، الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أ

• التقسيمات الإدارية: لهنري فايول، الذي حدد وظائف المدير

• البيروقراطية: لماكس ويبر، الذي دعا إلى الخبرة و المهارة

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على الاهتمام بالأفراد و تحسين ظروف العمل، ثم الاتجاهات الحديثة مات الإدارية، و نظرية Z و الإدارة اليابانية التي نادى رائدها (W. OUCHI) الأفراد و القرارات الجماعية و ثقافة المشاركة؛

و النظرية الموقفية التي افترضت عدم وجود طريقة مثلى للإدارة تصلح لكل المواقف.

و بسبب ظهور ثورة المعرفة التي أدت نتائجها إلى النمو السريع في المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصالات الذي قاد بدوره إلى مفهوم المعرفة، و التنمية الاقتصادية التي أخذت حصتها في هذا العالم الواسع، جاء إسهام الباحثين في التمييز بين الشركات التي تستند إلى المعرفة و الشركات التي تعتمد رأس المال أمثال براهالد هامل (PRAHALED&HAMEL) رايبخ (REIK) (DRUCKER)، مما أثار استهلاك مفهوم العامل

[5] 4 .

تغير موقع إنتاج المعرفة بشكل كبير على مدى العقود الماضية فلم يعد يقتصر على مؤسسات البحث و التعليم بل أصبح أيضا في المنظمات و الشركات، ونظر سولا (SOLOW) لبشرية في النمو الاقتصادي.

[5] 7

و قد ألزمت المعطيات الفكرية الحديثة في الإدارة، و خاصة مع انتشار إدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت أدواتها و مداخلها، مثل المقارنة المرجعية " benchmarking " و الإيزو في تطوير المعرفة، كما أسهمت إعادة هندسة نظم الأعمال " reengineering " في خلق التراكم المعرفي و تعاضم دور المعرفة و استحقاقاتها و انتشار المعرفة و تبادلها. [4] ص7.

## 2.1.1 . ماهية المعرفة

### 1.2.1.1 . تعريفها

لقد اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة، وهذا شيء طبيعي لان كل منهم ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله و اتجاهاته مستندا في ذلك على التعاريف اللغوية أو العملية التي تعكس وجهة النظر تلك، وسوف نقوم بعرض بعض تلك التعاريف:

#### الجدول رقم(1): المعرفة من وجهة نظر مجموعة من الباحثين

الكاتب	التعريف
-توماس أ.ستيوارت	تتضمن المعرفة الخبرة و يحتاج اكتسابها إلى وقت و هي تدوم زمنا أطول من المعلومات [6] ص23.
نجم عبود نجم	المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم و تقرير الخبرات والمعلومات الجديدة [7] ص26
Daft	فهم وتفسير العلاقات بين معلومة وأخرى ومقارنتها مع ما هو معروف مسبقا للتوصل إلى فهم جديد يخص موقف أو حاله خاصة أو عامه. [8] ص8
Wit Meyer &	قدرة الفرد على التعرف على الأشياء و تمييزها"أو" القدرة التي يمتلكها الفرد ويخترنها في عقله بصيغة خرائط المعرفة. [ 9] ص7
الكبيسي	القوة في منظمات الأعمال اليومية والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة. [ 10] ص46
الصباغ	مجموعة النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المنظمة ومنتجاتها وممتلكاتها و نظمها ونظمها وعملياتها. [11]
محجوب	مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرفه. [12] ص20

تعبر المعرفة عن تلك المخرجات التي يتم إنتاجها من طرف قطاع متخصص عبر وظيفة إنتاجية، تمزج العمل المؤهل برأس المال، و ناتج هذا القطاع يتمثل في المعلومات التي يتم تداولها في السوق [13] ص254، وعليه تعتبر المعرفة من وجهة نظر اقتصادية سلعة غير منظورة تجعلها متميزة في مضمونها، غير خاضعة

لبعض قوانين السلع المنظورة، ومن ذلك عدم خضوعها لقانون الندرة كما هو شأن بقية عوامل الإنتاج الملموسة، حيث أن المعرفة تعتمد أساساً على العقل البشري، لذلك فالتحول من اقتصاد كثيف المصدر إلى اقتصاد كثيف المعرفة مرهون بمدى قدرة العنصر البشري على توليد الأفكار، وتطويرها واستيعابها. [14] ص 19

فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية [15] ص 24. ووفق هذا المفهوم يتضح أن ما تملكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية و المهارات و القدرات العقلية لدى العاملين تشكل في مجموعها موارد المنظمة إذ ما تم استخدامها و إدارتها بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة عن غيرها من المنظمات.

### 2.2.1.1 . العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة

أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين كل من البيانات و المعلومات و المعرفة، تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية. إن التفرقة ما بين مفهوم المعلومة والمعرفة خطوة أساسية، فإذا اعتبرناهما وجهان لعملة واحدة وأن المعرفة هي رصيد لتدفقات المعلومات، فلا داعي لانتظار أي إضافة من مقارنة المنظمة القائمة على المعرفة [16] ص 5، وقد أشار (SREIBY) [4] ص 26 إلى أن الكثير من المشكلات حول المعرفة يمكن تفاديها إذ ما فهمنا نقاط التشابه والاختلاف بين المعلومة والمعرفة، وانتقد الافتراض القائل أن المعلومة تساوي المعرفة، وأن العلاقة بين الحاسوب و المعلومة تساوي العلاقة بين العقل البشري و المعرفة.

فالمعرفة ماهي إلا خليط من التعلم و الخبرة المتراكمة، تعتمد على الفهم و الإدراك البشري، فوجود معلومات مشتتة في عروض المصادر لا يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد باعتبار أن البيانات والمعلومات المحددة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، لذلك يمكن القول أن المعلومات لا تساوي المعرفة، فعندما يحصل الفرد على بيانات و كيفية حسب إطار معلومات حصل عليها، تصبح هذه البيانات معلومات، لذلك فإن المعلومات حسب وصف دراكر هي بيانات مزودة بالمغزى والهدف، وعندما يختزن الفرد في ذاته المعلومات إلى حد أنه يستطيع الانتفاع منها تسمى هذه المعلومة معرفة فالمعلومة لا تصنع المعرفة، و المعرفة شيء أكبر منها من خلال إمكانية تعلمها و اكتسابها فإذا كانت التكنولوجيات مرتبطة بمعالجة المعلومات فإن المعرفة هي قبل كل شيء مرتبطة بالنشاط البشري. فحسب DEVENPORT [16] ص 5 إن الوصول من المعرفة إلى المعلومة، يكون على أساس سلسلة من القيم، من المعطيات إلى المعلومات إلى المعرفة، بمرور كل مرحلة ترتفع قيمتها.

و الشكل التالي يوضع الترتيب الهرمي للمعرفة، انطلاقاً من البيانات ووصولاً إلى الحكمة.

Wisdom	الحكمة
intelligence	الذكاء
Knowledge	المعرفة
Information	المعلومات
Data	البيانات

شكل رقم (02): الترتيب الهرمي للمعرفة [10]

يتضح من الشكل أن البيانات عندما تعالج توضع في نص تتشكل المعلومات التي إذ ما تم وضعها في معنى لشرحها و تفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل و الاختيار، يصبح سلوكه ذكياً و متى كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة. [4] ص 27

و في هذا الإطار لا بد من التنويه لما أشار له فلمنج (Neil Flaming) الذي يرى مايلي: [17] ص 3

- مجموعة البيانات لاتعني معلومات؛
- مجموعة المعلومات لاتعني معرفة؛
- مجموعة المعرفة لاتعني حكمة؛
- مجموعة الحكمة لاتعني حقيقة .

والفكرة التي يطرحها فلمنج هي أن البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة لا تؤخذ ككيانات مستقلة، دون روابط، عند طرح موضوع إدارة المعرفة بل أنها تمثل كياناً متكاملأ متعاوناً اكبر من مجموع أجزائه. فالبيانات لوحدها لاتعني شيئاً، ولا تعني معلومات ما لم يكن هناك ارتباط وعلاقة بين أجزائها يمكن فهمها من قبل الأفراد. وعندما يتم فهمها تصبح معلومات، وهذا يعتمد بدوره على معرفة وإدراك الفرد (مستقبل المعلومات) وتفسيره لها. فالمعلومات ببساطة هي فهم العلاقات التي تربط أجزاء البيانات أو تربط أجزاء البيانات ومعلومات أخرى. وعند ربط البيانات والمعلومات بشكل مفهوم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى المعرفة. حيث تصبح هناك معرفة عندما يدرك الفرد محتويات العلاقة بين البيانات والمعلومات من خلال فهمه الذاتي.

أما الحكمة فتظهر لدى الفرد من خلال فهم المبادئ الأساسية والمفاهيم الذاتية، ويصف فلمنج الحكمة بأنها الحقائق الأبدية. وباختصار فهو يفرق بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة كما يلي:

- البيانات لاتعني لوحدها شيئاً.
- المعلومات وترتبط بالوصف، والتحديد/ التعريف، أو مفهوم

(ماذا، من، متى، أين).

- المعرفة وتتضمن: الإستراتيجية، الخبرة العملية، الأسلوب، أو المدخل ( كيف How ).
- الحكمة Wisdom ومما تتضمنه: المبادئ، البصيرة، الأخلاق، المثل الأصيلة(Why).

### 3.2.1.1. جودة المعرفة

إن جودة المعرفة أصعب في التعبير و التحديد و القياس من جودة المعلومات و مع ذلك فإن جودة المعلومات ليست أقل صعوبة و أن جرت محاولات من أجل تحديدها عن طريق سمات قابلة للتحديد بقدر من الدقة و يمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاث أبعاد. [ 7 ] ص73

أ- البعد الزمني: ويظم العناصر التالية:

- التوقيت: المعلومات تجب أن تقدم تكون مطابقة.
- الآنية: المعلومات تجب أن تكون الأحدث عندما تقدم.
- التكرار: المعلومات تجب أن تقدم كلما تكون مطلوبة.
- الفترة الزمنية: المعلومات يمكن أن تقدم حول الماضي، الحاضر، المستقبل

ب- البعد المتعلق بالمضمون: و يتكون من:

- الدقة: أن تكون خالية من الأخطاء؛
- ذات صلة: المعلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل شخص معين في حالة معينة؛

- الاكتمال: كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها؛
- الوعي: فقط المعلومات المطلوبة يجب أن تقدم؛
- النطاق: المعلومات يمكن أن تكون لها نطاق واسع أو ضيق أو ذات تركيز داخلي أو خارجي؛
- الأداء: المعلومات يجب أن تظهر الأداء من الأنشطة المنجزة.

ج- البعد الشكلي: و يظم كل من:

- الوضوح: المعلومات يجب أن تقدم بشكل سهل الفهم؛
- التفصيل: المعلومات يجب أن تكون مفصلة و ملخصة؛
- التقديم: يمكن أن تقدم بشكل سردي، رقمي، بياني، أو أي شكل آخر.
- الوسائط المتعددة: المعلومات يمكن أن تقدم مطبوعة فيديوية أو أي وسائط أخرى.

إن جودة المعرفة عادة ما تنصرف إضافة إلى ما تشير إليه أبعاد جودة المعلومات السابقة إلى ما

يلي: [7] ص75

- جودة صاحب المعرفة: و هذا ما يعبر عنه من خلال جودة الإعداد و التحصيل و الدورات التدريبية و جودتها، الخبرات السابقة و المشروعات المشارك فيها جودة الفرق و الأعضاء التي عمل معها، و أخيرا نوعية الاهتمامات المعرفية ذات العلاقة بعمل الشركة.
- جودة الجماعات المشتركة التي يشارك فيها: أن الجماعة المشتركة سواء كانت علمية أم مهنية أو ذات اهتمامات معرفية عامة أصبحت من أهم الفضاءات التي يتم فيها تقاسم المعرفة و تعميقها.
- الانجازات المعرفية: إن أفضل مؤشر عن الجودة هو الجودة نفسها و أن الأكثر دلالة عن جودة المعرفة هو انجازات صاحب المعرفة سواء في الجوائز العلمية التي تحرزها أو البحوث ذات الدوي العالي الذي ينجزها أو المشروعات الناجحة التي حققتها هذه المعرفة في الماضي.
- التحفيز المعرفي: أن المعرفة ذات الجودة هي التي تكون محفزة للبيئة التي تعمل فيها (جعل الإدارة العليا أكثر اهتماما و دعما للمعرفي و مشروعاتها) و الأفراد المرتبطين بها سواء في التعلم الاستثنائي (الذي يحدث في فترات التغيير المعرفي العميق في الشركة ) أو في إثارة الاهتمام بالمشروعات الجديدة.

### 3.1.1. أنواع المعرفة

يمكن إحصاء عدة أنواع للمعرفة وذلك حسب عدة معايير نذكر منها:

#### 1.3.1.1. المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية

أ- المعرفة الصريحة:

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة " le savoir d entreprise ] [14] ص ص2-3، و التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات، النماذج، والمستندات.....الخ، كما تعرف بالمعرفة المعلنة، لأنها الشائعة و الرائدة بين الأفراد، و المعروف مستودعها و المتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها.

إن المعرفة الصريحة كما يصفها "نونكا" هي البيانات الرسمية و النظامية التي تقرأ كميًا، والطرق المرمزة و المبادئ العامة، فقد أصبحت هذه المعرفة ضمن تقاليد التسيير المرتكزة على تصور المؤسسة كآلة لمعالجة المعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل و الاستخدام بمختلف الوسائل و حسب رغبات و متطلبات

المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة، و تعتبر صريحة إذ يمكن نقلها، حيث يتم تسجيل الأفكار و المفاهيم الأساسية، ثم تنقل في شرائح مترابطة من شخص لآخر.

#### ب- المعرفة الضمنية:

تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة " le savoir faire " أو المهارات الفردية أو الجماعية التي نجدها في القدرات و الكفاءات، و تعرف أيضا بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، و من ثم فهي غير معلومة و لا متاحة للآخرين، إذ تظل حبيسة عقول الأفراد و قد تندثر معهم و لا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً، و في أحيان أخرى تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها و إظهارها. و لقد أكد (GRUNDSTEIN) [ 18 ] ص 05، على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

- أن تبادل و اقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة

تعد المعرفة الضمنية معرفة خاصة بالمهارات إذ يكتسبها الأفراد ذوي الخبرة، بحيث تنتقل بشكل كلي عبر الممارسة بطريقة مختلفة تقوم عادة على نهج المحاولة و الخطأ و التلقين و التدريب، فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي. لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجاً مختلفاً عن تسيير المعرفة الصريحة. و بشكل عام فإن المعرفة تنشأ و تتطور من خلال تسيير الموارد البشرية و التعلم التنظيمي المرتبط بالإستراتيجية. و الشكل التالي يلخص ما سبق ذكره



شكل رقم(03): تصنيف المعرفة في المؤسسة. [ 18 ] ص 106

• تحويل المعرفة إلى نموذج مؤسساتي:

في الوقت الحاضر تصمم معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخاصة لدعم إدارة المعرفة الصريحة في المؤسسات الاقتصادية، رغم أن المعرفة الضمنية أصبحت تمثل شكلا قيما ومتعاظما من أشكال المعرفة في المؤسسة و بالتالي لا بد من المفاعلة بين كل من المعرفتين الضمنية و الظاهرة.

يميل الغربيون أكثر إلى التركيز على المعرفة الظاهرة بينما يميل اليابانيون إلى التركيز على المعرفة المضمرة و عموما، أن المعرفة المضمرة و المعرفة الظاهرة ليستا منفصلتين تماما، بل هما كيانان يكمل كل منهما الآخر، ويتفاعلان مع بعضهما في الأنشطة الإبداعية للبشر، كما أن المؤسسات لا تستطيع أن تخلق المعرفة بمفردها، وأن المعرفة المضمرة لدى الأفراد هي أساس خلق المعرفة في المؤسسة.

لذلك، ينبغي على المؤسسة أن تجسد المعرفة المضمرة في المنشأة و المتراكمة على المستوى الفردي، ويتم تضخيم المعرفة المضمرة من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة و بلورتها على المستويات الإدارية الأعلى؛ ويطلق على ذلك " دورة المعرفة " وفيها يصبح التفاعل بين المعرفة المضمرة و الظاهرة أكبر حجما و نطاقا حينما يصعد نحو المستويات العليا. وهكذا فإن خلق المعرفة المؤسسية عملية حلزونية تبدأ عند المستوى الفردي ثم تتدرج صعودا عبر بنى مؤسسية متزايدة الاتساع، وتخترق حدود الأقسام والإدارات والقطاعات والحدود التنظيمية.

### 2.3.1.1. المعرفة الخارجية و المعرفة الذاتية

المعرفة الخارجية هي المعرفة التي يستمدّها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية عنه، إذ توجد في البيئة المحيطة (منافسين، شركاء، زبائن) وتتجسد في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، سواء أثناء تلبية احتياجاتهم في مواقع العمل، أو في مناسبات الحياة الاجتماعية. كما أن المعرفة الخارجية يكونها الفرد / أو المؤسسة بجهده الخاص اعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته المختلفة، وتتمثل كذلك فيما يكونه المورد البشري من دوافع، ورغبات، وأهداف، واتجاهات، وقرارات، واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في ظل ظروف البيئة. [14] ص4.

### 3.3.1.1 المعرفة التنظيمية

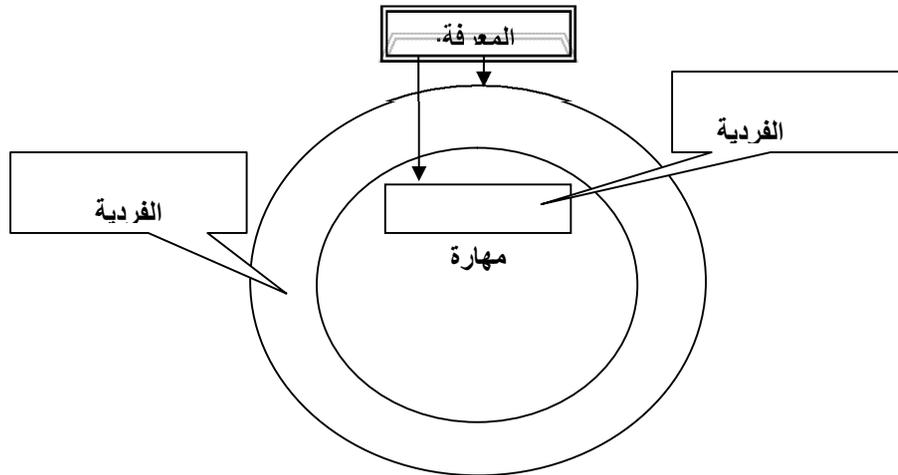
وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل أفرادها، وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة. فالمؤسسة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدم لها، حيث تتشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، والخبرات، والتوجهات، والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة. ويمكن تصنيف المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات أساسية أهمها: [19] ص6.

رأس المال الفكري: ويتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع، وحقوق النشر. ويعرف رأس المال الفكري على أنه: المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة [20] ص209؛ فالرأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للإلهام والابتكار حالياً أو في المستقبل. ورأس المال الفكري للمنظمة هو عبارة عن مجموع: رأس مالها البشري (الموهبة) ورأس مالها الهيكلية (الملكية الفكرية + المنهجيات + البرمجيات + الوثائق والمستندات وغير ذلك من النواتج المعرفية) ورأس مالها: من الزبائن (العلاقة بالعملاء). وحسب معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين / 1997 / يضم رأس المال الفكري ثلاثة ملامح هي [6] ص484: رأس المال البشري؛ رأس مال العلاقات (الزبائن التسويق)؛ رأس المال التنظيمي.

الخبرة: يتمثل هذا النوع من المعرفة لتي يصعب تحصيلها، في خبرة العامل و/أو العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل. فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها. وعلى عكس

ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري، وحجماً من المعرفة الإستراتيجية في حالة تسرب أحد العاملين.

البيانات: هي مادة أو عناصر كيفية أو كمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصول للاستنتاجات العملية والاستدلالات الفكرية، فهي تتوافر في قواعد البيانات، وتقارير الاستغلال المختلفة، ذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات المتوفرة في المؤسسة تحت تصرف المسيرين، كالمعلومات الخاصة بالمنتجات، والموارد المادية، والبشرية، والمالية... الخ. وإجمالاً تضم هذه المعرفة مختلف البيانات والمعلومات التي يتيحها نظام المعلومات بالمؤسسة، اعتماداً على مختلف أنظمة المعلومات الوظيفية، ونظام المعلومات الإنتاجي، ونظام المعلومات التسويقي، ونظام معلومات الموارد البشرية... الخ. إضافة إلى ذلك يتكون جسم أو هيكل معرفة المؤسسة من أساليب ونماذج تساعد على التعرف عليها، والتي ترتبط أساساً بعمليات تشتمل على إنتاج المعرفة، واستحصالتها، ونقلها. هذه العمليات تساند عمليات المؤسسة الأخرى من خلال توفير المعرفة المطلوبة لأداء العمل.



شكل رقم (04): البعد الخاص والبعد الجماعي للمعرفة الفرد [18] ص5

من الشكل السابق يتبين أن المعرفة الضمنية والصريحة التي يكتسبها الفرد تعد  
 4. من أجل تبادل واقت (بين العاملين) تحويل المعرفة الضمنية إلى  
 العمليات.

يرى "Cazal" "Dietrich" [ 21 ] 9 أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختيار الطريقة  
 التي يتم بها تجنيد المتعاملين من خلال فرص التعلم التنظيمي  
 بالمؤسسة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتبار « يساهم في إعادة توزيع أ  
 الإشكالية ليست جديدة لأنها تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدها  
 قيمها وأساليب تسييرها.

يبين كل من "Tsoukas" "ladimirou" ات صفة شخصية ومتجذرة في تعاريف اجتماعية  
 ، فالمتعامل الكفاء يحوز بشكل دائم قدرة تطبيقه [22] 973.

" Grudstein " ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة وحول البعد الخاص والجماعي للمعرف  
 الفردية [ 18 ] 5:

- : ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة . la compétence  
 على تجسيد المعرفة (Savoir) المهارة (Savoir-Faire)  
 قيود محددة، أثناء إنجازا لأعمال وتنفيذ المهام.
- الملاحظة الثاني: مهارات المؤسسة (Le Savoir Faire) الفردية  
 تكون خفية ية عليها فكثيرا ما  
 الجماعية ( ) الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا بالرغم من أنها لا تظهر في  
 سة إلا أنها تستعمل لتعظيم أرباح .

## 4.1.1. أهمية المعرفة وخصائصها

### 1.4.1.1. أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال

إن للمعرفة أهمية بالغة لمنظمات الأعمال، ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، والدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الإقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري و التنافس من خلاله على رأس المال الفكري و التنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن تحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية [4] :13:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية
- يز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع و المتواصل لأفرادها و جماعاتها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يمكن المنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة،
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
- ترشد المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم؛
- حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة و تطورها و نضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

### 2.4.1.1.

من الواضح أن هناك اختلاف بين السلع المادية و المعرفة، حيث أن السلعة لها قيمة استعمال وقيمة تبادل ومن الممكن الفصل بين القيمتين، وأن المعرفة لا قيمة اقتصادية لها " قيمة تبادل" إلا عند استعمالها. فإن المعرفة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئاً ما لم توضع في الاستعمال وعليه فإنه يمكن تلمس الفرق بين السلع المادية والمعرفة من خلال خصائص المنتج المعلوماتي التالية [7] :187:

- أنه غير ملموس: المعلومات لها وزن، لا تلمس ولكنه يشعر بها؛
- أنه قابل للاستنساخ: يمكن استنساخ المعلومة لمرات عديدة وفي الأغلب بدون تكلفة
- أنه غير قابل للاستهلاك: فهي تفقد
- أنه قابل للنقل: المعلومات يمكن أن تتحرك وتنقل بدون تكلفة في الغالب؛

- أنه قابل للمعالجة: معالجة المعلومات أسهل بكثير من معالجة الأشياء المادية؛

و ينجم عن هذه الخصائص مايلي:

- هذه الخصائص تتطلب الاهتمام بالرقابة و الملكية على الوثائق الالكترونية و الحاجة إلى إدارة الحقوق الرقمية؛
- أن الشركات عندما تبيع برمجية أخذت تميل إلى أن تبيع النسخة الأولى لتكون النسخ الأخرى مجانية
- الربح من النسخ المجانية.

بالإضافة إلى الخصائص أعلاه يمكن إحصاء بعض السمات التي تتميز بها المعرفة عن سائر الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون و الباحثون في هذا :

\_\_\_: أن المعارف يمكن أن تولد: إن الشركات لديها خصوصية ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار و توليد المعرفة.

ثانيا: المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، أن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا) جودة عالية يعوض أحيانا عما لا يكتب ولو بالقدر القليل) لهذا فإن الغالبية العظمى من المعرفة تموت مع الشخص أو بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

\_\_\_: المعرفة يمكن أن تمتلك بفعل معدلات التعليم العالي فان اغلب المعارف ذات القيمة من اجل زيادة ثروة الشركة يتم الإمساك بها، و الشركات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

\_\_\_: المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا، وان ماتم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بتخزينه. وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام، الأشرطة، و الآن على وسائل الخزن الالكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب من 12

- (1) المعرفة تنتج عن التفكير؛
- (2)
- (3) المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة؛
- (4)
- (5) المعرفة تتداولها الجماعات بطرق مختلفة؛
- (6) المعرفة تتولد تراكميا في حدود القديم.

### 3.4.1.1. فجوات المعرفة:

هناك تباين في تحديد مفهوم فجوة المعرفة ومن بين التعريفات التي ذكرها المختصين في مجال إدارة المعرفة ما يلي [23] ص1:

- فجوة الأداء المعرفي: هي الفجوة الحاصلة بين ما تعرفه المؤسسة فعليا وبين ما تستطيع إن تعرف كمستوى مخطط له [7] ص168 ؛
- فجوة المعرفة الداخلية: وتمثل في الفجوة بين ما تعمله المؤسسة وبين ما تستطيع عمله؛
- فجوة المعرفة الخارجية: وهي الفجوة بين ما تعمل عليه الشركة وبين ما تستطيع عملة حيال البيئة.
- 

### 2.1. إدارة المعرفة

خلال مرحلة معالجة المعرفة و تنامي ظاهرة العولمة و التحالفات و الإستراتيجية الكونية ظهر مفهوم إدارة المعرفة ليشير إلى خروج أنماط الإدارة التقليدية و قنوات تدفق المعلومات عن السيطرة، وأصبحت الدول و المجتمعات و الأعمال التي تمتلك مفاتيح الإدارة الرقمية و القيادة الافتراضية في وضع يؤهلها لجني ثمار الاقتصاد الرقمي الجديد من خلال تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية، وضماناتها التي أصبحت من سمات منشآت الأعمال و المنظمات القادرة على تفعيل التكنولوجيا وترسيخ قوتها و الانتفاع بقدراتها التمكينية. إن إدارة المعرفة هي من الميادين الحديثة نسبيا والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة و شاملة، فالمغزى الأساسي من هذه الإدارة هو تخطيط جهود المعرفة و تنظيمها و توجيهها بصورة عملية و بصورة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية، و بالتالي فإن الجهود التي تبذل من أجل تطوير إدارة المعرفة ينبغي أن تركز على الماضي و الحاضر و المستقبل.

ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع إدارة المعرفة فإننا سنحاول معالجة هذا الموضوع من خلال تحديد مفهوم دقيق لإدارة المعرفة و إدارة نظم عملياتها بالإضافة إلى كيفية تطبيقها في منظمات الأعمال مع الإشارة إلى فوائد و أهمية تبني هذا النظام داخل المؤسسة، ومن منطلق مقولة أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن

إدارته، و لكون المعرفة من الموجودات الفكرية اللاملموسة، سنحاول تسليط الضوء على كيفية قياس إنتاجية العمل المعرفي.

## 1.2.1. نشأة إدارة المعرفة

إن الاهتمام البارز والكبير بالمعرفة وظهر مصطلح إدارة المعرفة خلال الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم لم يشكل صدمة وفجأة للمنظمات، فعلى الرغم من أن الكثير من إدارات المنظمات كانت لا تولي المعرفة الاهتمام المطلوب (وخصوصا بصورة واضحة وصریحة)، غير أن الموضوع ( إدارة المعرفة) قد مر بتطور تدريجي إلى أن وصل إلى صورته الحالية التي لم تكتمل بعد، وللإشارة فإن إدارة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي عبارة عن منهاج تطبقة الشركات لمساعدتها في تحقيق أهدافها، وتطبيق هذا الأخير يمليه عدد من التغيرات في بيئة الأعمال. ومن أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة تمثلت بمايلي:

- التطور النوعي في تكنولوجيا المعلومات باتجاه التصغير التكنولوجي، السرعة، والمحمولية لمنظومات الحاسوب وهي خصائص جوهرية وقرت طاقات اندماجية هائلة لتكنولوجيا المعلومات مع أنماط أخرى من التكنولوجيا وتطبيقاتها في مختلف الأنشطة الإنسانية بالإضافة إلى ضمان قدرات المعالجة الحاسوبية بسرعة هائلة وتكلفة أقل.

- الترابطية واستمرار تزاوج الحوسبة والاتصالات والتي مهدت لانبثاق تكنولوجيا الشبكات. فلم يعد الحاسوب مجرد كينونة معالجة مستقلة فالحاسوب بمفرده ليس له قيمة إلا إذا أصبح جزءاً من عناقيد شبكية تضي على محطات العمل الحاسوبية قيمة وطاقة من خلال الشبكة (Internet, Intranet, Extranet).

- الاستخدام الواسع للمعلومات الرقمية والوسائط المتعددة التي نجحت في دمج المعلومات والمعارف مع أنساق الرموز الأخرى من الصور، الرؤى والأشكال المجسمة وأنماط التعبير ثلاثية الأبعاد والتي مهدت لظهور تكنولوجيا الواقع الافتراضي والمعلومات متعددة الأبعاد والأشكال. فالمعرفة لم تعد مجرد نصوص ومعلومات وأرقام مجردة وإنما هي اليوم أنساق مبتكرة بتوليفة متنوعة من الصور والرؤى والألوان والأشكال الحية والمجسمة التي يمكن تحديثها باللمحة وبالطريقة التي يريدها المستفيدون.

- العولمة وما رافقها من تحول نوعي في تدويل العالم من خلال انبثاق السوق الكوني، المنتج الكوني، المنافسة الكونية، ورأس المال العالمي. ومع العولمة تزايد تأثير الشركات الكونية والمتعددة الجنسيات التي تستند على كثافة المعرفة والتكنولوجيا الراقية وتزايد حاجتها لتعلم أساليب وقواعد العمل في السوق العالمي الكبير وقيادة الأسواق المحلية على نفس المستوى من الأهمية. وتنتج هذه الشركات بقوة نحو تطوير إستراتيجيات هجومية تجمع ما بين التوجه نحو العولمة والخصائص المحلية لتلبية الاحتياجات الخاصة للزبائن.

- انبثاق نماذج الأعمال الجديدة المستندة على المعرفة وتكنولوجيا الشبكات والممتدة إلى حقول الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية وغيرها من الأنشطة التي غيرت كل شئ تقريباً في الإدارة، التنظيم، وفي وسائل خلق الثروة وإنتاج القيمة وتوزيعها للزبائن والمستفيدين.

- قوانين Gilder, Metcalfe, Moore:

ينص قانون Gordon Moore مؤسس ورئيس شركة Intel أن من الممكن مضاعفة عدد مرات أشباه الموصلات المطبوعة على رقائق الحاسوب كل ثمانية عشر شهراً. وقد كانت العقود الأربعة الأخيرة شاهداً على صحة هذا القانون. ويعني القانون أيضاً أن الذاكرة وقوة المعالج سوف تتضاعف عشرات المرات كل خمس سنوات ومئات المرات كل عشر سنوات. في نفس السياق ظهر تأثير قانون Bob Metcalfe مخترع تقنية Ethernet والذي قال أن قيمة الشبكة تتناسب مع مربع عدد المستخدمين لها. بمعنى أن قيمة الشبكة تزداد بنسبة مباشرة مع عدد الأجهزة الموجودة فيها. ويعرف هذا القانون بتأثير الشبكة Network effect. وأخيراً قانون George Gilder الذي يشير إلى أن عرض تردد الاتصال سيتضاعف ثلاثة مرات خلال الخمسة والعشرين سنة القادمة، مما ينعكس على التحسين النوعي لكفاءة وفعالية وسرية اتصالات البيانات عبر شبكات الحاسوب [24].

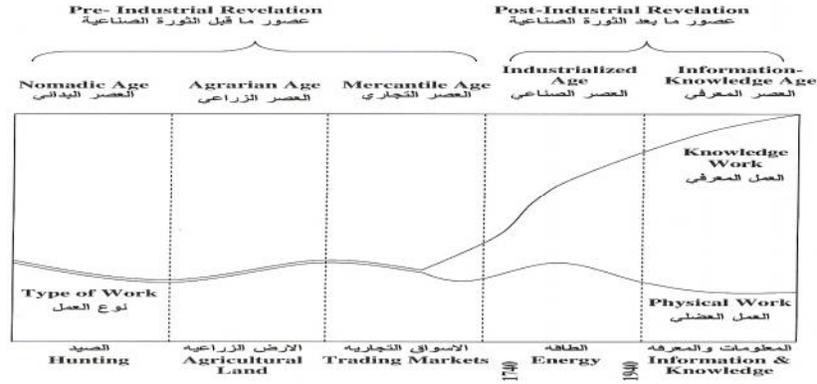
كل ذلك أدى إلى إفراز كم كبير من المعرفة والمعلومات لم يشهده التاريخ من قبل وأصبحت المعرفة متاحة للجميع بأقل التكاليف والجهد وبعد أن كان الباحث عن المعرفة يقطع المسافات الشاسعة ويقضي الأيام والشهور للوصول إلى مصدر المعرفة أصبح الآن قادراً على الوصول لما يشاء من المعرفة في أي مكان في العالم من خلال كبسة زر من مكانه. ويمكن لنا أن نتصور هذا التطور الطبيعي للاهتمام بالمعرفة من خلال استعراض تطور الحضارة عبر العصور، والشكل رقم (4) يوضح هذا التطور والذي يمكن إيجازه بما يلي:

#### ● مرحلة العصور البدائية

وكان عنصرها الأساسي هو الصيد، وارتكز الإنسان في هذه المرحلة على الجهد العضلي، وضمور الجانب المعرفي. وقد امتدت هذه المرحلة آلاف السنين، ولم تشهد أي نوع من الحضارة البشرية وكان معظم اهتمام الإنسان في هذه المرحلة منصبا على توفير الحاجات الأساسية من مأكلاً ومشرباً.

#### ● مرحلة العصر الزراعي

وتميزت بالتركيز على الجهد العضلي أيضاً مع استغلال بسيط للمعرفة تمثل بترويض الحيوانات، وابتكار الأدوات الزراعية، والتعرف على أنواع النباتات، وتميزت المعرفة بالبطء الشديد [26] ص 5. وقد شهدت هذه المرحلة بعض التجمعات السكانية البسيطة ولكنها كانت تجمعات صغيرة وكان تبادل المعرفة والمهارات فيها محدوداً.



شكل رقم (05) يوضح تطور المعرفة عبر العصور. [25] ص 12

#### • مرحلة العصر التجاري

شهدت هذه المرحلة نمو للعمل المعرفي، وذلك لحاجة التجار إلى معرفة الأسواق، طرق المواصلات، مراكز السلع التجارية.

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف والصناعات اليدوية، وتزايدت حجم التجمعات السكانية، وبرز الاهتمام بالعلم والبحث عن مصادره، ولكن الوسائل والطرق التي كانت مستخدمة في التعلم والحصول على المعرفة تميزت بالندرة وارتفاع التكلفة، ولذلك فقد كانت هذه الأنشطة مقتصرة على فئة محدودة من الناس، وبقي تداول المعرفة والحصول عليها ونشرها من المعضلات المستعصية التي تواجه الباحثين في تلك المرحلة.

#### • مرحلة العصر الصناعي

وجاءت هذه المرحلة بعد الثورة الصناعية في أوروبا في القرن السابع عشر وما تلاه، حيث ركزت على الإنتاج الكبير، وهنا نجد أن العمل المعرفي بدأ بالانتساع على حساب العمل العضلي حيث بدأت تنشط عمليات الإبداع والتطوير والابتكار والتخصص والتدريب والأتمتة... إلخ وتزايدت التجمعات السكانية في المناطق التي تكثر فيها الصناعات، وأصبح تبادل المعرفة وانتشارها يسير بخطى متسارعة نتيجة اختراع بعض الآلات والمعدات التي ساعدت في ذلك مثل اختراع الآلة الكاتبة، واختراع التلغراف، ومع تزايد الاهتمام بالنتائج الكبير فقد تقدم العلم بسرعة وإبداع العلماء والباحثين في الاختراعات والإبداعات العلمية.

## • عصر التكنولوجيا وثورة المعرفة

وهي المرحلة الحالية حيث تشهد اتساع في دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي، فقد أشارت الدراسات إلى أن 90% من المعارف وليدة القرن العشرين، وأكثر من 70% من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه.

وتطورت وسائل نقل وتحليل وحفظ واسترجاع المعرفة، وتحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، وسادت مفاهيم إدارة المعرفة، والمعلوماتية، نظم المعلومات الإدارية، الإدارة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، رأس المال المعرفي، والمنافسة المعرفية، سلاح المعرفة... إلخ

### 2.2.1. ماهية إدارة المعرفة

#### 2.2.2.1. مداخل إدارة المعرفة

إن التباين الذي برز في تحديد مفهوم المعرفة لدى الدارسين والمختصين في هذا المجال قد أدى إلى وجود تباين في تحديد مفهوم إدارة المعرفة ويمكن تحديد المداخل الرئيسية التالية والتي تبين اتجاهات المختصين نحو تحديد مفهوم إدارة المعرفة ودراساتها.

- المدخل المعلوماتي: ويتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.
- المدخل التكنولوجي: لإدارة المعرفة ويهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب، وغيره.
- المدخل الاقتصادي: ويربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة وإقتصاد المعرفة وينطلق من كون المعرفة ليست كمورد من موارد المنظمة ( كالأرض ورأس المال والعمل ) فقط بل هي أهمها على الإطلاق [27] ص13، فالمعرفة كما يراها الاقتصاديون [23] ص18، وعلى رأسهم در كر (Druker) تمثل رأس المال الفكري، والذي يتمثل في نخبة العاملين بما لديهم من قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون بشكل مستمر كيف يعملون على تغيير مؤسساتهم وزيادة قدراتها على تحقيق الميزة التنافسية ، وقد أشار ستيوارت (stewart) إلى إن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ورأس المال المادي إضافة إلى رأس المال الزبوني .

- المدخل الثقافي: ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المستمر، بناء المنظمات المتعلمة... إلخ
- وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم.

### 2.2.2.1. تعريف إدارة المعرفة

بناء على المداخل أعلاه وعلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال يمكننا إعتقاد وجهات نظر عدة لمعالجة مفهوم إدارة المعرفة كالتالي:

- المفهوم العملي: إدارة المعرفة تعني توفير المعلومات للشخص الذي يحتاجها و في الوقت الذي يحتاجها و دون أن يقوم هو بالطلب عليه
- مفهوم إستراتيجي: إدارة المعرفة تعني الجمع بين المعرفة و الدراية (le savoir et le savoir-faire) في التنظيم والإجراءات والعمليات والإنتاج لخلق القيمة.
- مفهوم وظيفي: إدارة المعرفة هي إدارة دورة حياة المعرفة ( نشوئها كفكرة، تشكيلها، المصادقة، التوزيع، استخدامها، تميمها).
- مفهوم مالي: إدارة المعرفة تعني تقييم رأس المال الفكري للشركة ( رأس مال بشري، رأس مال ابتكاري، رأس مال العلامة التجارية، رأس مال زبوني...).

وتعرف المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس الأمريكية إدارة المعرفة على أنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالتها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال و تخزين واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل والتعلم الديناميكي، و التخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات، كما أنها تحمي موارد المؤسسة من الاندثار، وتضيف ذكاء المنظمة وتتيح مرونة أكبر في العمل [ 28 ] ص3. هذا ويمكن تنزيل مفهوم إدارة المعرفة من منظور المنظومة الانسيابية التي توظف كل طاقات وإمكانات منظمة الأعمال لتحويل مجموع مداخلات المعرفة لديها إلى مخرجات تتلاقى مع أهدافها الإستراتيجية و التكتيكية، بحيث يمكن تعريف إدارة المعرفة على أساس أنها: المسار الذي يمكّن المؤسسة من اكتشاف قدرات كياناتها المؤسسية من مختلف الأصناف في الحصول على المعرفة التي تعد حرجة وإستراتيجية بالنسبة إليها. ويتحقق هذا المسار من خلال مجموعة من العمليات المتداخلة هي (تنشئة المعرفة، حصرها وتحديدتها، تجميعها، تنظيمها، المشاركة فيها، استغلالها، حمايتها وتقييمها داخل المؤسسة ). ويأخذ هذا المسار بعين الاعتبار كل

عناصر المعرفة الملموسة وغير الملموسة مثل الوثائق اللوائح وإجراءات العمل وغيرها من الوثائق التي تنتجها المؤسسة وكذلك الاتجاهات والأفكار والتخمينات والتطبيقات والتجارب التي تقوم بها مختلف شرائح الكفاءات العاملة بالمؤسسة أثناء أدائها لوظائفها. [29] ص26

وتعرف إدارة نظم المعرفة على أنها مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة و وسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكبر قدر ممكن. أو أنها الآلية التي تقوم بتنظيم وتوجيه واستغلال عمليات المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل اتصالات حديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني..... الخ وبصفة عامة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها الاستخدام المنهجي و المنظم للمعارف الموجودة في المنظمة لمساعدتها في تحقيق أهدافها، بمساعدة إدارة نظمها، و بالتالي فإن مهمتها الأساسية تتمثل في تحسين أداء المنظمات.

### 3.2.2.1. إدارة المعرفة مقارنة بالإدارة التقليدية وإدارة الجودة

يمكن أن نميز بين إدارة المعرفة والمناهج الإدارية الأخرى من خلال بعض الفروقات الجوهرية التي تم استخلاصها من العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال، والجدول الموالي يبين بعض الفروقات.

## الجدول رقم (2): مقارنة مبسطة بين إدارة المعرفة والإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة	إدارة المعرفة
1	الخبرة والرؤية الشخصية أساس اتخاذ القرارات	الخبرة والرؤية الجماعية (المشاركة في اتخاذ القرارات)	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات
2	التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات	التخطيط المستمر كجزء من إستراتيجية الإدارة العليا	البحث العلمي أساس تخطيط وإدارة العمليات
3	الثروة الحقيقية هي الأموال والأصول المادية	كسب الزبون وتلبية احتياجاته هو الثروة الحقيقية للمنظمة	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمة
4	أفضل الاستثمارات جدوى في بناء القدرات المادية للمنظمة	-	أفضل الاستثمار وأكثرها جدوى الاستثمار بالمعرفة
5	المهارات والقدرات العلمية أساس تقييم الأداء	-	المعرفة أساس تقييم قدرات الأفراد
6	التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة	التحسين المستمر ورفع جودة المنتج المظهر الرئيسي لنجاح المنظمة	التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة
7	الموقع التنظيمي(المنصب) هو مصدر السلطة وشاغل المنصب الأعلى هو صاحب السلطة	فريق العمل هو مصدر السلطة والمشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية هو الأساس في تقاسم السلطة	المعرفة هي مصدر السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية
8	الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية هي أساس التنظيم	متطلبات تطوير المنتج وتحسين الجودة هي الأساس في تصميم البناء التنظيمي للمنظمة	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمنظمات
9	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العملية	النسبة الأكبر من العاملين هم من الفنيين والعاملين ذوي المهارات المتخصصة	النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة وعمال المعرفة وذوي المهارات العقلية
10	الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة	-	الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة
11	تخفيض التكاليف وخفض الأسعار هي أساس بناء القدرة التنافسية	التحسين المستمر لجودة المنتج هو المصدر الأساسي لبناء وكسب الميزة التنافسية	الابتكارات والاختراعات والبحوث هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرة التنافسية

### 3.2.1. وظائف ونماذج إدارة المعرفة

#### 1.3.2.1 وظائف إدارة المعرفة في المؤسسة

إن الوظيفة الأساسية لإدارة المعرفة هي مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن المهم أن نفهم أن المعرفة هي أحد الوسائل المتوفرة لدى الشركة لتحسين المهارات الإدارية والإنتاجية وعملية صنع القرار وتشجيع الابتكار.

أ- تحسين المهارات الإدارية: إن إدارة المعرفة تلغي نوعين من فقدان المهارات

- خسائر المهارات الفردية: الرحيل التقاعد، الدوران...
- خسائر المهارات الجماعية: تقسيم العمل، تشتت فرق المشروع، إعادة التنظيم والاندماج... كل هذه العوامل قد تسبب فقدان المهارات الجماعية.

ب- تحسين الإنتاجية: إن تحسين الإنتاجية يعني تقليص مدة القيام بالمهام مع تسريع ودعم عملية صنع القرار، ولتحسين الإنتاجية، فإن إدارة المعرفة تقوم برسملة جميع المعارف المتاحة في المنظمة، هذه الأخيرة (الرسملة) توصف على أنها عملية تحويل المعرفة المكتسبة عن طريق الخبرة إلى قواعد وطرق قانونية. إن هذه الرسملة لن تكون مجدية إذا لم يتم الوصول إلى هذه المعرفة، وبهذه الطريقة لا بد أن تستعمل المنظمة رأس المال الفكري المتاح لتحقيق المراد.

ج- تحسين عملية صنع القرار: إن عملية صنع القرار تستند على عمليتين يمكن أن تطرح الضعف\_ وأين يمكن لإدارة المعرفة التغلب عليها.

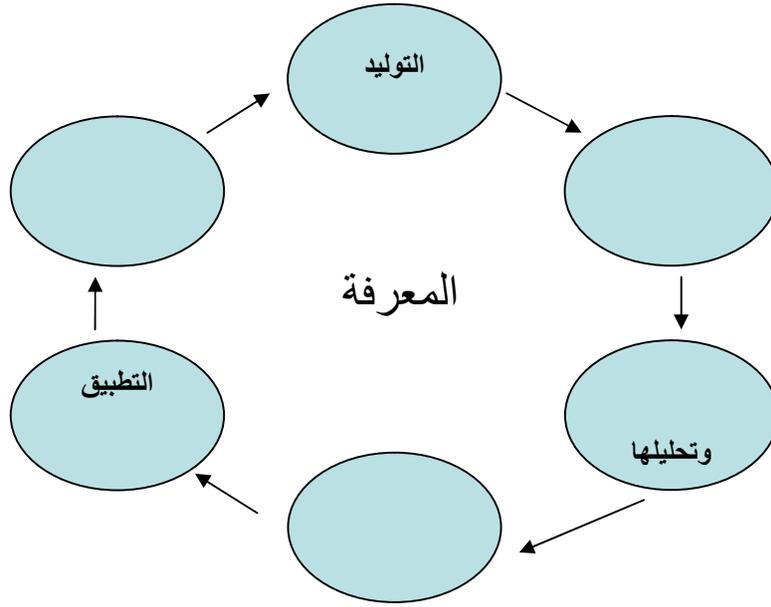
- العمليات التي تسمح من الحصول على المعلومات الملائمة: فالمعرفة الجيدة للموضوع تتيح التعرف على المعلومة الملائمة، وبدلاً من طلب المزيد من المعلومات يجب على صانعي القرار أن يسعوا إلى المزيد من المعرفة.
- عملية إعادة استعمال المعرفة للمعلومات المتاحة: تسمح إدارة المعرفة بتكثيف المعرفة من أجل تحسين إعادة استعمالها خاصة في إطار عملية اتخاذ القرارات، مع الإشارة إلى أن معالجة المشكل من قبل أو معالجة جزءاً منه يسمح باتخاذ قرارات أكثر فعالية.

### 2.3.2.1. نماذج إدارة المعرفة

تكمن القيمة الكبيرة لنمذجة إدارة المعرفة في تحديد عوامل الأنموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة. وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد، فإنما يتم تدوير المعرفة وتجميعها، و تصنيفها في نماذج المعرفة، حيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن و وفق قواعد المعرفة. وتتخذ النماذج أشكالاً عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، وبحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه. وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون، و كذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها. ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج.

وقد اقترح Marquardt [ 31 ] ص ص 4-5، مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويمثل الأنموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- 1- الاقتناء
- 2- التوليد
- 3- الخزن
- 4- استخراج المعلومات وتحليلها
- 5- النقل والنشر
- 6- التطبيق والمصادقة و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.



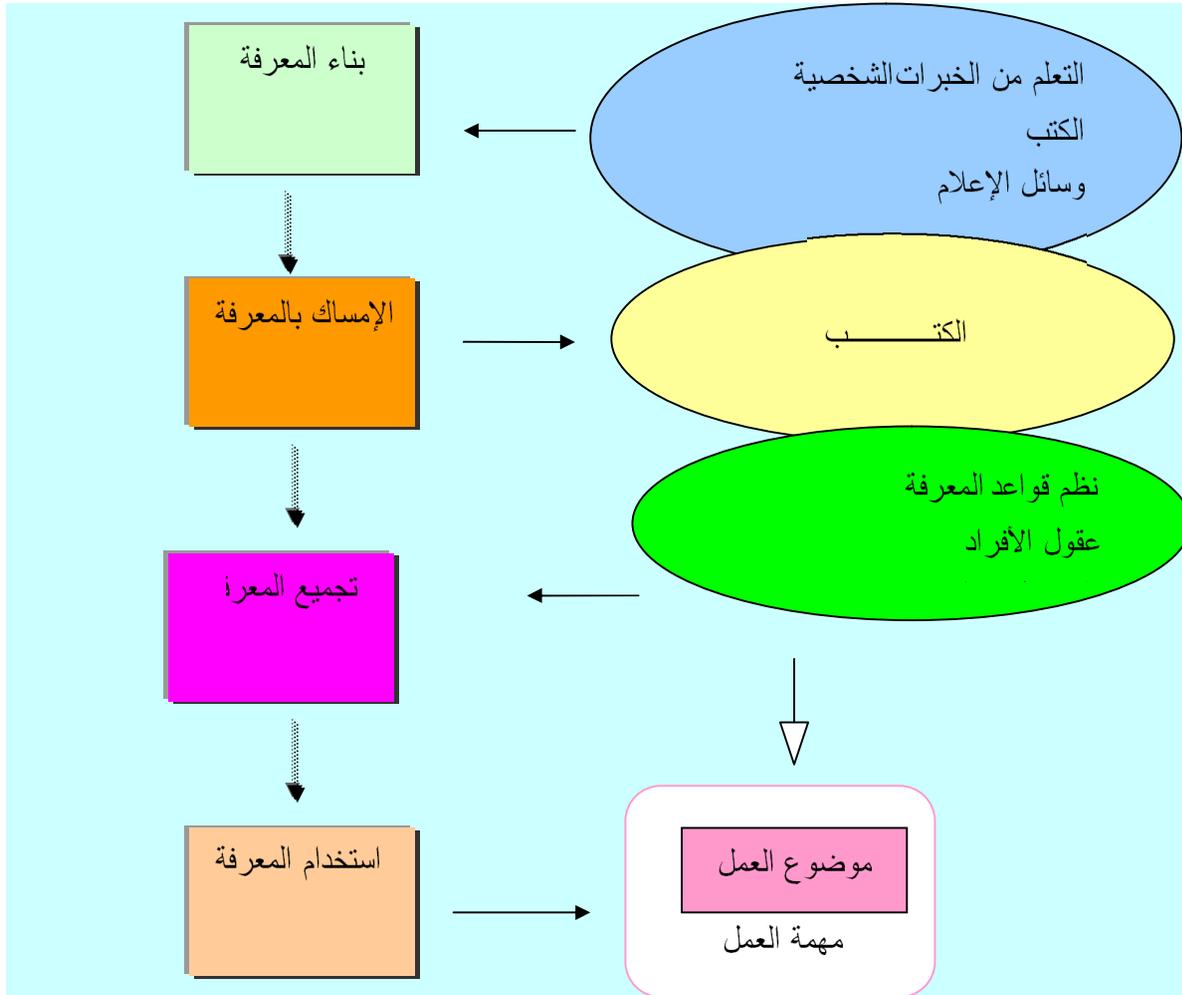
شكل رقم(6): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt [31] ص5

ويقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسة هي [31] ص ص 7-8 :

- بناء المعرفة؛
- الاحتفاظ بالمعرفة؛
- تجميع المعرفة؛
- استخدام المعرفة.

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

ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات و الخدمات.



شكل رقم (07): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig. [31] ص7

ويقدم كل من Gupta و Jason [31] ص8، نموذجا آخر لإدارة المعرفة ، انطلاقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية ، تتضمن تحقيق هدف التميز . ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:

- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لان مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

- التنقية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المنظمة، ومن ثم تنقيتها. وبناء عليه، يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة، ورسالتها، وأهدافها.

- الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها. ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.
- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة المنظمة العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
- التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لان ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية. و عموما فإنه، ولتعزيز التراث الفكري للشركة، يتبع إدارة المعرفة عددا من الخطوات لتشكل ما يسمى عمليات إدارة المعرفة والشكل التالي يوضح مراحلها [ 32 ] ص:32:



شكل رقم: (08): عمليات إدارة المعرفة [ 32 ] ص 32

- خلق المعرفة: تهدف هذه الخطوة إلى خلق المعارف الجديدة.
- اكتساب المعرفة: تهدف هذه الخطوة إلى التقاط المعرفة الضمنية، ومن ثمة تحويلها إلى معرفة صريحة سهلة الاستعمال في المؤسسة.
- تنظيم المعرفة: يعني تنظيم المعرفة لتسهيل استعمالها في وقت لاحق.
- الوصول إلى المعرفة: تهدف هذه الخطوة إلى جعل المعرفة في متناول مستخدمي نظام إدارة المعرفة.
- استعمال المعرفة: تتمثل هذه الخطوة في تطبيق المعرفة في إطار نشاط المؤسسة. إن هذه الخطوة متكررة، وهذا يعني أن استخدام المعرفة له أثر على جميع المراحل الأخرى لعمليات إدارة المعرفة.

#### 4.2.1 . أهمية وفوائد إدارة المعرفة

تكشف الدراسات السابقة أن هناك عدّة منظمات أنفقت مبالغ كبيرة من المال لتطبيق إدارة المعرفة مما يدلّ على أن هذه الإدارة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهذه الشركات التي تسعى للأفضلية في التنافس. وأشار الباحث كري Grey [ 33 ] ص80 إلى أن الشركات تطبق إدارة المعرفة للحصول على فوائد كثيرة مثل: تقديم خدمة أفضل للعملاء، وتقليل دوران الوقت وتشغيل المؤسسة بالحد الأدنى من الأصول الثابتة والتفقات ( البشر، المخزون، المرافق )، وتقليل وقت تطوير المنتج، وتحسين خدمة العملاء وتفويض الموظفين والإبداع وتسليم منتجات ذات جودة عالية، وتعزيز المرونة و التأقلم مع بيئة العمل وأسر المعلومات وخلق المعرفة للمشاركة بها والاستفادة منها. وإقترح أيضا أن لا أحد من هذه الفوائد ممكن التمتع بها بدون التركيز

المتواصل على الإبداع وخلق المعرفة وتحديث البيانات وتوفيرها بطبيعتها واستخدامها من قبل كلّ الموظفين وخلق العمل على المستوى الوظيفي وسوق العمل.

ويمكن تلخيص أهم الفوائد الناتجة من إدارة المعرفة:

- المساهمة في نشر الوعي بمجال العمل؛
- نقل الخبرات من جيل لآخر ضمن المنشأة الواحدة و تطويرها بما يرفع من المستوى العام لبيئة العمل؛
- توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية و الإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المنشأة؛
- توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس باستراتيجيات المنشأة الأساسية؛
- اتخاذ قرار أفضل؛
- الابتكار والإبداع وتقديم منتجات ذو جودة عالية؛
- تطوير الابتكار وتحسين الخدمات الجديدة؛
- تقليل ازدواجية الجهد والحد من ضياع المعرفة؛
- انسياب العمليات وتخفيض التكاليف من خلال إلغاء وحذف العمليات المعيقة وغير الضرورية [30] ص 20؛
- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها؛
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات؛
- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛
- تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم، والخبرات، والثقافات وتوظيفها؛
- توفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية؛
- توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتنميتها؛
- تساعد المؤسسة في استعادها توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للآزمات خاصة التنافسية منها.

[14] ص ص 8-9.

كما تزداد أهمية إدارة المعرفة بسبب التطور السريع والكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات من برامج، وأجهزة، ومفاهيم. علاوة على تضاعف حجم هذه المعلومات التي تتولد في ظرف تصل إلى أجزاء من الثانية في شتى المجالات، مما أدى إلى الحصول على كميات مهولة من هذه المعلومات وازدياد صعوبة

الاستفادة منها و الخوف من احتمال فقدان وضياح معلومات حيوية دون الالتفاف إلى أهميتها والاستفادة منها, ناهيك عن المتغيرات السريعة و التطور في التقنيات و ما ينتج عنها من تغيير في المفاهيم والثقافة وتأثيره على جودة أداء العمل في التكلفة والتنمية.

وكذلك البيئة العالمية المنفتحة التي يعيش فيها العالم هذه الأيام والتي تتسم بالتغيير والتجديد وبالتعقيد والغموض وبالثورة المعلوماتية والاتصالات, وبالتطورات المتسارعة في تقنيات وتكنولوجيا العمل, وغيرها من المستجدات التي تزداد يوما بعد يوم. ولا تستطيع هذه المؤسسات تحقيق التقدم والازدهار, أو حتى مجرد البقاء والاستمرارية دون مواكبة هذه التغيرات والمستجدات والتعامل معها بطريقة متميزة.

### 3.1. اقتصاد المعرفة

كما سبق و أن أشرنا فإن المعرفة-ومنذ وقت بعيد -تلعب دورا محوريا في خلق الثروة وتحسين جودة الحياة. ففي القرن الثامن عشر بزغ النظام الرأسمالي في الاقتصاد الذي اعتمد على تطبيق المعرفة في الأدوات والعمليات والمنتجات كمرحلة أولى، ثم ممارستها في المصانع، ثم جاءت المرحلة الثانية لتطبيق المعرفة في العمل الأدمي في خطوط الإنتاج والميكنة في المؤسسة. هذا التطور في تطبيق المعرفة كان مدفوعا لدرجة كبيرة بالرغبة في زيادة القدرة الإنتاجية الاقتصادية وبالتالي جاء متأثرا بالبيئة الاجتماعية والسياسية السائدة في ذلك الوقت، ومنذ منتصف الثمانينات، فإن السير في اتجاه العولمة متحرك بسرعة كبيرة في عالم الاقتصاد، (حيث زادت التجارة العالمية إلى 4 تريليون دولار أمريكي حتى عام 2001) وفي اقتصاد العولمة يتحرك رأس المال وتتاح الموارد والطاقة وهو الأمر الذي جعل من الكيفية الفنية ممثلة في جودة العمالة الماهرة ومستوى التكنولوجيا عوامل هامة في تحديد حالة الاقتصاد القومي، فمن المعروف أن المعرفة تعمل على زيادة إنتاجية رأس المال من خلال تعليم وتدريب العمالة، والتطور التكنولوجي من خلال البحث والتطوير، وخلق نظم للإدارة والهيكلية. من هذا المنطلق فإن المعرفة تعتبر بمثابة الوقود الذي يدفع الاقتصاد القومي للرخاء في المستقبل ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحويلات الكبرى التي يشهدها عالم القرن الحادي والعشرين هو تشعب وانتشار هذه التحويلات لتشمل كافة مجالات المعرفة الإنسانية وكذلك المعدل المتسارع الذي تحدث به هذه المتغيرات بشكل غير مسبوق في تاريخ البشرية. وتأتي في مقدمة هذه التحويلات والابتكارات نظم التكنولوجيا الفائقة والعقول البشرية الذكية. ومن المؤكد أنه سيكون لتسارع العلم والتكنولوجيا في القرن القادم تأثيرات واسعة حتما في ثروة الأمم ومستوى معيشتها.

### 1.3.1. ماهية الإقتصاد المعرفي

لقد مرَّ الإقتصاد العالمي خلال الخمسين سنة الأخيرة بحقتين وهو الآن على عتبة حقبة ثالثة للوصول إلى إقتصاد متكامل بلا حدود [34] ص6:

الحقبة الأولى: هي تلك التي حصل فيها توجه نحو تجاوز الإقتصاد القطري من خلال تعزيز التجارة مع الخارج بقصد الاستفادة من تكامل الأسواق والموارد بين الدول، مع الإشارة إلى أن ذلك اقتصر في أغلب الأحيان على المواد الخام والمنتجات الزراعية والصناعية الجاهزة دون أن يحصل توسع في تبادل الاستثمارات.

الحقبة الثانية: هي تلك التي جرى فيها السعي إلى تخفيف الحواجز التجارية بين مجموعات إقليمية من الدول بقصد إيجاد نوع من التجزئة في عملية الإنتاج والتوزيع، فقد أشر ذلك قيام السوق الأوروبية المشتركة وبروز تدفق الاستثمارات الأجنبية، بعد أن أصبحت هذه الاستثمارات سندا للتبادل التجاري في عملية التكامل الإقتصادي.

أما الحقبة الثالثة: فهي حقبة عولمة التجارة والاستثمار التي أخذت شكلاً منهجياً مع قيام منظمة التجارة العالمية وانبعث الإقتصاد اللاحودي في قطاعات إقتصادية أساسية من خلال التكنولوجيا الرقمية وشبكات الإتصال التي تتميز بانخفاض كلفة الاستخدام وارتفاع سرعة الاستيعاب وظهر ما يسمى بالإقتصاد المعرفي. تعود بدايات إقتصاد المعرفة إلى الخمسينيات علي يد الإقتصادي Fritz Machlup الذي قام بدراسات على إنتاج المعرفة، حيث اقتصرت الدراسات السابقة التي قام بها الإقتصاديون على أنواع أخرى من المنتجات مثل: الزراعة والفولاذية والآلية والبتروولية والكيمياوية وغيرها من المنتجات المادية الأخرى، وقد كان الاهتمام بمنتجات المعرفة ضعيفاً آنذاك. وزاد الاعتماد على المعارف الجديدة في النمو الإقتصادي المُحدثة من قِبَل الإقتصاديين أمثال: Joseph Schumpeter و Robert Slow وآخرون.

ويمكن تعريف إقتصاد المعرفة على أنه فرع من العلوم الإنسانية، يهدف إلى تحسين رفاهية الأفراد، والمنظمات، والمجتمع عن طريق دراسة نظم إنتاج وتصميم المعرفة ثم إجراء تنفيذ التدخلات الضرورية لتطوير هذه النظم. ينتج هذا الفرع نماذج نظرية من خلال البحث العلمي من جهة أولى. كما يطور الأدوات العملية والتقنية التي يمكن تطبيقها مباشرة على العالم الواقعي من جهة ثانية [35]. كما يمكن تعريفه على أنه: نمط جديد من الإقتصاد يختلف في كثير من سماته عن الإقتصاد التقليدي الذي ظهر بعد الثورة الصناعية. وفيه تحولت المعلومات إلى أهم سلعة في المجتمع، وقد تم تحويل المعارف العلمية إلى الشكل الرقمي وأصبح تنظم المعلومات وخدمات المعلومات من أهم العناصر الأساسية لهذا الإقتصاد. [36] ص207

وقد استخدمت تسميات كثيرة لتدل على إقتصاد المعرفة مثل إقتصاد المعلومات، إقتصاد الإنترنت، الإقتصاد الرقمي، الإقتصاد السبراني و الافتراضي، الإقتصاد الإلكتروني، إقتصاد الويب الإقتصاد الشبكي، إقتصاد اللاملموسات، إقتصاد الخبرة، وحتى إقتصاد الانتباه(و هو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات

وفق مقولة هيربرت سايمون: إن وفرة المعلومات تنشى فقر الإنتباه.[7] ص186. و الواقع أن التداخل بين اقتصاد المعرفة و الاقتصاد الرقمي لا يمكن الفصل بينهما في ظل الاستخدام الواسع للشبكات والاتصالات عن بعد و رقمنة المعلومات، إلا في كونه(اقتصاد المعرفة)يعتمد على إنشاء المعرفة وإعادة إنتاجها بطريقة غير مسبوقه. أما التداخل بين اقتصاد المعلومات و اقتصاد المعرفة فيعود إلى صعوبة التمييز بين المعلومة و المعرفة.

وفي هذا الصدد يمكن تعريف اقتصاد المعرفة على أنه التحول من مركز الثقل المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومة والمعرفة و مراكز البحث و صناعات الدماغ المصنع بشريا فهو يركز على قيمة القدرات الفكرية للفرد، وينظر إلى الإنسان بوصفه رأس مال فكري منتجاً للمعرفة [7] ص187.

وفي إطار هذا الاقتصاد تشكل "المعرفة" مصدراً رئيساً للثروة وبشكل أهم بكثير من الأشكال التقليدية للثروة (كالأرض والعمل ورأس المال) وبالتالي يصبح معناها كمصطلح الاستخدام الجيد للمعلومات في الاقتصاد، فكلما تراكمت المعرفة تراكمت الثروة. ولذا أصبح وجود "عمال المعرفة" و"مجتمع معرفة"، في إطار هذا الاقتصاد هاما جداً لتحقيق نجاح المؤسسات في بيئة ديناميكية دائمة التغيير، فاققتصاد المعرفة يقوم على الحصول على المعرفة والمشاركة فيها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها المختلفة من خلال الإفادة من الخدمات المعلوماتية والتطبيقات التكنولوجية المتطورة واستخدام العقل البشري كرأس مال معرفي وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة الاقتصاد وتنظيمه كي يصبح أكثر استجابة و انسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي. و يمكن إحصاء بعض سمات الإقتصاد المعرفي كالتالي [7] ص196:

- أن المعرفة هي العامل الرئيس في الإنتاج، التركيز على اللاملوس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الآلات والمحزونات والأصول المالية؛
- انه شبكي من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة، انه رقمي: وهذا له تأثير هائل على حجم و خزن ومعالجة المعلومات؛
- انه افتراضي حيث أصبح العمل الافتراضي حقيقة ممكنة مع الرقمنة والشبكات، الانترنت؛
- تضاؤل قيود الزمان المكان وانخفاض التكلفة مع تطور التكنولوجيا الجديدة والانترنت فالمسافات أياً كان أبعادها لا تمثل أي عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية أو الاتصال أو التعليم أو نجاح المشروعات أو الاندماج الكامل في المجتمع بشكل عام؛
- الأسواق الالكترونية الجديدة تمتاز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وخاصة الأسعار، إن ما يترتب على التدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الالكترونية يؤسس وعيا اكبر بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمؤسسات؛

- إن المعرفة متاحة بشكل متزايد لكافة الأفراد ويتم توفيرها بصورة تتوافق والاحتياجات الفردية والاجتماعية بما يمكن كل فرد من اتخاذ القرارات بصورة أكثر حكمة في كافة مجالات الحياة.
- إن كل فرد في المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات، ولكنه أيضاً صانع أو مبتكر لها.
- إنه اقتصاد منفتح على العالم، لأنه لا يوجد اقتصاد يمكنه خلق واحتكار المعرفة دون أن يشارك أو يستورد المعارف الجديدة من الآخرين. كما أن المناخ الاقتصادي على المستوى الكلي في الاقتصاد المبني على المعرفة يجب أن يكون مشجعاً للاستثمار في المعرفة والمعلومات والقدرة على الابتكار. وهو أمر في غاية الأهمية لأن ضمان ديمومة الاقتصاد المبني على المعرفة يقتضي ضرورة تشجيع الاستثمار في المستقبل، والذي قد تكون معدلات العائد عليه منخفضة أو محدودة، ولذا تحتاج مثل هذه المجالات إلى دعم السياسة الاقتصادية في الدول التي تسعى نحو تحقيق الاقتصاد المبني على المعرفة. [37] ص ص 99-127

### 2.3.1. الفرق بين اقتصاد الإنتاج والاقتصاد المعرفي

- التغيرات الطارئة بظهور اقتصاد المعرفة
- لقد جلب الإقتصاد المعرفي إلى عالم الأعمال الكثير من التغيرات التي يمكن اعتبارها طفرات نظراً لسرعتها، و يمكن التطرق إلى بعضها فيما يلي:
- أ- سرعة التغير في بيئة الإقتصاد الرقمي نظراً لارتباطها بالمعلومات و تكنولوجيا الإتصال، حيث أصبح انتشار المعلومة سريعاً مما أتاح للمنظمات سرعة الحصول عليها من ناحية و جعلها في حرج بسبب ضرورة التكيف السريع مع التغير الحاصل وفق المعلومة المستقبلية؛
- ب- الانتقال من التغير التدريجي إلى التغير الكلي، كنتيجة لاعتماد الإقتصاد الرقمي على التكنولوجيا التي تسارعت وتيرة تطورها بمعدل متزايد؛
- ج- الانتقال من التغير المتصل إلى التغير المنفصل، و هو ما يميز عصر الرقمية عن غيره، حيث و كما تمت الإشارة إليه في النقطة السابقة لم يعد التغير تدريجياً، و بالتالي تميز التغير هنا بقفزات تعبر عن حجم هذا الأخير؛
- د- الانتقال من الاعتماد على رد الفعل إلى التنبؤ و توقع الأحداث؛
- هـ - الانتقال من معالجة البيانات و المعلومات إلى توليد المعرفة، و التي تعتبر السلاح الأساسي في هذه الفترة. و يمكننا توضيح التغيرات التي أحدثها ظهور الإقتصاد الرقمي من خلال إجراء مقارنة بين كل من الإقتصاد الرقمي و الإقتصاد الإنتاجي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : مقارنة بين اقتصاد الإنتاج و الإقتصاد المعرفي. [39] ص 12

العوامل	الإقتصاد التقليدي	اقتصاد المعرفة
الخصائص العامة - الأسواق	مستقرة نوعاً ما	ديناميكية
- مجال المنافسة	محلي /إقليمي	عالمي
-الشكل التنظيمي	تدرجي	شبكي
-نظام الإنتاج	الإنتاج المكثف	الإنتاج المرن
العامل الأساسي للإنتاج	رأس المال و العمالة	الإبداع والمعرفة
العامل التكنولوجي الأساسي	الميكنة و الأتمتة	الرقمية
الميزة التنافسية	اقتصاديات الحجم	الإبداع والجودة
أهمية البحوث	متوسطة	عالية
التعاون بين المنظمات	العمل الفردي غالباً	التعاون الأفقي والعمودي
قوة العمل		
1-الأهداف	التشغيل الكامل	أعلى دخل
2-المهارات	التخصص الوظيفي	المعرفة الواسعة و المدعمة
3-طبيعة التوظيف	مستقر	ديناميكي

من خلال الجدول أعلاه يمكن تقسيم المقارنة إلى ثلاثة أجزاء كما سيتم توضيحه فيما يلي:

## أولاً: الخصائص العامة

يلاحظ من هذه الخصائص بأن من أهم مميزات الإقتصاد الرقمي زيادة ديناميكيته، و توسع مساحة سوقه نظراً لعدم تقيده بالحدود الجغرافية للأسواق بعد أن أدخل مصطلح المجتمعات و الأسواق الافتراضية، التي ساعدت العديد من المنظمات على الوصول إلى العالمية، و من أهم الخصائص العامة للإقتصاد المعرفي أيضاً أنه يعتمد على الشكل التنظيمي الشبكي من خلال استخدام شبكات و تكنولوجيا الإتصال بدل التنظيم التدرجي، فضلاً عن أن نظام الإنتاج أصبح أكثر مرونة و يعتمد بالأساس على عنصرى الإبداع و المعرفة، من خلال استخدامه للرقمية كعنصر بديل للميكنة و الأتمتة.

كل هذا غير من شكل و مصدر الميزة التنافسية الذي أصبح يعتمد بالدرجة الأولى على الإبداع الذي يرتبط بشكل مباشر بالمعرفة، أي أن هذه الأخيرة أصبحت مصدراً رئيسياً من مصادر الميزة التنافسية و هو ما يعبر عن أهم خصائص عصر الإقتصاد المعرفي. طبعاً دون إهمال عنصر الجودة. لهذا تزايدت أهمية البحث عن المعلومات التي تعتبر المصدر الأساسي للمعرفة، و نظراً لتعدد بيئة الإقتصاد المعرفي وتميزها بشبكية الشكل فإنه أصبح من الصعب اعتماد المنظمات على العمل الفردي في مثل هذه الظروف للحصول على المعرفة اللازمة للوصول إلى مستوى الإبداع المناسب، و بهذا تزايدت أهمية التعاون بين المنظمات كإحدى سمات الإقتصاد المعرفي، و يرجع هذا إلى فكرة مفادها التعاون على تطوير و تكبير حجم السوق و التنافس على تقسيمه.

## ثانياً: قوة العمل

و التي يلاحظ بأن أهدافها تختلف في الإقتصاد الرقمي عنه في الإقتصاد التقليدي، لأن الهدف الأساسي في الإقتصاد التقليدي هو الوصول إلى وضعية التشغيل الكامل، أما الهدف الأساسي في الإقتصاد الرقمي هو الوصول إلى أعلى دخل، من خلال اعتماده على مهارات قائمة على المعرفة و ليس التخصص الوظيفي مما يجعل من طبيعة الوظائف فيه أكثر ديناميكية منها في الإقتصاد التقليدي الذي تتميز وظائفه بالاستقرار نظراً لقيامها على التخصص الوظيفي.

## ثالثاً: النمو الاقتصادي

ما يلاحظ في هذا الجانب أنه يغطي في أحد جوانبه الجزء السابق المتعلق بقوة العمل نظراً لارتباطها الوثيق بالنمو الاقتصادي، لذا فإننا نجد أن الهدف الأساسي للإقتصاد التقليدي توفير أكبر قدر من الوظائف و الذي يتم من خلال السعي للوصول للتشغيل الكامل و تخفيض التكاليف، على عكس الهدف الأساسي للإقتصاد الرقمي الذي يتمثل في تحقيق أعلى دخل من أجل تحقيق النمو من خلال التركيز على الجودة العالية

والابتكار تطوير مهارات الأفراد، لهذا كانت مصادر الميزة التنافسية في النمط التقليدي ثابتة أما في النمط الرقمي فإنها متغيرة نظراً لارتباطها بالتكيف و التعلم الفردي و التنظيمي. [38] ص.33-37

### 3.3.1 . الرقمنة و الاقتصاد المعرفي

يمثل الاقتصاد الرقمي تفسير لاقتصاد المعرفة من خلال مؤشر الأدوات، باعتماد الأدوات الإلكترونية والأسلوب الافتراضي، بالإضافة إلى استغلال كل جديد في مجال المعلوماتية والمجالات الاقتصادية الحيوية. [39] ص1. وبالتالي ارتأينا تخصيص هذا الجزء لإدراج أهم العناصر المكونة للاقتصاد الرقمي ونماذج ومتطلبات العمل فيه.

#### 1.3.3.1. العناصر المكونة للاقتصاد الرقمي

يشتمل الإقتصاد الرقمي كنظام جديد على مجموعة من العناصر المتفاعلة معاً بشكل يجعل من هذا الأخير فعالاً، و فيما يلي توصيف للعناصر المكونة لهذا النظام:

أ-المنتجات الرقمية :تعتبر المنتجات الرقمية من أهم ما يميز الإقتصاد الرقمي عن التقليدي حتى تستطيع أن تكون محل مبادلة في السوق الرقمي، و لا تعني رقمية المنتجات تلك البرامج الإلكترونية و الموسيقى و الفيديو فقط، و إنما تتعدى ذلك إلى العديد من المنتجات المادية الملموسة التي خضعت للرقمية .ومثال ذلك الكتب و الآلات و الجرائد، و إمكانية طباعة الصور، حجز تذاكر السفر، إمكانية الدفع و السحب من خلال ظهور العملة الإلكترونية، الخدمات الحكومية من خلال إمكانية الحصول على الوثائق الرسمية كالرخص وغيرها، و دفع الفواتير و غيرها من الإلتزامات عن طريق الإنترنت، إرسال و استقبال الرسائل و الفاكسات، و كذلك المزادات العلنية على الإنترنت، و التسجيل بالجامعات و المعاهد و حتى الدراسة عن بعد من خلال الإنترنت، فضلا عن إمكانية التواصل عبرها مما أدى إلى ظهور المجتمعات الافتراضية، كما أن من أهم ما يميز المنتجات الرقمية عن غير الرقمية إمكانية إنتاجها وفقاً لرغبات العملاء و بشكل تفصيلي كما أن منحنى تكاليف المنتجات الرقمية يختلف عن غيرها من المنتجات إذ أن أكبر جزء من تكاليفها يكمن في التكاليف الثابتة و مساهمة التكاليف المتغيرة تعتبر ضئيلة جداً مما يفيد في رفع الأرباح بشكل كبير بمجرد رفع المبيعات.

ب -المستهلكون :إن ما يميز المستهلكين في عهد الإقتصاد الرقمي هو عددهم الكبير، إذ يعتبر كل من يدخل على شبكة الإنترنت عميلاً محتملاً للمنظمات التي تنشط في السوق الإلكتروني.و بإمكانهم البحث والإختيار وحتى المساومة نظراً للعدد الهائل من المعروض السلعي و الخدمي في هذا السوق، و كذلك للحجم الهائل من المعلومات المتوفرة على المواقع الإلكترونية مما يسهل على المستهلكين عمليات التبادل.

ج-البائعون: و الذين يتمثلون في كل المنظمات الناشطة على الإنترنت سواء من خلال عرضها لمنتجاتها أو إعلانها عن منتجات منظمات أخرى و تجدر الإشارة إلى أن هنالك بعض المنظمات التي تنشط على مستوى السوق الإلكتروني فقط دون السوق الملموس و لقد ساعدتها خصائص و مميزات الإقتصاد الرقمي على التواجد بشكل كبير على مستوى العالم ككل نظراً لانتفاء وجود الحدود الجغرافية مثال ذلك منظمة "ياهو" "Yahoo!" إي باي "e-bay" و كذلك "أمزون دوت كوم Amazon.com" و نظراً لقلّة حواجز الدخول فإن عدد البائعين الذين يعملون في نظام الإقتصاد الرقمي في تزايد مضطرد و معروضهم البيعي في تزايد أيضاً.

د-المنظمات المسؤولة على الهياكل القاعدية: و التي تمثل تلك المنظمات المسؤولة عن توفير البرامج والحاسبات الإلكترونية و كذلك الأجزاء المادية الأخرى المكونة لشبكات الإتصال من أجل ضمان الأداء الأمثل لنظام الإقتصاد الرقمي، كما تشتمل أيضاً على الهيئات الإستشارية التي تساعد كل من يرغب في الدخول إلى هذا النظام عن طريق إعطائه الاستشارات اللازمة لذلك.

ه-الوسطاء: أيًا كان نوعهم، فإنهم يعتبرون من أهم مكونات الإقتصاد الرقمي نظراً لكونهم هم المسؤولين عن جمع البيانات و المعلومات اللازمة و توفيرها للعملاء و البائعين حتى يستطيعوا الجمع و المواءمة بينهم قصد إتمام المبادلات. و بهذا يمكن القول بأنهم هم المسؤولون عن خلق السوق الافتراضي، كما يقومون أحياناً بتقديم بعض الخدمات القاعدية لهذا السوق من خلال توفير المعلومات اللازمة لقيام مثل هذا السوق. و-الخدمات الداعمة: و التي تتعدد أشكالها من تقديم شهادات تضمن التعامل مع البائعين تعرف بشهادات الثقة و الالتزام إلى توفير المعرفة اللازمة لأطراف هذا النظام، و التي تدعم قيامه و استمراره. كما يمكن أن يشتمل هذا المكون على الجوانب التشريعية و القانونية التي تحكم التعامل في ظل الإقتصاد الرقمي.

ز-المطورون للمحتوى: هم تلك المنظمات المسؤولة عن تطوير المواقع الإلكترونية و محتوياتها، سواء من حيث تعلق الأمر بهم أو بالآخرين و يعتبر هذا المكون من أهم مكونات الإقتصاد الرقمي.

### 2.3.3.1. نماذج الأعمال في الإقتصاد الرقمي

يعبر نموذج الأعمال عن الطريقة التي تؤدي بها المنظمة أعمالها للحصول على مدا خيل تضمن استمرارها، من خلال خلق قيمة تجعل المستهلكين مستعدين لدفع مقابل نقدي نظير هذه القيمة، و تدرج النماذج من البسيطة جداً كنموذج إنتاج سلعة أو خدمة معينة و بيعها للحصول على عائدات تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها و بالتالي الاستمرار، إلى النماذج المعقدة المشتملة على عدة عوامل مثل نموذج عمل القنوات التلفزيونية و كيفية تحقيقها للأرباح خصوصاً إذا كان البث مجانياً.

- و عليه و إذا كان الإقتصاد التقليدي يشتمل على مثل هذه النماذج، فما هي النماذج التي ظهرت بدخول عصر الإقتصاد الرقمي؟ هذا ما سيتم توضيحه فيما يلي: [40] ص 4
- أ - نموذج التحديد الذاتي للسعر المرغوب: يقوم هذا النموذج على أساس تحديد المستهلك للسعر الذي يرغب في دفعه للحصول على منتج أو خدمة معينة، و يقوم الطرف الوسيط هنا بمواءمة هذه الرغبة برغبة بائع يوافق على البيع بنفس الشروط التي يرغب المستهلك فيها، و يتم هذا من خلال تصميم قاعدة بيانات ضخمة ذات خاصية التحديث الذاتي يسمح بالتجميع المتزامن للمعلومات الخاصة بالبائعين والمستهلكين. وتعتبر منظمة Priceline.com لمنظمة الرائدة في مثل هذا النموذج الذي يعتبر أكثر نجاحًا في مجال السفر و السياحة و الخدمات الفندقية.
- ب - نموذج طرح مناقصات من خلال المزادات العكسية: ويعتمد هذا النموذج من طرف المنظمات الكبيرة والتي تسعى للحصول على خدمات أو سلع أو مواد بأقل الأسعار (إذا اعتبرنا أن الأسعار هي العامل الوحيد لذلك سمي بالمزاد العكسي)، و لقد زادت أهمية المناقصات أو المزادات الإلكترونية نظرا لسرعتها وسهولتها و توفيرها للتكاليف و خصوصاً الإدارية منها حيث تصل الوفورات فيها إلى 85 %، والوفورات في الأسعار إلى بين 5 % و 20 % لهذا أصبحت حتى الحكومات في البلدان المتقدمة و التي لديها بنية تحتية تسهل قيام هذا النموذج تدعم المناقصات و المزادات الإلكترونية. و تعتبر منظمة جينيرال إلكترونيك المنظمة الرائدة في هذا النموذج.
- ج - نموذج التسويق من خلال منظمات أخرى: و الذي يعبر عن تعاقد مع شريك تسويقي ليقوم بعرض إعلان خاص بمنظمة ما على موقعها الإلكتروني، بحيث يستطيع المتصفح لصفحات هذا الموقع أن يحول مباشرة إلى الموقع الخاص بالمنظمة صاحبة الإعلان بمجرد قيامه بالضغط على شكل الإعلان ليقوم بعملية الشراء، و تقوم المنظمة صاحبة الإعلان بدفع بين 3 % إلى 5 % كعمولة عن كل عملية شراء تتم. وهكذا تستطيع المنظمات الحصول على قوة بيعيه افتراضية قائمة على العمولات.
- د - نموذج الشراء في شكل مجموعات: يعتمد هذا النموذج على قيام طرف ثالث بتجميع طلبات من نفس النوع و لنفس المنتج لأكثر من مشتري سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات صغيرة أو متوسطة، و إعداد طلبيه أكبر تضم كل هذه الطلبات ليحصل على خصومات كمية عن عملية الشراء و هو ما يعرف بالتجميع الإلكتروني.
- هـ - نموذج المبادلات و الأسواق الإلكترونية: و الذي يعبر عن استخدام الفضاءات الإلكترونية من خلال شبكات المعلومات و الإتصال لإجراء المبادلات التجارية أيًا كان نوع المنتج قيد التبادل.

### 3.3.3.1. شكل المنافسة ومتطلبات العمل في ظل الإقتصاد الرقمي

نظراً لتغير شكل بيئة الأعمال مع بداية عهد الإقتصاد الرقمي فإنه لا يمكن الخوض بمتطلبات العمل في ظل هذا النظام دون الإشارة إلى شكل المنافسة في الإقتصاد الرقمي و التي على أساسها و على أساس خصائص هذا النظام يمكن أن نستشف متطلبات العمل في ظله.

أشكل المنافسة في ظل الإقتصاد الرقمي: كما هو معلوم فإنه من الشروط الضرورية لتحقيق المنافسة الكاملة في ظل الإقتصاد التقليدي توفر المعلومات اللازمة لكل الأطراف المكونة للسوق، و نظراً للتغيرات التي حصلت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركائز لقيام الإقتصاد الرقمي فإن توفر المعلومة أصبح أمراً مسلماً به، هذا ما يدفعنا إلى توضيح شكل المنافسة في ظل هذا النظام من خلال العناصر التي تحكمها كما هو موضح فيما يلي: [41] ص ص. 5-16

- انخفاض تكاليف البحث لدى المشتريين: نتيجة اعتماد تكنولوجيا المعلومات في هذا النظام فإنه أصبح من السهل على المشتريين الحصول على المعلومات الضرورية بخصوص ما يرغبون في اقتنائه من منتجات، وبالتالي توفير القدرة على الحصول على أنسب المنتجات لتلبية رغباتهم. لهذا السبب أصبح البائعون ملزمين بتخفيض الأسعار المعروضة و تحسين مستوى الخدمات المقدمة لأن المعلومات متوفرة للمشتريين مع سهولة الانتقال من بائع إلى آخر دون أية تكاليف تذكر.

- سرعة إجراء المقارنات بين المعروض من المنتجات: و كنتيجة لاستخدام التكنولوجيا أيضاً فإن هذا النظام يوفر للمشتريين ما يعرف بمحركات البحث الخاصة بالتسوق التي تساعدهم على الحصول على مجموعة من العروض المناسبة لرغباتهم، كما تساعدهم أيضاً على القيام بعملية المقارنة بين هذه العروض من خلال ترتيب نتائج البحث وفق معايير يختارها المشترون. و بهذا زادت شدة المنافسة نظراً للقوة التي يتمتع بها المستهلك في مثل هذا النظام، مما جعل مفهوم الولاء يتلاشى نظراً لسهولة انتقال المستهلك من منتج إلى آخر دون أي جهد أو تكاليف تذكر. و من أهم المواقع المستخدمة لهذا الغرض موقع [compare.com](http://compare.com).

- التمايز: و الذي تستخدمه المنظمات العاملة في هذا النظام للتميز عن غيرها و لقد ساعد تبني هذا الأخير المنظمات على تحقيق ميزات تنافسية في عصر الإقتصاد الرقمي، فوجد مثلاً منظمة أمزون دوت كوم توفر لعملائها معلومات لا يمكن أن يوفرها محل تقليدي غير رقمي كإمكانية الإتصال بالمؤلف، و الإطلاع المباشر على كل الكتب الموجودة بمجرد تحديد نوع الاهتمام كما تزودهم بمعلومات حديثة بخصوص أي إصدارات جديدة توافق رغباتهم و مجالات اهتمامهم، و يعرف هذا العنصر بتفصيل المنتج سلعة كان أو خدمة وفقاً لرغبات العملاء، ذلك أن هذا العنصر يدفع العملاء إلى زيادة الرغبة في الدفع أياً كان السعر أي أنه يقلل من الحساسية للأسعار، مما يتيح للمنظمات العاملة به إمكانية التعديل في الأسعار دون تخوف من تأثير ذلك على حصتها السوقية.

- تخفيض الأسعار: نتيجة انخفاض تكاليف التخزين و تكاليف الجوانب الملموسة الأخرى أصبح هنالك مجال أوسع لتخفيض الأسعار، مما يتيح للمنظمات تخفيض أسعارها إلى قرابة 40% عن مثيلاتها في النظام التقليدي. و عليه فإن هذا يجعل من المنافسة من ناحية السعر أمرًا مهمًا مع الحفاظ على مستوى أعلى للخدمة.
  - انخفاض أهمية حجم المنظمة كمصدر من مصادر الميزة التنافسية لها.
  - اختفاء و زوال تأثيرات الحدود و المسافات الجغرافية على حجم الأسواق
- مما سبق نخلص إلى أن شكل المنافسة في ظل الإقتصاد الرقمي أصبح متماثلًا مع شكل المنافسة الكاملة، إذ نلاحظ أن دخول الأسواق في ظل هذا النظام تكون عند أدنى حد للتكاليف. فضلًا عن عدم قدرة منتج معين أو مشتري معين التأثير في السوق، كما أن هذا النظام يضمن توفير المعلومات الضرورية لكل الأطراف العاملة فيه.

ب-متطلبات الإقتصاد الرقمي: تبقى محاولات التكيف مع ظروف و بيئة الإقتصاد الرقمي و التغييرات التي جلبها، الشغل الشاغل لأغلب المنظمات الراغبة في الاستمرار و البقاء في ظل هذا النظام الجديد، خلال محاولتها إحلال عناصر إنتاج تتميز بالرقمية و اعتمادها على المعلومات و المعرفة مكان عناصر من الإنتاج التقليدية دون إهمالها طبعًا، أي بشكل يضمن لها التوازن بين النظامين. و لن يتحقق لها هذا إلا من خلال إعادة هيكلة نشاطاتها. و فيما يلي سيتم توضيح العناصر التي من الضروري اعتمادها للنجاح في ظل الإقتصاد الرقمي:

- استخدام الانترنت و شبكات الإتصال بكل أنواعها في تطوير وظائف المنظمة حتى تتمكن المنظمات من مواكبة كل ما يدور حولها، و تكون أكثر مرونة في الاستجابة للتغييرات التي أقل ما يمكن أن توصف به أنها قوية و سريعة كما تمت الإشارة إليه في الجزء الأول من هذه الورقة البحثية، و ذلك أيضا ما يمكن أن يتيح للمنظمات الاستفادة من أهم مزايا الإقتصاد الرقمي و المتمثلة في إلغاء كل الحواجز الزمنية و الجغرافية التي تحول بينها و بين تطوير و توسيع أسواقها، مما يضمن لها الحصول على ميزة المرونة كميزة تنافسية أساسية، بوصولها إلى أكبر قدر من المستهلكين أيًا كان موقعهم على الخريطة الجغرافية
- ضرورة قيام الدولة بسن قوانين و تشريعات تضمن حقوق المتعاملين في ظل الإقتصاد الرقمي خصوصًا إذا تعلق الأمر بالدول النامية و التي تفتقر إلى مثل هذا النوع من التشريعات، مما جعل موضوع التعامل الإلكتروني من الطابوهات الاجتماعية نظرًا لمخاوف جميع المتعاملين من التحايل و السرقات التي يمكن أن يتعرضوا لها، مما أضعف رغبة الكثير من المشترين في استخدام هذا الأسلوب في التسوق.
- ضرورة قيام هيئات عامة أو خاصة بدور الطرف الثالث الذي يضمن أو يقر أمان المعاملات التي تتم في ظل الإقتصاد الرقمي، و المقصود هنا طرف ثالث يثق فيه جميع المتعاملين مع مراعاة اختلاف الثقافات وبالتالي مستوى الوعي بوجود مثل هذه الهيئات. و لهذا فإن هذا العنصر يعتبر أساسيًا بالنسبة للدول النامية، ذلك أن الدول المتقدمة قد تجاوزت هذه الفجوة التي يمكن أن يطلق عليها اسم فجوة الثقة بين المتعاملين [40]

- ضرورة مواكبة كل التغيرات الحاصلة في البيئة من تغير في التكنولوجيا، و أفكار و فلسفات للأعمال مع ضرورة تشجيع الحكومات لمثل هذه السلوكيات، بتبنيها لها و تقديم جميع التسهيلات الضرورية لذلك من خلال بناء بنية قاعدية قوية تتناسب و احتياجات المنظمات في عصر الإقتصاد الرقمي؛
- مكافحة كل أشكال الغش و التدليس و التحايل و القرصنة و السرقة قصد خلق نوع من المصادقية لنظام الإقتصاد الرقمي، للرفع من ثقة الأطراف المتعاملة فيه .و لن يتم هذا إلا من خلال البحث المستمر والدائم لتطوير عنصري الأمان والخصوصية في هذا النظام؛
- تبني العمل القائم على المعلومات و المعرفة، ذلك أن هذين العنصرين هما أساس الحصول على ميزات تنافسية في عصر الإقتصاد الرقمي .و لن يتأتى هذا إلا من خلال التركيز على نظم المعلومات و قواعد البيانات، دون إهمال العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الجوهري في هذا العصر نظراً لعدم إمكانية الحصول على معرفة إلا من خلاله، ذلك أنها تعبر عن كيفية استخدام المعلومات التي تنتجها نظم المعلومات بشكل يخدم المنظمة و المجتمع ككل؛
- التركيز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذلك على نسق انسيابية العمل بشكل يضمن الأداء الأمثل للنظام ككل، القيام بإعادة تصميم كل الأجزاء المكونة للبنية التحتية للمنظمات بما يخدم العالم الافتراضي؛
- ضرورة الاعتناء بالعنصر البشري من خلال تكوينه و تطوير مهاراته نظراً لكون الإقتصاد الرقمي يعتمد على الإبداع و الابتكار المستمر لنماذج الأعمال [ 41 ] ص ص 5-16 .

### 4.3.1 . البيئة الرقمية و المجتمع المعرفي

#### 1.4.3.1 . هيكل الإقتصاد الرقمي

- يتكون من مجموعة من المؤسسات الالكترونية التي تتشابه مع بعضها البعض من خلال شبكات المعلومات الداخلية و الأخرى الدولية. و يعتبر البريد الالكتروني و مواقع الانترنت القاعدة العريضة لتحقيق التشابكات الاقتصادية بين المؤسسات لتنفيذ التجارة الالكترونية أي تبادل السلع والخدمات و الأموال عبر الانترنت أو تحويل الأموال بين البائعين والمشتريين و البنوك.
- يشمل تسويق العديد من المنتجات بالجملة أو التجزئة عن طريق قنوات التوزيع الالكترونية
- يشمل شركات للمساهمة الالكترونية التي تقوم بتصميم موقع الكتروني للتعريف بنشاطها ومراكزها المالية و أسواقها و أهداف تصديرها لتحقيق الاتصال الفوري بالأسواق العالمية [42] ص 17.
- التقنية الرقمية الحديثة قد أثرت بشكل جذري على هوية وقيمة المعلومات و بات من السهل اقتناء واختراق الأنساق المعلوماتية المختلفة.

● تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى كل مصادر المعلومات الحديثة.

### 2.4.3.1. مفهوم مجتمع المعرفة و آلياته

- مفهومه:

أسمى الاتجاه المستمر والمتدفق نحو الاستخدام الآلي في إنجاز الأنشطة المختلفة للإنسان ييشر بمجتمع يعيش بلا ورق مطبوع أو مخطوط أو بعبارة أخرى يمهد لقيام مفهوم جديد للمجتمعات، وهو المجتمع اللاورقي أو المجتمع الرقمي

-يطلق اصطلاح مجتمع المعلوماتية أو مجتمع الشبكات الحاسوبية على المجتمع ما بعد الصناعي الذي بزغ فجره في النصف الثاني من القرن العشرين .

ويعرف مجتمع المعلومات بأنه جميع الأنشطة والموارد والتدابير والممارسات المرتبطة بالمعلومات إنتاجًا ونشرًا وتنظيمًا واستثمارًا. ويشمل إنتاج المعلومات، أنشطة البحث علي اختلاف مناهجها وتنوع مجالاتها، بالإضافة إلي الجهود والتطوير والابتكار علي اختلاف مستوياتها كما يشمل أيضًا الجهود الإبداعية، والتأليف الموجه لخدمة الأهداف التعليمية والتثقيفية والتطبيقية.[43]

ويقصد بمجتمع المعرفة كذلك ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، وكذلك هو ذلك المجتمع الذي ينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها، ليس في بلده فقط بل في أرجاء العالم كله [ 44 ] ص24.

إن بناء مجتمع بهذه الصفات يتطلب تبني إستراتيجية واضحة تعتمد أساسا على الاستثمار في الموارد البشرية جعل هذه الإستراتيجية و تطبيقها من أولويات البرامج و الخطط التنموية، ذلك أن رأسمال البشري الكفاء هو الذي يتمكن من تجاوز سوء تسيير الموارد و يستطيع أن يرى بوضوح فرص نجاحه و توسعه في السوق الدولية عن طريق اهتمامه بالموارد البشري و جعله عنصرا حيويا في معادلاته وخطته وإعطائه مكانة تتقدم على الموارد الأخرى.

-الأبعاد المختلفة لمجتمع المعرفة

إن تركيزنا على الجانب الاقتصادي في حديثنا عن مجتمعات المعرفة لا يعني أنه البعد الوحيد لهذا المجتمع، إذ لا يمكننا فك التشابك و الترابط بل و التزاوج الموجود بين العلاقات الاقتصادية وباقي العلاقات الاجتماعية والثقافية والسياسية،و من ثم فإن للمعرفة أبعادا يجب التعرّيج عليها و لو بالإشارة حتى تكتمل عندنا صورة المجتمع المعرفي اقتصاديا واجتماعي وسياسيا وثقافيا وتكنولوجيا.

● البعد الاقتصادي: إن منطق الاقتصاد الرقمي مبني أساسا على المعرفة، و لذا يجب أن تكون هذه الأخيرة المصدر الأساسي للقيمة المضافة التي يحققها الاقتصاد، و عليه فإن مجتمع المعرفة يجب أن يتمتع بالقدرة على القراءة الصحيحة للمعلومة و أن يحسن استخدامها، و هذا الأمر يتحقق بخلق ثقافة اقتصادية متفتحة على الاقتصاد الرقمي و في نفس الوقت يزيح حزمة المخاوف التي تعكر على سلاسة التعامل مع هذا النوع

الجديد من الاقتصاد، و حتى تصبح المعرفة - و هي أشمل من المعلومة كما سبق - هي المحرك الأساسي للعلاقات الاقتصادية في البلاد.

● البعد الاجتماعي: إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي يميل إلى التفاعل مع محيطه، وهو الأمر الذي يجب استغلاله في عملية بناء مجتمع المعرفة المنشود حتى لا تتشكل لدينا طبقات اجتماعية تتبنى وجهات نظر متضاربة تجاه الاقتصاد الرقمي أو المعرفي، فهذا من شأنه أن يعطل التفاعل الإيجابي لطبقة من المجتمع مع مدخلات و مخرجات الاقتصاد الجديد، و بالتالي يتأثر المجتمع ككل.

فإذا استطعنا أن نسوق بنجاح لهذا المجتمع فإننا سنقلص إلى حد كبير من الفجوة الموجودة بين عمالتنا وبين التكنولوجيا الحديثة، و سيكون هذا بمثابة التمهيد لتوليد طاقات عمالية تزواج بين العمل المعرفة والعمل اليدوي و هي الانطلاقة الصحيحة لتطوير منتجاتنا.

● البعد السياسي: إذا كان مطلوباً من الفرد في ظل الاقتصاد الرقمي أن يطور قدراته ليتعامل مع المعلومة و التكنولوجيا الحديثة و يشارك في اتخاذ القرارات الرشيدة فإن من حقه أن يتلقى المعلومة الصحيحة و في الوقت المناسب، و هذا يتطلب توفير مناخ سياسي صالح يعمل توسيع نطاق تداول المعلومات و بكل شفافية، و لن يتحقق هذا إلا إذا كان النظام السياسي - أساساً - يحترم المعلومة و يقدر الجهود الفكرية و ويرعاها و يقدم صياغة دقيقة لحمايتها.

من جهة أخرى فإن مجتمع المعرفة يشكل صمام أمان بالنسبة للهوية الوطنية و القومية باعتباره يمنح لأفراده مفاتيح للتمييز بين الأنا و الآخر، خاصة في عصر العولمة التي تعمل و بكل جد على إزاحة حدود الزمان و المكان و تفرض بطبيعة الحال هوية الأقوى و نمط حياته، و ذلك لأن السيل العام للمعلومات التي يتلقاها الناس في كل حين و في كل مكان ستؤثر على قيمهم و أخلاقهم بشكل ملموس، خاصة إذا أخذنا في الحسبان جهود المنظمات الدولية الموجهة لنشر ثقافة العولمة الليبرالية التي تؤمن بالتزاحم لا بالتكامل.

● البعد الثقافي: و المقصود أن مجتمع المعرفة تسوده مبادئ احترام الفكر و أهله و حماية حقوق الملكية الفكرية و ما يتبع ذلك من بسط لحرية التفكير و التعلم و إلغاء الطبقة التعليمية و تشجيع الكتابة و النشر و كل ما من شأنه خلق الوعي الثقافي في المجتمع.

● البعد التكنولوجي: إذ تعتبر التكنولوجيا الحديثة و كثرة استخدامها من أبرز مظاهر مجتمع المعرفة، بل هي من المقاييس المستخدمة في قياس درجة انخراط المجتمع في الحركة المعرفية التي تسود هذا العصر، لهذا فإن الاهتمام بالمعلوماتية و وسائل الاتصال الحديثة و متابعة التطورات المتلاحقة في هذا المجال من

أولويات المهتمين بالمعرفة استهلاكاً و إنتاجاً [45] ص ص 2-3.

### 5.3.1. مؤشرات قياس درجة الاندماج في الإقتصاد و المجتمع المعرفي

إن التخطيط لبناء مجتمع المعرفة لابد أن ينطلق من معطيات صحيحة تسمح باختبار مدى الاندماج هذا المجتمع في الثورة المعلوماتية و قدرة أفرادها على الاستفادة من منتجاتها، و هناك عدة مؤشرات معتمدة في هذا المجال حيث يمكن التمييز بين المؤشرات العامة و المؤشرات الخاصة:

#### 1.5.3.1 المؤشرات العامة

هناك مجموعة من المؤشرات العامة التي تبينها المنظمات التابعة للأمم المتحدة والاتحاد الدولي للاتصالات لقياس مدى التقدم العام للمجتمع في صيرورة اندماجه في المعرفة واستخداماتها المختلفة، وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- عدد خطوط الهاتف الثابت بالنسبة إلى العدد الإجمالي للسكان؛
  - عدد خطوط الهاتف الجوال بالنسبة إلى العدد الإجمالي للسكان؛
  - عدد أجهزة الحاسوب بالنسبة إلى العدد الإجمالي للسكان؛
  - عدد مستعملي شبكة الإنترنت بالنسبة إلى العدد الإجمالي للسكان؛
  - مجموع عدد مواقع الواب المسجلة بالنسبة إلى العدد الإجمالي للسكان؛
  - نسبة الربط بالشبكة الكهربائية؛
  - نسبة الأمية في المجتمع.
- و الجدول الموالي يبين لنا بعض المؤشرات الخاصة ببعض بلدان العالم.

الجدول رقم (04) : بعض مؤشرات الاندماج في المجتمع المعرفي لبعض بلدان العالم سنة 2005.

#### [ 46 ] ص 5

المنطقة	عدد السكان بالمليون	عدد الحواسيب لكل 1000 شخص	عدد مستعملي الأنترنت من بين كل 1000 شخص
الولايات المتحدة	291	658	620
اليابان	127	382	512
الاتحاد الأوروبي	306	317	460
ماليزيا	24	147	415
الشرق الأوسط وش. إفريقيا	300	40	45

تكشف معطيات الجدول السابق على الفجوة الرقمية بين الدول المتقدمة و الدول السائرة في طريق النمو، وهذا ما يضاعف من حجم الجهود التي يتعين على الدول النامية أن تبذلها في سبيل تذليل و تقليص هذه الفجوة إلى حد مقبول.

### 2.5.3.1. المؤشرات الخاصة ( حسب القطاع ) [ 45 ] ص ص 4-7

إن المؤشرات سابقة الذكر تعتبر عامة و لا تعبر بدقة عندما يكون البحث منصبا على قطاعات بعينها، ولتجاوز هذا النقص فإن هناك جهودا لتبني مؤشرات قياس حسب القطاع الذي يراد اختباره، و هذه الجهود تقوم بها منظمات عديدة كاليونسكو و منظمة التعاون الاقتصادي و الاتحاد الدولي للاتصالات وغيرها:

أ - مؤشرات قطاع التربية والتعليم:

- عدد المدارس، الحواسيب وفضاءات الإنترنت ؛
- عدد الحواسيب لكل مئة طالب ؛
- عدد الحواسيب الموصولة بالإنترنت؛
- عدد المدارس التي تستخدم الإنترنت ؛
- عدد المدارس التي تستخدم الإنترنت فائق السرعة ؛
- عدد مواقع الإنترنت الخاصة بالمدارس ؛
- عدد ساعات الدارسة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ؛
- نسبة المدارس التي تستخدم الماسح الضوئي وآلات الطباعة والكاميرات الرقمية وعارض البيانات وغيرها ؛

- مدى انتشار تطبيقات الحواسيب في المدارس ؛
- عدد المؤسسات الخاصة بالتعليم عن بعد ؛
- نسبة الخدمات الخاصة بالطلبة والمتوفرة على الإنترنت.

#### ب - مؤشرات قطاع المال والأعمال

- نسبة استعمال الإنترنت وعدد مواقع الإنترنت ،
- نسبة استعمال الإنترنت فائق السرعة،
- نسبة انتشار الشبكات المحلية و الإنترنت ،
- نسبة إنتاج البرمجيات الحواسيب وتصدير ،
- نسبة الإدارات التي تدار بطريقة الكترونية ،
- مدى انتشار قواعد البيانات والاعتماد عليها ،
- التعاملات البنكية والتجارية الالكترونية

و نظرا لصعوبة قياس الإقتصاد المعرفي استنبطت اللجنة الأوروبية مؤشرين مركبين لقياس هذه الظاهرة المعقدة المتعددة الأبعاد، واستعمال مثل هذين المؤشرين، الذي أصبح مجالا جديداً ناشئاً، يعطي لمحة عن "الصورة المكبرة" بتجميع عدد من المتغيرات المختلفة المتصلة بالاقتصاد. فالأول يقيس مستوى ونمو الاستثمار الذي وظفته البلدان للمعرفة، والثاني يدور حول مستوى ونمو الأداء نتيجة لهذا الاستثمار.

#### أ- الاستثمار في الإقتصاد القائم على المعرفة

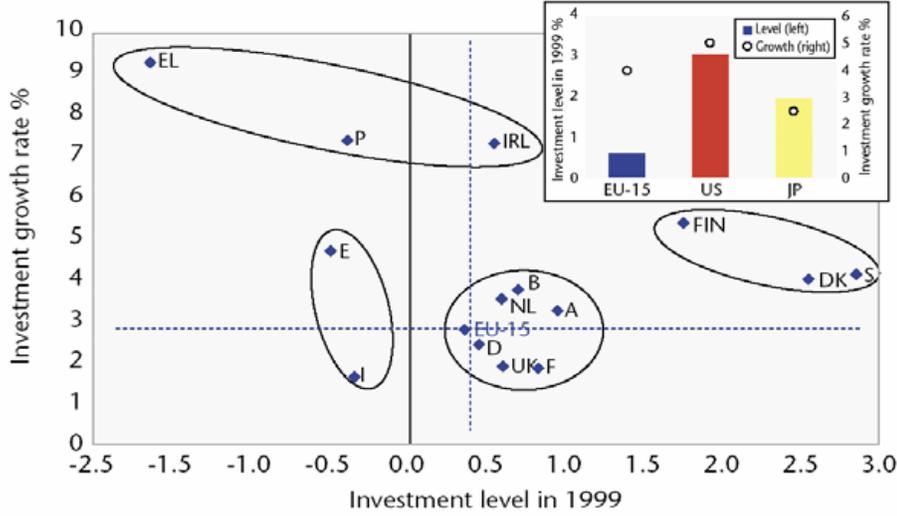
يعالج المؤشر المركب الخاص بالاستثمار في الإقتصاد القائم على المعرفة توليد ونشر المعرفة الجديدة، وهما بُعدان حاسمان في الاستثمار. ويحسب المؤشر استناداً إلى مجموعة من المؤشرات الفرعية المتصلة بجهود البحث والتطوير، مثل الاستثمار في الرأس مال البشري وجودة التعليم وشراء تكنولوجيات جديدة وتحديث الخدمات العامة.

وجرى تحديد هذه المؤشرات الفرعية ضمن مجموعتين مفاهيميتين هما توليد المعرفة ونشرها، وخصصت لها عوامل ترجيح) انظر الجدول (5) وواضح أن المؤشر الفرعي الخاص بمجموع الإنفاق على التعليم لكل فرد قد أعطي أعلى عامل ترجيح وهو 24 وخاصة لأنه يشمل توليد المعرفة ونشرها معاً. والتمحيص في هاتين المجموعتين المفاهيميتين يتيح المقارنة لمعرفة أي البلدان يشدد أكثر على توليد المعرفة، وأيها يركز أكثر على حيازة ونشر معرفة جديدة من الخارج

#### الجدول رقم (5): المؤشرات المكونة وترجيحاتها فيما يخص المؤشر المركب الدال

##### على الاستثمار في الإقتصاد القائم على المعرفة. [ 47 ] ص 67

الترجيح	المجموعة المفاهيمية	المؤشرات المكونة
24/2	توليد المعرفة	مجموع البحث والتطوير لكل فرد
24/2	توليد المعرفة	عدد الباحثين لكل فرد
24/4	توليد المعرفة	حملة الباحثين في العلم والتكنولوجيا لكل فرد
24/4	توليد المعرفة	مجموع الإنفاق على التعليم لكل فرد
24/3	ونشر المعرفة	التعلم مدى الحياة
24/3	توليد المعرفة	رأس المال البشري
24/3	نشر المعرفة	الحكومة الالكترونية
24/3	نشر المعرفة	تطوير رأس المال الثابت الإجمالي(ماعداء البناء)
24/3	نشر المعرفة	التكنولوجيا الجديدة المضمرة



Source: DG Research

Key Figures 2002

Data: Eurostat, DG Information Society

شكل رقم (09): المؤشر المركب الخاص بالاستثمار في الاقتصاد القائم على المعرفة: الأوضاع النسبية للبلدان في عام 1999

ومعدل النمو السنوي بين عامي 1995 و 1999. [ 47] ص 68

وبالرجوع إلى الشكل أعلاه، يلاحظ أن المحور الأفقي يشير إلى مستوى الاستثمار في كل بلد بالمقارنة مع البلدان الأخرى الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، بينما يمثل المحور الرأسي معدل نمو الاستثمار في كل بلد. ويبين الشكل (08) أن الاتحاد الأوروبي حل بعد الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1999 على مستوى الاستثمار ونموه.

ب- الأداء في الاقتصاد القائم على المعرفة

الاستثمار هو جانب واحد من القضية، وينبغي أن يعطي مخرجات ناجحة ورابحة تماما. وبينما يجمع المؤشر المركب الخاص بالاستثمار مؤشرات الفرعية تحت توليد المعرفة ونشرها، يحدد المؤشر الثاني أهم أربعة عناصر مكونة للأداء توخياً للانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة

- الإنتاجية؛
- الأداء العلمي والتكنولوجي؛
- استخدام البنية الأساسية للمعلومات؛
- فعالية النظام التعليمي.

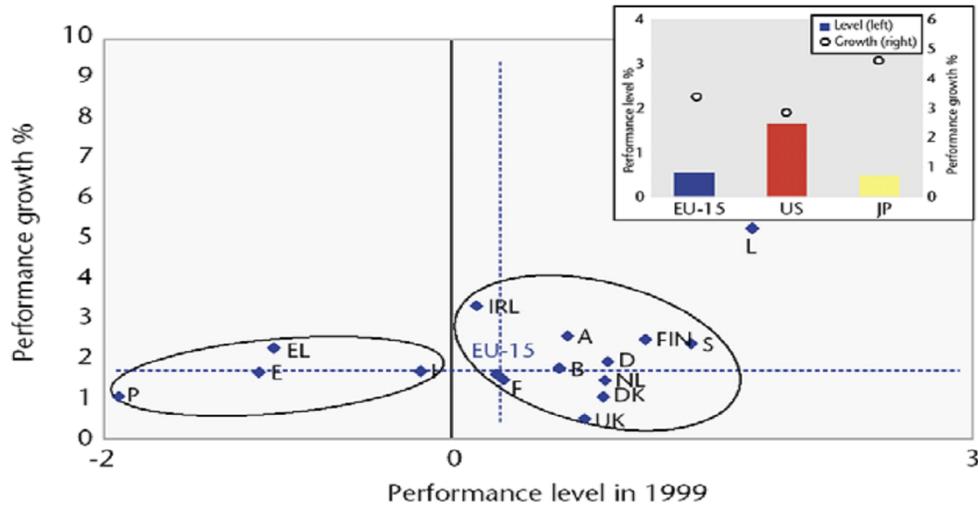
ويبين الجدول (06) المؤشرات الفرعية وترجيحات كل منها فيما يخص مؤشر الأداء، بينما يبين الشكل (09) مستوى الأداء في كل بلد لعام 1999، ممثلاً على المحور الأفقي، ويمثل المحور الرأسي مستوى الأداء. بين عامي 1995 و 1999

وكان الاتحاد الأوروبي متأخرًا عن الولايات المتحدة الأمريكية من حيث الأداء في عام 1999 ، غير أن ارتفاع معدل نمو الأداء الذي شهده يدل على ازدياد الجهود المبذولة للانتقال إلى الاقتصاد القائم على المعرفة . وبغية تضيق الهوة القائمة، وعلى الرغم من معدل النمو العالي في الاتحاد الأوروبي، يلزم عدم الاكتفاء بزيادة مبالغ الاستثمار، بل العمل على تحسين سبل رصد الأموال والتنفيذ.

الجدول (6): المؤشرات المكونة وترجيحاتها فيما يخص المؤشر

المركب الدال على الأداء في الاقتصاد القائم على المعرفة. [47] ص 68

المؤشرات المكونة	المجموعة المفاهيمية	الترجيح
الناتج المحلي لكل ساعة عمل	الإنتاجية	16/4
عدد براءات الاختراع في الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية لكل فرد	الأداء العلمي والتكنولوجي	16/2
عدد المنشورات العلمية لكل فرد	الأداء العلمي والتكنولوجي	16/2
التجارة الإلكترونية	مخرجات البنية التحتية للمعلومات	16/4
معدل النجاح المدرسي	فعالية النظام التعليمي	16/4



Source: DG Research

Data: Eurostat, EPO, USPTO, ISI/CWTS, DG Information Society

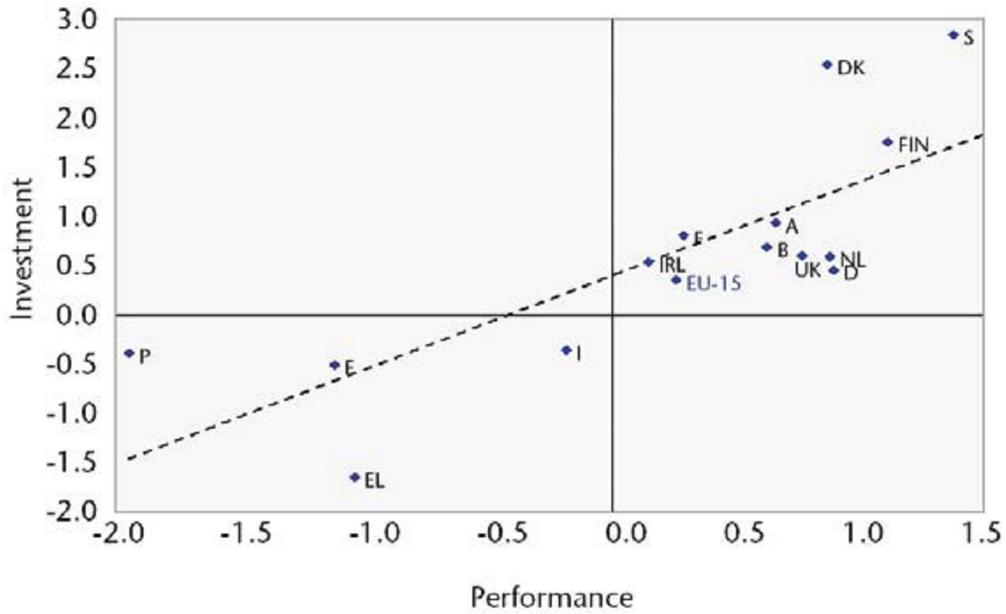
Key Figures 2002

شكل رقم (10): المؤشر المركب الخاص بالأداء في الاقتصاد القائم على المعرفة: الأوضاع النسبية للبلدان في

عام 1999 ومعدل النمو السنوي بين عامي 1995 و 1999. [47] ص 76

### ج-العلاقة بين الاستثمار والأداء

ينبغي للبلدان أن تقيم بدقة احتياجات مختلف المجالات في اقتصادياتها، وأن توزع موارد الاستثمار حسب الاقتضاء. فقد ترى مثلاً أن التركيز على تعزيز الأداء في مجال معين، بدلاً من الاستثمار في المعرفة على نطاق واسع، يجتذب رؤوس أموال أجنبية، ويعزز في الأجل الطويل الأداء الشامل والقدرة التنافسية في اقتصادياتها.



Source: DG Research

Key Figures 2002

الشكل رقم(11): الأداء مقابل الاستثمار في البلدان الأعضاء في الاتحاد الأوروبي لعام 1999. [47] ص71

ويتضح من الشكل (11) أن هناك علاقة واضحة بين الاستثمار والأداء في الاقتصاد القائم على المعرفة، على الرغم من وجود فاصل زمني بين الاستثمار ونتائجه الفعلية. وأفضل حالات الأداء تحصل من الاستثمارات الوفيرة في البحث والتعليم والابتكار.

وتدعيم كل من البنية الأساسية للمعرفة والبيئة المشجعة على الابتكار هما مفتاح تقوية وضع أي بلد في الاقتصاد القائم على المعرفة. غير أن ذلك يفرض على البلد المعني متابعة التغييرات الهيكلية الحاصلة. في السياسات ذات الصلة، لتسليط الضوء على أهمية البحث والتعليم والابتكار وعلى مجتمع المعلومات [47]

ص76.

تتجسد المعرفة في المؤسسة في العادات والروتينيات التنظيمية والطرق المعرفية، وثقافة المؤسسة ومختلف الإجراءات التنظيمية . ومع التحول نحو الإقتصاد الرقمي، فرضت إدارة المعرفة نفسها بشكل حتمي في واقع المؤسسة، وأصبحت المعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة إقتصادية، وعامل المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل نشر، وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيا الجديدة، ويتشكل نظام إدارة المعرفة من إختيار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل، ي سوف تدفع بالمؤسسة إلى تغيير قواعد ونماذج وآليات العمل التقليدية.

## البعد العملي والإستراتيجي في إدارة المعرفة

كها سبق وشرنا أن إدارة المعرفة لم تكن وليدة لحظة، وأنها لم تكن من فراغ، ولأفكارها لها تعدادا للأساليب والمناهج الإدارية حيث جاءت لتعالج بعض الثغرات التي برزت في تلك الأساليب نتيجة لتغيرات البيئة المتسارعة والتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات [48] 245

### 1.2. إمكانات توظيف إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

إن إدارة المعرفة هو المشروع الحقيقي للمنظمة فجميع وظائفها، ودون استثناء، تتطلب استخدام دارتها اليومية إدارة المعرفة تطرح عدد لا يحصى من مجالات التطبيق، العملاء للحصول على أحسن المعارف على الزبون، إدارة الموارد البشرية لتحسين استخدام مهارات الموظفين، تصميم تطوير المنتجات لإيصال منتجات أكثر ملائمة لاحتياجات الزبائن اليقظة الإستراتيجية والمعلوماتية من أجل الفهم الأفضل للبيئة الخارجية وتلعب التكنولوجيا دور المسهل الرئيسي في جميع هذه إن إدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبون وإدارة الموارد البشرية والتعلم التنظيمي والتكنولوجيا، والالتزام الإستراتيجي المستدام واليقظة الإستراتيجية... الخ جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، تخصص من هذه التخصصات له هدف مختلف إلا أنهم جميعا يساهمون في إدارة المعارف بشكل أفضل سواء كانت داخلية أو خارجية ولذا فيمكن اعتبار هذه العوامل إمكانات تطبيق إدارة المعرفة في منظم . وسنحاول إيضاح ذلك من خلال هذا المبحث.

## 1.1.2.1.1.2. اليقظة والالتزام الإستراتيجي المستدام

### 2.1.1.2. الالتزام الاستراتيجي المستدام

إن أساس النجاح في إدارة المعرفة يكمن في توفر التزام الإدارة العليا بذلك. ويجب أن تكون جهود إدارة المعرفة متغلغلة في كامل المؤسسة، ولذلك فمن الأمور الأساسية أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المناسبة لإدارة المعرفة بين العالمين.

ومن الضروري أن يكون التزام الإدارة ثنائي الجانب. فيجب أولاً أن يكون، إداريو المستوى الأعلى نموذجيين في أدوارهم، يتقاسمون ويستخدمون المعرفة بأنفسهم. باعتبار ذلك، أفضل سبيل للنهوض بإدارة المعرفة وتبيان الأهمية الإستراتيجية وذلك عن طريق تقديم أمثلة عن السلوك المثالي والاتصال المطلق مع كل المستويات في المؤسسة، ويجب ثانياً إنشاء بنية تدعم إدارة المعرفة، تشمل الموارد المالية والتقنية والبشرية، ويفضل

إنشاء دائرة لإدارة المعرفة، وتعيين موظف مسؤول (مدير) cko.

وكثيراً ما من الموارد المؤسسية المهمة، مثل القوة العاملة ورأس المال، لها إدارات مؤسسية أساسية خاصة بها. والمعرفة كذلك لن تدار إدارة جيدة، حتى يتحمل فريق من داخل المؤسسة النهوض بها. ويجب أن يكون هذا الفريق الذي يقوده مدير المعرفة، مسؤولاً عن مهمات، في إنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة نحو المعرفة لكي تساعد على تجميع المعرفة أو تصنيفات أو مراقبة أن استخدامها.

وما أن يقوم نظام لإدارة المعرفة بالفعل ويبدأ بالعمل، حتى تتغير مسؤولية مدير المعرفة، فبدلاً من أن يخطط مباشرة في تجميع المعرفة وتصنيفها، فإنه يبدأ بالعمل من خلف الستار كمسهل للمهمات.

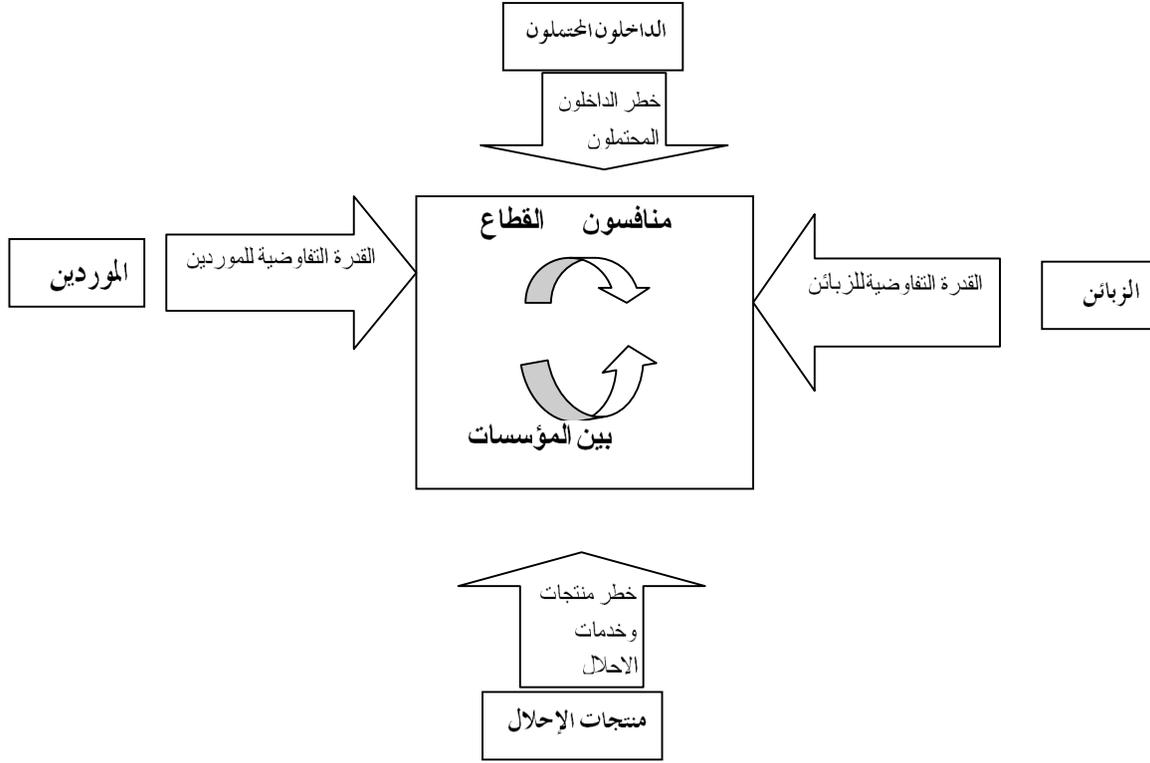
، ويمارس مدير المعرفة دوره في خلق الوعي وتشجيع زيادة التقدم

ومراقبة التحسينات [49] 30.

### 2.1.1.2. اليقظة الإستراتيجية

اليوم	يطرح
نتيجة ظهور	الوحيد للمنافسين،
وهذا ما أوضحه	متغيرات تابعة ;
يوضح Porter	(12) وعليه
لتحديد وتعريف	لتستطيع فيما ديد
الاستراتيجيات	المحيط، لديها
يجب تبنيها،	جهاز
طريق	تميز به
الاساسية	المؤسسة في
يجب إشباعها،	الشديدة
لديها ديناميكيته	

للقيام [50] . هذا الجهاز يطلق عليه "اليقظة الإستراتيجية" ويمكن تقسيمها  
أجهزة ثانوية لها يقظة : ولوجية، تنافسية، تجارية ومحيطية.



15 [51]. (12):

ويقترح Martin et Ribault هامة يمكن استخراجها اليقظة، ويعرفان اليقظة بين تفاقية بين Porter  
-اليقظة التنافسية تهتم وجه بالمنافسين الحاليين والمحتملين، تحركاتهم، استراتيجياتهم،  
تطلعاتهم، فاليقظة التنافسية يجري تغيرات المحيط  
والمنافسين، التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين المباشرين،  
منافسين . يمكن تعريف اليقظة بأنها":  
خلاله منافستها الحالية زاوية اقتصادية ومالية)  
مشاريع جارية [52] 85. منافسين  
يمكن تعريفها أنها " : اليقظة  
بالمنافسين الحقيقيين والمحتملين، فهي بتقييم  
الاستراتيجيات التجارية فعالية [53] 4

وتهدف اليقظة التنافسية بتقييم للمنافسين؛ إستراتيجية المنافسين؛ أهداف المنافسين الجديدة؛ الفرضيات المنافسين، يستطيع القيام به رؤية المنافسين لمستقبلهم....

-اليقظة التجارية الجديدة، العمليات المستقبلية، سياسة والموردين وتنظيم البيع .

يتعلق بالاهتمام احتياجات الطويل، بين الموردین يجب للموردين يجب الجديدة، بين الموردین وإمكانية توفير الاحتياجات تطلبها

اليقظة التجارية هي التسويقي، تهتم التجارية والكيفية التسويقية الحديثة، أنها تهتم بالمعطيات المستهلكين، المنافسين يبقى اهتمام يشغل المسيرين

يمكن تعريفها أنها " : بين الموردین والمهارات الجديدة تظهر

اليقظة التجارية تهدف : [54] الجديد

التجارية؛ سياسة المنافسين؛ أهداف تجار منافسين،

-اليقظة المحيطية تهتم المحيط الخارجية تأخذها اليقظة بعين فيما اليقظة التكنولوجية سيأتي تفصيلها فيما - يقظة التشريعية، السياسية، الاجتماعية، اليقظة العلمية، اليقظة القطاعية واليقظة الثقافية، أهمية أنها نهاية بين الخارجية ومواجهتها وبين منافسيها، طريق الاعتياد وتحليلاً لإشارات الآتية المحيط.

فاليقظة التشريعية التشريعات والقوانين

- اليقظة التكنولوجية نها وتحليل المحيط والتأثيرات الاقتصادية

تقبلية، المخاطر والتهديدات التطوير" فهي اليقظة تركزها علمية

التكنولوجيا يحمله هذا التصنيع، ظهور وآلات جديدة، أكاديمية، تطبيقية، ترقية

اما اليقظة العلمية فموضوعها يتعلق العلمية، القاعدية

الهدف يقظة قطاعية هو الاهتمام بالمحيط ( الاقتصادية، طلب، ) حين تهتم اليقظة الاجتماعية السياسية التشريع السياسي

وأيضاً الاجتماعيين، فهذا اليقظة يسمح

## 2.1.2.

يعتقد بعض المحللين أن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هي أهم الممكّنات لإدارة المعرفة. في حين يعتقد آخرون أن إدارة ، على العاملين في المؤسسة أيضا وليس على التكنولوجيا وحدها، ويعلنون أن استخدام الحاسوب وحده كثيرا ما يؤدي إلى فشل مبادرات إدارة . ويتوقف نجاح تنفيذ تكنولوجيا جديدة دائما على عدة عوامل بصورة عامة، واحد منها هو إدارة العاملين وثقافة المؤسسة إدارة فعالة. إن قسما كبيرا من المعرفة المؤسسية موجودة في أذهان العاملين في المؤسسة، فهم حملة معرفة مهمون في تنظيم المعرفة، وهذا ما يفسر لماذا يكون للتحويلات الصغيرة في القوة العاملة أثر كبير في الأداء الإجمالي. يمكن شرح عملية إدارة المعرفة في مؤسسة ما، دون أن يوضع في الحسبان أن العاملين هم الذين يولدون المعرفة، وأن أي مؤسسة لا تتضمن الموارد والعمليات فقط، ولكنها تضم بالدرجة الأولى العاملين فيها. يدعي ستيفارت أن المعرفة تأخذ ثلاثة أشكال هي [49] 17:

- رأس المال البشري؛
- رأس المال البنوي؛
- رأس المال الزبائني.

في هذا النموذج، يكمن رأس المال البشري في العاملين في حين يشتمل رأس المال البنوي على موارد داخلية، مثل قواعد البيانات والبنية والطرائق المؤسسية، أما رأس المال الزبائني فيضم الزبائن والموردين في السوق. إن القدرة التمكينية للعاملين والثقافة تركز على رأس المال البشري والبنوي . ويحتاج رأس المال البشري إلى ثلاثة عناصر تتمثل في: إعادة تعريف إدارة البنية المؤسسية، وممارسات الموارد البشرية، وثقافة المؤسسة. والبنية المؤسسية تحتاج إلى تحديد مناسب تماما، كما تحتاج الموارد البشرية إلى أن تدار وفقا لذلك، وينبغي لثقافة المؤسسة أن تكون متنسقة.

فالبنية المؤسسة تعرف كيف تحدث عملية صنع القرار كيف تجري عملية محاسبة العمليات والموارد (المادية والبشرية معا). هناك عدة طرائق لتصنيف البنية المؤسسية مثل التصنيف الراسي او التصنيف الافقي. الواقع يشير إلى ان بعضها يسهل ممارسات إدارة المعرفة وتقاسم المعرفة أكثر من بعضها الآخر. فمثلا حيث يكون الابتكار شرطا فإن المؤسسات التي تكون بنيتها أكثر أفقية، وفيها بضع طبقات تراتبية وموظفون وتتوفر فيها بيئة أفضل لتقاسم المعرفة وإدارتها.

أما ممارسات إدارة الموارد البشرية فتشمل حيازة (توظيف) القوة العاملة المعرفية، وتمكينها (تدريبها)، وتقييمها (قياس أدائها)، وتطوير (إدارتها مهنيًا) ، ومكافئتها (تعويضها). وكلما نفذت هذه الممارسات على وجه أحسن، كان تأثيرها أكبر في إدارة معرفة المؤسسة، وأثمرت جهودها أكثر في خلق ثقافة تقاسم المعرفة.

فعلى سبيل المثال، تسهل عملية التدريب الجيد تقاسم المعرفة ما بين أطراف القوة مؤسسات هذه الأيام التدريب مطلبًا للترفيعات، فإنها تحدد المعرفة باعتبارها مطلبًا لها، ثم تستنبط خطط تدريب تيسير هذه المعرفة، وهذا يعني أنه من الأمور الأساسية تحديد مسيرات تعلم متفاوتة، تتيح للعاملين حيا المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، ونشر هذه المعرفة، وتجديدها، وتوفير للعاملين في الوقت نفسه اختبارات مهنية . وتستخدم المؤسسات عامة في الوقت الحاضر منهجيات تدريب توجه نحو تقاسم المعرفة ونشرها، وتشمل على طرائق تدعمها تكنولوجيا المعلومات مثل التعلم الافتراضي والكتب الافتراضية وتقنيات تدريب المدربين وغيرها [49] 18.

وكذلك تؤمن التحسينات في تقنيات التوظيف، أن يتوظف الأشخاص الذين يتمتعون بالمطلوب من معرفة وخبرات وإمكانيات. ومثل هؤلاء العاملين لن يجلبوا إلى المؤسسة المعرفة الجديدة والمفيدة فقط، بل إنهم سيندمجون بسهولة داخل المؤسسة. وهذا الاندماج مهم للغاية، لأن العاملين، إضافة إلى جلبهم معهم ممتلكات معرفة جديدة، سيكونون قادرين على إعادة استخدام المعرفة المنظمية القائمة بسرعة وفعالية.

التوظيف هذه تشمل تنفيذ برامج مشتركة مع مؤسسات أكاديمية تشجع البحث في المعرفة وتطويرها لفائدة المؤسسة، وما دامت الجامعات هي المصدر الرئيسي للعاملين. إن أنظمة التعويض وتقييم الأداء تتغير نحو التشديد على خلق المعرفة وإدارتها. وتنتظر هذه الأنظمة بصورة متزايدة، ليس إلى الأداء والنتائج على المدى القصير فقط، بل أيضا إلى ما يعرفه العاملون، وإلى أي مدى يساهمون في معرفة ،، والسرعة التي يتعاملون بها. ومن مفاتيح النجاح في إدارة المعرفة الاعتراف بالعاملين باعتبارهم خبراء في ميادين تخصص كل منهم.

ويبين الجدول التالي الحاجة إلى إشراك دائرة إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة مواصفات عمليات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية إدارة المعرفة لخلق البيئة والحفز المناسبين لثقافة

## (7): يبين تأثير عمليات الموارد البشرية في إدارة المعرفة. [49] 39

عمليات	نمط التأثير	عملية الموارد البشرية
خلق المعرفة و تنظيمها		توظيف العاملين و تعيينهم في الشواغر استنادا إلى تطابق سيرهم الشخصية مع مواصفات الوظيفة
تنظيم المعرفة و تقاسمها		تصميم بنية المؤسسة
خلق المعرفة و تنظيمها		تدريب العاملين
خلق المعرفة و تقاسمها و استخدامها	غير مباشر	تقييم العاملين
خلق المعرفة و تقاسمها و استخدامها	غير مباشر	تعويض العاملين و مكافأتهم عن طريق الأجور و برامج الاعتراف و الترفيعات
تنظيم المعرفة	غير مباشر	تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية، و برامج الإرشاد و البرامج الإدارية.
خلق المعرفة و تقاسمها و استخدامها	غير مباشر	إدارة معنويات العاملين (حفزهم) : لقاءات اجتماعية، استقصاءات عن الرضا الوظيفي، تطوير ثقافي
	غير مباشر	( الهندسة البشرية)، و نسق ترتيب المكاتب و غير

وتتكون الثقافة المنظمة من الفرضيات والقيم والمعتقدات المجتمعة، تكون أساس اتخاذ القرارات. وبغية توليد

ثقافة مؤسسية تعاونية لإدارة المعرفة، أو ثقافة المعرفة، لابد من توفر عنصرين هما [49] 19: الأول هو وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والمزاولة المستمرين تقديرا عاليا وتثمنهما وتدعمهما. والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها، وهذا

يتطلب تغييرا في العقلية الثقافية التقليدية، ونقلها من مفهوم اختزان المعرفة إلى تقا والثاني هو الذي يبر : يز يدفع الأفراد إلى الرغبة في تقاسم المعرفة، ولذلك فمن المهم إدارة توقعات العاملين وآليات حفزهم: فالإعلان عن إنشاء فريق لتقاسم المعرفة لا يكفي وحده لصنع فريق منم هذا القبيل. فمن المطلوب تطوير الدافع إلى تقاسم المعرفة.

ويعلن بعض الأكاديميين أن هناك ثلاثة مقاربات تشجع العاملين على تقاسم المعرفة هي: إخافتهم، أو الاعتراف بإسهاماتهم، أو أن يدفع لهم. ومن بين الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة المشاركة بالمعرفة هي:

- يتمتع الخبراء والمتخصصين بدرجة عالية من التقدير والاحترام من قبل الزملاء والمسؤولين نتيجة مهارتهم وهم غير مستعدين للتنازل عن هذا التقدير؛
- قلة الوقت المتوفر يدفع العديد من الأفراد إلى مقاومة المشاركة في معرفتهم وخبراتهم؛
- عدم توفر أنظمة مكافئة وحفز ملائمة تدفع الأفراد للمشاركة بما لديهم من معرفة.

### 3.1.2. رفة الزبون و سلسلة القيمة

دراكر في كتابه الصادر عام 1954 [56] 86 87:

إذا كنا نريد معرفة ماهية العمل فيجب علينا أن نبدأ بأهدافه....

لقد كتب دراكر هذه الكلمات قبل خمسين عاما تقريبا. واليوم فإن بعض المنظمات، الكبيرة منها والصغيرة، ما تزال تناضل من أجل تقديم خدمة متميزة للزبون. لذلك، فإن بناء معرفة تتعلق بالزبائن هو أمر ضروري إذا تريد المنافسة بفعالية وإدامة أدائها.

وتعتبر إدارة سلسلة القيم هي إحدى الممكّنات الهامة لإدارة المعرفة. في الواقع فإن قدرا كبيرا ممتلكها مؤسسة ما يتعلق بالزبائن وبالموردين. وللتبسيط نقول إن هذا النمط من المعرفة يسمى عادة معرفة الزبائن، ويجب توليدها وتقاسمها وتنظيمها وتطبيقها. وإدارة سلسلة القيم مبنية على واقع أن مؤسسات اليوم لا سلاسل قيم، يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها، وتكون المؤسسة

نفسها زبونا في الوقت نفسه لمؤسسات أخرى [49] 14.

إن النظرة الأولى لموضوع إدارة معرفة الزبون يمكن أن يظهر من خلالها على أنه تسمية أخرى لموضوع تتطلب فكر مختلف مع وجود مجموعة من

( إدارة المعرفة فتركز في البداية على المعرفة من الزبون )

تركيزها على المعرفة حول الزبون، كخصائص إدارة علاقات الزبون.

وتدرك المنظمات اليوم بأن زبائن هم أكثر معرفة من اتي يمكن لشخص أن يخمنها، وتبحث بشكل مستمر عن المعرفة من خلال التفاعل المباشر مع الزبون، فضلا عن هذا تبحث المنظمات عن المعرفة حول الزبون من ممثلي المبيعات. يركز مدراء المعرفة بشكل اساسي على تحويل العاملين من معالجين للمعرفة إلى ناشرين للمعرفة وهذا يتحقق من خلال الشبكات الداخلية للمشاركة بالمعرفة. ومن هنا سوف نحاول معالجة هذا الموضوع من خلال اولا إيضاح المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع، ومن ثمة العلاقة القائمة بين كل من هذه المفاهيم:

أن أصل مفهوم إدارة علاقات الزبون يرجع إلى المفهوم الإداري تسويق العلاقات هو مجهود متكامل لتحديد، وصيانة شبكات أعمال مع الزبائن الفرديين لتحقيق المنفعة المتبادلة لكلا الجانبين. كما تعرف أيضاً إدارة علاقات الزبون بشكل واسع على أنها نشاطات ذات الصلة بتطوير الزبائن وحافظة عليهم. وهي مجموع عمليات الأعمال الداخلية مثل المبيعات، التسويق، ودعم الزبون مع التكنولوجيا وتقنيات الحصول على البيانات.

ولو حللنا مفهوم إدارة علاقات الزبون لوجدنا أنه يتكون من ثلاثة عناصر كمايلي [57] 12

( أن الزبون هو المصدر الوحيد للربح : وأن الزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة. وهذا نادر الحصول بسبب أن الزبائن اليوم هم أكثر معرفة والمنافسة شديدة بين المنظمات. ولهذا فان التكنولوجيا يمكن أن توفر القدرة على التميز بين الزبائن وإدارتهم.

( تتضمن العلاقات بين الزبائن اتصالات ثنائية الاتجاه و تفاعل مستمر، والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة متكررة أو مرة واحدة. العلاقات يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك. حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي و منتجاتها فان سلوك شرائهم يكون موقفي.

( أن إدارة علاقات الزبون ليس نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضاً التغيير المنظمي المستمر في الثقافة و العمليات و الهيكل و التكنولوجيا التي تتبناها من أجل تحقيق بنية تحتية من استيعاب هذا المدخل وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات و الفرص السوقية .

وبالتالي فإن إدارة العلاقة بالزبائن هي ممارسة إدارية رئيسية تقتضي إقامة علاقة غنية مع الزبائن تتفاعل في الوقت نفسه مع متطلبات الزبائن والتغذية الراجعة التي يقدمونها. وتتأثر إدارة علاقات الزبون بمفاهيم نظم المعلومات، وتركز على الجانب التطبيقي مثل نظم البيع بدعم البيع (CAS) والبيع (SFA) وتكون مسؤولة عن أتمتة ورقابة عمليات البيع. رى ركزت على أتمتة التسويق و الخدمة، وتدمج هذه الانظمة باتجاه تكوين نظام إدارة علاقات زبون

و يمكن تصنيف لنظم التي ترتبط بإدارة علاقات الزبون كمايلي: [57] 42

- نظام عمليات إدارة علاقات الزبون: ويعمل على تحسين كفاءة عمليات إدارة علاقات الزبون. ويتضمن الحلول لأتمتة قوى البيع، أتمتة التسويق، ومراكز الاتصالات/
- النظم التحليلية لإدارة علاقات الزبون: إدارة تقييم المعرفة حول الزبون لتكوين فهم أفضل عن كل زبون وسلوكه. وحول قواعد البيانات و التنقيب في البيانات هي بشكل نموذجي نظام تعمل في هذه المساحة.
- النظم التعاونية لإدارة علاقات الزبون: وتعمل على تحقيق التزامن و إدارة نقاط التفاعل من الزبون و

### 2.3.1.2.

إن معرفة الزبون بدأت تعرف على نحو متزايد على أنها مورد استراتيجي أساسي لنجاح أي منظمة. الأخيرة التي أجريت في حقل إدارة علاقات الزبون و إدارة المعرفة تفترض بان هذان المدخلان

يحققان

و ينتج معرفة الزبون من تكامل اثنين من المفاهيم هما:

وهكذا سيكون التركيز على تطبيقات إدارة المعرفة ضمن

مفهوم إدارة معرفة الزبون

إن مفهوم إدارة علاقات الزبون و إدارة المعرفة قد حصلا مؤخراً على اهتمام الصعيدي الأكاديمي و على صعيد عالم الأعمال. ويركز هذان المدخلان على تجميع الموارد التي تدعم نشاطات الأعمال من أجل بزة التنافسية.

وتعرف أيضاً على أنها عملية مستمرة و بين

و زبائنها [49] 14

وتتمحور إدارة معرفة الزبون حول الحصول، مشاركة و توسيع المعرفة الكامنة لدى الزبون لمنفعة كل من

لزون تشير مجالين مختلفين من المعرفة هما:

1. المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها
  2. المعرفة التي يجب أن تمتلكها والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ قرار
- المعرفة يختلف عن علاقات الزبون، فهدف CRM هو التعلم بشأن الزبائن في محاولة لتحقيق الزبونية في كل لقاء اما معرفة الزبون فتهدف التعلم من الزبائن وفهم حاجاتهم المعرفية وهذا المدخل لا يميز بين الزبائن استنادا ربحيتهم كلفتهم، لف ممكن ان يكون ذو قيمة كبيرة للمنظمة من خلال المعلومات التي يمكن أن يوفرها لها.

والهدفان الرئيسيان لإدارة العلاقة بالزبائن هما اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، فالدعاية والترويج يجتذبان الزبائن أولاً، ثم يأتي اختيار المنتج الذي يجري إما بطريقة أكثر شهرة وإما بالتعبير المحفز. والقرار الذي يتخذه الزبائن بصدد اختيار المنتجات مبني على مقدار القيمة التي يتلقونها من اسم السلعة أو من سعرها.

وبالتالي فإنه ولكي تصبح منظمة الأعمال يحركها الزبون، يجب عليها أن تأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار

## [56] 56

- هي القيمة التي تقدمها لزيائنها؟
- لماذا يتعاملون معها؟
- ما الذي تفعله ، أو ما الذي باستطاعتها أن تفعله بشكل أفضل مما يفعله منافسوها الذين يدركون أن الزبون ذو قيمة؟
- هل أن الإبداع الإنتاجي للمنظمة أم تميزها في مجال التشغيل أم مودة الزبون أم جميع ذلك هو الأهم؟
- ويجب على كل منظمة أعمال أن تعتبر زبائنها شركاء لها وليس العمل على الاقتراب منهم فقط، وخاصة وأن الزبائن أحذو يصبحون، وعلى نحو متزايد، أكثر ثقافة وذكاء، وهم يولدون المعرفة الشخصية الخاصة بهم لتلبية حاجاتهم بفعالية، كما يجب النظر إليهم على أنهم مبدعو قي .
- من الاستماع لزيائنها لا بد عليها :
- إنشاء فرق يكون محور عملها، ودعوة الزبائن لتقديم تغذية راجعة عن أسلوب تقديم المنتجات أو الخدمات، أو ليعبروا عن وجهات نظرهم حول تصميم المنتج؛
- زيارة الزبائن، فبعض المنظمات ترسل اليوم مجموعات من الموظفين لزيارة زبائنها لتتمكن من فهم حاجات
- توزيع الاستبيانات، وإجراء بعض الدراسات المسحية لجمع معلومات عن كيفية إدراك الزبائن للمنظمة، وللمنتجات وللخدمة التي تقدم إليهم؛
- تدريب مجموعة رعاية المستهلك من أجل تقديم خدمة متميزة؛
- إن مظاهر رضا الزبون، الذي تحت إلى بناء معرفة منظميه حوله، لا بد ان يكون ذا علاقة بالقضايا

## التالية [56] 88

- تحديد متطلبات الزبون وتوقعاته؛
- الأسلوب الذي تدير به علاقاتها مع الزبائن؛
- المقاييس التي تستخدمها فيما يتعلق بإرضاء زبائنها؛
- 
- تبني الممارسة الأفضل من خلال عملية المعايرة.
- إن العديد من المنظمات لا تدرك ان بناء معرفة الزبون هو توليد لموجودات غير ملموسة فيها، وانها يمكنها استخدام هذه المعرفة لكسب الزبائن والاحتفاظ بهم.

## 4.1.2. التكنولوجيا

إن الأفراد هم مركز مشروع إدارة المعرفة وذلك لتوليد القيمة ويعتبر التنظيم والأدوات المعلوماتية العمود الفقري لهذا النظام. وتحتاج إدارة المعرفة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تحسين خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، إن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات هي ممكنات مناسبة تسمح بالتغلب على مشاكل الوقت والمكان أو البعد، وتوفر بيئة ملائمة لتسهيل الاتصالات بين بمعنى أن مفهوم إدارة المعرفة لا يمكن تنفيذه بالكامل إلا عندما تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متيسرة. إن إدارة المعرفة ليست مجرد مسألة تنفيذ الحلول التكنولوجية، فالتكنولوجيا تلعب دور المسهل لا أكثر، لوضع أدوات الاتصال والتعاون في متناول الأفراد، ومع ذلك فإن بعض المؤسسات تبدأ عملية التكنولوجيا، في حين أن هذا النوع من النهج مشكوك فيه وهذه بعض الحجج

التي المؤيدة لهذا النهج: [32] 19

1- أن إدارة المعرفة نطاق كبير ومن الصعب تطبيقه دون أدوات؛

2-

3- من خلال توفر الأدوات يتم الحصول على النتائج بسرعة؛

4- استعمال الأدوات التكنولوجية يخلق مهارات فردية في الاستعمال؛

5- الأدوات الإلكترونية تلعب دورا هاما في عملية إدارة المعرفة.

وإدارة المعرفة لا تتطلب تكنولوجيا محددة، بل على العكس فإن إنشاء إدارة المعرفة يتطلب استعمال العديد من التقنيات لإدارة مختلف أشكال المعرفة.

إن حلول إدارة المعرفة التي تدير المعرفتين الصريحة والضمنية، يجب دعمهما عن طريق بنية أساسية للاتصالات، مثل بوابات المواقع أو مكان العمل الافتراضي أو بيئة البريد الإلكتروني. وكثيرا ما تكون المؤسسات المبعثرة جغرافيا بحاجة أكبر إلى هذا الممكن، كونها بحاجة إلى تواصل وتعاون بطرق مفيدة

وبقدر ما يزداد المحتوى داخل مؤسسة ما تبرز ثلاثة متطلبات رئيسية هي: [49] 17 16

● الحاجة إلى تنظيم المحتوى: حيث تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساسية لفعل ذلك.

فهارس. وتعتبر بنيتها عن الطريقة التي يفكر بها العاملون، وهذا يبقى ممكنا طالما

يطبق اغلب العاملين نماذج ذهنية متشابهة، ويستعملون مصطلحات راسخة في اعمالهم الوظيفية وهكذا

يعترف المستعملون بعمليات التصنيف اعترافا حدسيا. وتبدأ هذه العمليات الصغيرة وتنمو مع الزمن من

حيث الجودة والاكتمال.

● الحاجة إلى البحث عن المعلومات بعد تنظيمها: وتشتمل عملية البحث على تصفح شبكة الانترنت، البيانات، وما يسمى حلول إدارة المحتويات والوثائق يساهم في البحث عن المعلومات باستخدام واجهة تخاطب وحيدة للنفاد إلى الانترنت وإلى أي معلومة مخزونة في ملف المؤسسة وقواعد البيانات، وتقدم هذه الحلول أيضا تسهيلا لاستعمال أدوات الإرشاد، وبذلك يصبح ( ) ويعثرون على المعلومات بطريقة أسرع، ويصبحون قادرين على اتخاذ

● الحاجة إلى تحديد مكان الخبرة: سهولة النفاذ إلى الخبرة لها أهمية موازية لأهمية تيسر المحتوى والتصنيف. فالأفراد يتخذون قرارات أكثر فعالية، عندما يحصلون على مدخلات من أفراد غيرهم، أكثر خبرة منهم في الموضوع المطروح وميزات تحديد مكان الخبر تستفيد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكي تحدد أمكنة الخبراء داخل المؤسسة، وتوفر المرافق للتعاون معهم، فهي تخلق أولا رات على الأشخاص التي تحدد مناطق الخبرة، ثم تحدد الصلات بالكلمات المفتاحية التي تميز كل واحد من الخبراء وكلا المرفقين يستعملان للقيام بعملية بحث فعالة، وتزداد الميزة التنافسية المؤسسية عندما يكتسب العاملون والفرق نفاذا إلى خبراء المعرفة، شركاء والزبائن يستلمون إجابات أكثر دقة عن الأسئلة، واستجابة، أسرع، مما يختصر أوقات الدورة.

وبالتالي فإن التكنولوجيا والتقنيات الحديثة هي العصب النابض الذي من خلاله يمكن أن تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام في المؤسسة بسهولة ويسر وبالتالي يمكن أن يتحقق النجاح للمؤسسة في تطبيق برامج إدارة المعرفة فيها، لذلك يجب أن يتم تحديد ما يلي: [23] 25

المتطلبات الضرورية لإنشاء بنية تحتية لشبكة الاتصال من أدوات وحواسيب وأجهزة وحصر هذه الوسائل التي سوف تحقق أفضل وسيلة تمكن الموظفين من الدخول إلى مصادر المعرفة بسرعة وسهولة

- تأسيس شبكة اتصال داخلي ( )

- التأكد من أن جميع العمليات والحوادث التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع إستراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل أوتوماتيكي (إنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية، والأنظمة الد ... )

- تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في اوساط وقواعد الكترونية تمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومة، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الكمبيوتر تهدف إلى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الالكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأنظمة الخبيرة؛

- إنشاء وتأسيس مواقع على مداخل الانترنت ( وإعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات والأنشطة التجارية والتسوق الالكتروني وتبادل المستندات مع العملاء والموردين )

- تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للموظفين ليتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم من خلال تسهيل التعامل بالبريد الإلكتروني والدخول إلى غرف

...

- تسهيل الدخول إلى مصادر المعرفة بشكل منظم من خلال وضع خرائط المعرفة ووضع التعليمات الواضحة التي تبين من المسموح له بالدخول والى أي حد يمكن أن يسمح له بالتعامل مع قواعد المعرفة.

## 2.2. تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المؤسسة هو في كيفية تقديم المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي مناسب ولذلك فإن المؤسسات تواجه العديد من الضغوط لتصبح أكثر كفاءة وفاعلية، والتصميم الجيد لإستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن يكون قادرا على تقليل وإختصار الوقت المطلوب لإنجاز المهام والتخلص من التكرارات، والعمل على تطوير فاعلية المؤسسة وجعل العمل داخلها أكثر سهولة ومرغوبا فيه من طرف العاملين فيها وسوف نحاول من خلال هذا المبحث إيضاح آليات توليد المعرفة ونقلها داخل المؤسسة بالإضافة إلى إستراتيجيات ومستويات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

### 1.2.2. إستراتيجيات إدخال إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

wig (وهو أحد الباحثين في هذا المجال) أنه يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ في تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك بعد تحديد فجوة المعرفة الموجودة في وتحديد الاحتياجات والأهداف، وتبعاً لذلك إقترح wig ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة وهي: [58] 33

#### 1.1.2.2. إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام. وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة. وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

### 2.1.2.2. إستراتيجية التروى والحذر

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المحدودة نسبياً، وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، وبناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري. كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

### 3.1.2.2. إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمات وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة. وانطلاقاً من هذه الاستراتيجيات، يمكن تحديد المدخل المناسب لتنفيذ إدارة المعرفة، استناداً إلى حاجة ، ومن هذه المداخل:

فة؛ مدخل العملية المستندة  
إلى الذكاء؛ مدخل إعادة الهندسة، مدخل  
المتعلمة؛ مدخل الجودة الشاملة؛ مدخل بؤرة الجارة؛ مدخل

.....

و يشير Gilles Balmisse إلى أنه يجب على المؤسسة وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد من خلالها كيفية استخدام رأسمالها الفكري لتحقيق الدوافع الاقتصادية، ويجب أن تكون مناقلة مع كل الحالات في المؤسسة وفي هذا الصدد يحدد نوعين من الإستراتيجيات كما يلي: [32]

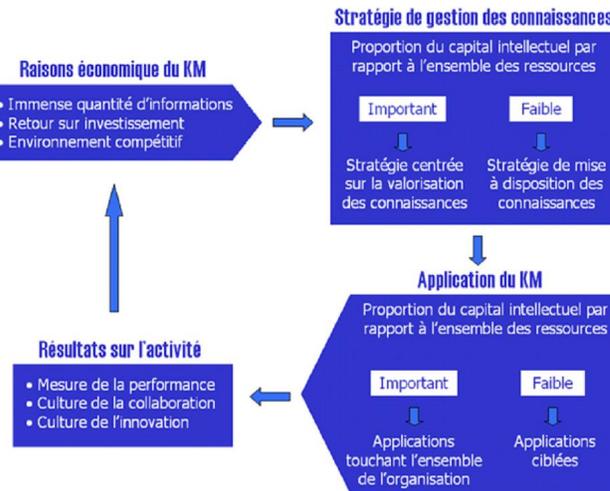
أ- الإستراتيجية المركزة على استخدام وتثمين المعرفة:

هذه الإستراتيجية تطبق في المؤسسات التي تقيم أساساً من خلال رأس مالها الفكري. في هذا السياق، المعرفة، التي هي مورد إستراتيجي، يجب أن تثن في الداخل وتتكامل مع المنتجات الجديدة والخدمات، وذلك لمساعدة المؤسسة أو المحافظة على ميزتها التنافسية.

ب- إستراتيجية توافر المعرفة:

تطبق في المنظمات أين تكون القيمة مركزة على الكفاءات و المهارات التنفيذية أو الموارد المادية. وفي هذا السياق يجب إدارة المعرفة كمحرك في الشركة لتحسين لاسيما من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية لتلبية الإحتياجات اليومية والإبداع.

(13)



(13): استخدام إستراتيجيات إدارة المعرفة لتحقيق الدوافع الاقتصادية. [32] 12

وفي سياق إستراتيجية تتمين ا يجب على تطوير التطبيقات ذات الأولوية التي تؤثر على بأسرها. أما بالنسبة لإستراتيجية توافر المعرفة يجب على أن تركز على التطبيقات التي تستعمل إدارة المعرفة لتعزيز المهارات التنفيذية و الموارد المادية مع الاحتفاظ برويتها الشمولية.

وتحديد مهمة المؤسسة ونظرتها إلى المستقبل، مع تعريفات المهام الوظيفية التي تؤمنها دائرة الموارد البشرية، يساعد على تحديد ما إذا كانت المعرفة الواجب إدارتها معرفة ضمنية أم صريحة. ويجب أن توضع إستراتيجيات إدارة المعرفة ودائرة الموارد البشرية وفقا لاغراض المؤسسة وإن كانت تركز على المعرفة الضمنية أم الصريحة. وتوصي بعض المقاربات المعتمدة في الشركات الاستشارية الكبرى، ال عامة من الجهات التي تنجح في إدارة معارفها ان تستعمل قاعدة النسبة المئوية 8% إلى 20 نموذج إدارة المعرفة، بحيث تصرف نسبة 30% من الموارد على مبادرات المعرفة الضمنية و 20 المعرفة الصريحة. فإذا كان لمؤسسة ما مشاريع ابتكارية، فيجب على إستراتيجية إدارة المعرفة ان تركز على المعرفة الضمنية، وعلى إدارة الموارد البشرية ان تركز على التوظيف المواهب، اما في حالة المعرفة الصريحة، فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع إستراتيجية "نشر المعرفة عن طريق التدريب"

[49] 38.

والجدير بالذكر في هذا السياق أنه وبمجرد أن تضع لإستراتيجية، يبقى عليها من الضروري تطوير تطبيقات إدارة هذه الأخيرة التي يجب أن تركز على الأهداف التي وضعتها إستراتيجية إدارة المعرفة

المتبناة لتلبية الدوافع الاقتصادية لإقامة برنامج إدارة المعرفة. ومن ثم لا بد على المؤسسة أن تقوم بقياس النتائج ، تحققت من خلال تبني هذا البرنامج (إدارة المعرفة) ، وذلك بعد تحديد مكان عملية إدارة المعرفة، هذا التدبير يقوم على أساليب غير رسمية (قياس الأداء مثلا)، عندئذ تستخدم النتائج المحصل عليها لضبط الأنشطة الأخرى. [32] 65

## 2.2.2. مستويات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

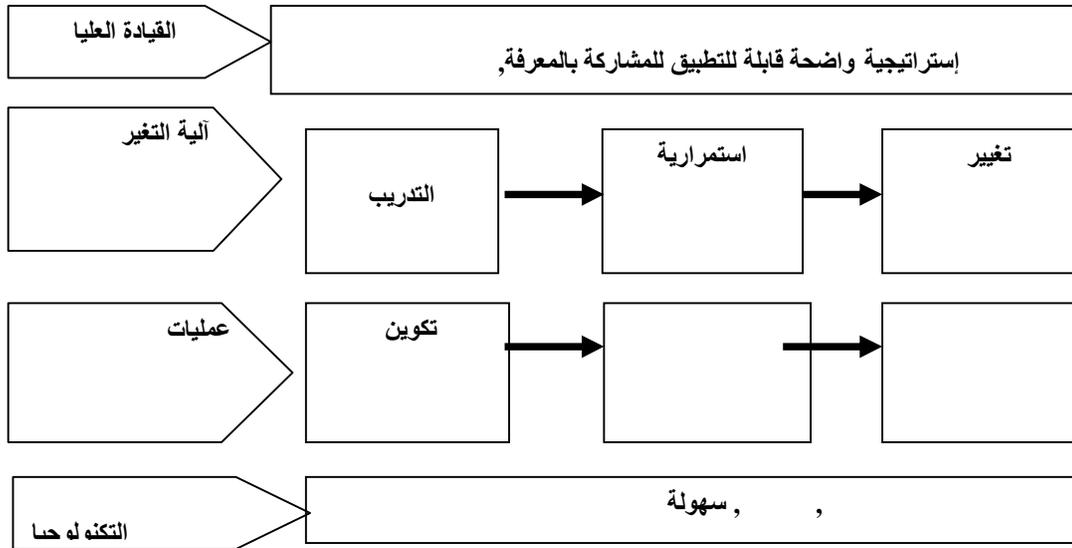
إن استخدام المعرفة بشكل مبني على أسس سليمة ومنظم هو أحد العوامل الرئيسيّة التي تحدد نجاح العمل في ، والهدف من ذلك هو المشاركة بالمعرفة واستعمالها بشكل سريع و بكفاءة أكثر من المنافسين. متطلبات ومستويات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة لهؤلاء الناس المشاركين بالمعلومات وتزيد من تحسين أدائهم. 90% من نجاح إدارة المعرفة تتضمن اكتساب المعرفة والتشجيع على المشاركة بها [30] 13

### 1.2.2.2. متطلبات تطبيق إدارة

ن مهمة الإدارة الحقيقية في الوقت الحاضر هي " التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي ب ، وتوجيه تدفقها وتيسير توظيفها في كافة أنشطتها الإدارية ولكي تكون المؤسسة قادرة على تطبيق برامج وأنظمة إدارة لمعرفة، لا بد وان تسعى إلى تنفيذ المتطلبات الرئيسية التالية التي تقوم عليها إدارة المعرفة [20] 221-211 .

- استخدام منهجية البحث العلمي وطرق التفكير الجماعي كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات
- دعم الإدارة العليا من خلال وضع استراتيجية لإدارة المعرفة واضحة وقابلة للفهم والتطبيق والمشاركة ؛
- العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي ( المعرفة الصريحة والضمنية ) من مختلف المصادر الداخلية والخارجية
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الاهداف والغايات، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة
- أن يحتل العاملين من ذوي المعرفة النسبة الغالبة من وظائف
- العمل على زيادة الاهتمام بالانشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، والتي تستثمر في بناء وتنمية المحورية التي القيمة للمنظمة
- أن تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة ب ، بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وان تتناسب صلاحياتهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية

- ربط مكافئات العاملين بالمؤسسة وجميع أشكال الحوافز والتقدير والتقييم بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه معرفية
- تسهيل عملية انسياب المعرفة وتدفعها في أقسام المؤسسة من خلال التسهيلات التكنولوجية لعمل على تحقيق التوازن المعرفي .
- العمل على زيادة إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا من خلال برامج التدريب والتعلم التنظيمي وتوليد المعرفة المؤسسية، وتسهيل عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المؤسسة المختلفة، وإزالة الحواجز والمعوقات التقليدية التي تمنع من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة .
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المؤسسة (بما لا يضر بمصالحها) وتيسير التعامل فيها مع جمهور المستفيدين عبر وسائل الاتصال وشبكات الإنترنت
- العمل على استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدر متميز للقيمة المضافة للمؤسسة. ويوضح آليات تطبيق هذه المتطلبات في الم



### (14): آليات تطبيق متطلبات [30]. 14

هدف هذه المتطلبات أو العوامل إلى خلق بيئة إدارة المعرفة التي تُزوّد المؤسسات بالاستمرارية في الفرص التنافسية من خلال الخلق المستمر للمعرفة وصيانة مصادر المعرفة الحالية وخلق البيئة التي تمكن وظيفة إدارة المعرفة من البقاء والنمو بفعالية.

تطبيق وتدقيق

يجب أن تكون هذه

### 2.2.2.2. مستويات استخدام إدارة المعرفة

أشارت الدراسات إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات مفاهيمية، على النحو التالي [58]:

- وهو مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية (معرفة الرؤية، والهدف، والنموذج). جزءاً من هذه المعرفة معروف وشائع بشكل جيد، بل هو ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واع، ومع ذلك، فإن الجزء الأعم من هذا النوع ليس معروفاً، إذ أنه معرفة ضمنية، لا يمكن الوصول إليها إلا بشكل غير واع، وهي تستخدم لتحديد ما هو ممكن، ولتوليد الأهداف والقيم ( ).
- وهو مستوى المعرفة النظامية (معرفة النظام والخطة ومرجعية المنهجية) إن المعرفة النظرية التي يمتلكها أفراد حول إرسال النظم، والمبادئ العامة وإستراتيجيات حل المشكلة، هي معرفة ظاهرة، ومعروفة لدى الأفراد إلى حد بعيد. ويستخدم الأفراد هذه المعرفة من أجل تحليل مداخل وبدائل جديدة، وتركيبها، والتفكير فيها بعمق أي أنها تستخدم من أجل تكوين فهم حول كيفية عمل الأشياء، وكيفية ( ).
- وهو مستوى المعرفة البراغمية ( معرفة إتخاذ القرارات والمعرفة الواقعية) إن معرفة إتخاذ القرارات هي معرفة عملية وغالباً تكون ظاهرة. ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية، واتخاذ الق (معرفة كيف).
- وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية (معرفة الأعمال الأوتوماتيكية) وفي هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة بنوع المعرفة التي قاموا بآتممتها وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية، إذ يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي، أي دون تفكير واع.

### 3.2.2. توليد المعرفة ونقلها داخل

تتمحور إدارة المعرفة حول توليد بيئة داخل من شأنها العمل على تعزيز توليد المعرفة ونقلها ولذا قدم الخبيران اليابانيان takeuchi nonaka (1995) نموذجاً يبين كيف يمكن توليد المعرفة ونقلها من خلال التفاعل بين الأفراد، وكما أشرنا في الفصل الأول، فإنه وفقاً لذلك تتولد أربعة أنماط لتحويل المعرفة وهي [56]

### 1.3.2.2.

وهي عملية انتزاع المعرفة الضمنية من الفرد وتحدث من خلال التشارك في الخبرات والتدريب أثناء العمل العصف الذهني، المد ، والملاحظة، والتفاعل مع الزبون والتدريب والإرشاد. المؤسسات اليابانية في أغلب الأحوال إلى عقد اجتماعات غير رسمية خارج مواقع العمل، حيث يتبادل العمال تجاربهم وخبراتهم حول المشروعات والمشكلات ذات العلاقة بالعمل، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والاستشاريين في ا ، كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.

### 2.3.2.2 التجسيد

أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معلنة من خلال استخدام المجازات أو الاستعارات والتناظر الوظيفي و سرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون. وتشمل كذلك ، وبناء الفرضيات والنماذج، الرسوم التمهيدية والإيجازية من أجل الإتصال، ومراجعات ما بعد لقيام بالعمل، و ...

### 3.3.2.2. التركيب

ويعمل هذا النوع على تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة أخرى من خلال توحيد وتركيب مجموعات أو أجزاء من المعرفة المعلنة. ويناقش الأفراد معرفتهم المعلنة بواسطة الهاتف، البريد الإلكتروني، ... . وحينما تقرر الدوائر أو فرق العمل تنفيذ أهداف الشركة فإنها تتخذ خطوات وإجراءات لتحقيق هذه الأهداف , ويمكن أن يتضمن هذا الأمر إجراء تحليل للمنافسين، أو تحليل للبيئة، أو وضع نظم تقييم الأداء. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تقوم الأسواق المركزية بإجراء تحليل لمبيعاتها من حيث المنتجات التي يتم بيعها، ومن الذي يشتريها، وما الكميات التي تباع. وربما تكشف إدارات هذه الأسواق من خلال البحوث والمسوحات التي تجريها أنماط الناس الذين يشترون منتجاتها. واعتمادا على هذه المعلومات تستطيع هذه الإدارات إعداد خطط الترويج لزيادة مبيعاتها.

### 4.3.2.2. التذويت

وهنا يذوت الأفراد تجاربهم وخبراتهم من خلال التعلم بالعمل، ويشمل نطاق المعرفة، مراجعة التغذية العكسية للعميل. فالأفراد يؤدون مهام معينة من خلال قراءة الكتيبات والوثائق ويقدم نوناكا وتاكيشي مثالا عن ذلك وهو شركة جنرال إلكتريك، إذ تقوم هذه الشركة بتوثيق كافة شكاوي الزبائن، ثم يتم إعداد قاعدة بيانات خاصة بحيث يستطيع فريق تطوير المنتج الجديد قراءة هذه الشكاوي واستغلالها في إعادة الإختبار والتجريب. ولا يتطلب الأمر أن تستخدم المنظمات، عند قيامها بتحويل المعرفة لواصلق يكتب عليها) ( ) (التجسيد) (التركيب) (التذويت)، بل إنها تستطيع أن تبتكر اللاصق الخاص بها. فقد تتحدث إحدى المنظمات عن: الاتصال، التعاون، التعلم في حين تتحدث منظمة أخرى عن عمليات أخرى لتوليد [56] 78.

ويذكر نوناكا كذلك أن توليد المعرفة لا يحدث داخل حدة فقط، بل أنه من الممكن أن يحدث بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات.

الميزة التنافسية التي حققتها منظمة تويوتا تأتي في جزء منها من قدرة الموردتين المستقلتين لتوليد المعر . كما أن شهرة وادي السليكون كمخزن للإبداع كانت نتيجة المعرفة المتولدة من خلال شبكات الأفراد، والمنظمات، والمنظمات التعليمية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن توليد المعرفة من خلال العلاقات القائمة بين المنظمات يمكن أن تواجه تحديات كبيرة تتمثل في كيفية توليد ثقا مشتركة، وغير ذلك..

وأورد آخرون أنماطا أخرى لتحويل المعرفة استنادا إلى نظرية أن هيكل : يحدد كيفية إدارتها لعملها. وتبعاً لذلك، تتحدد أنماط تحويل المعرفة المستندة إلى الهيكل على النحو التالي [56] 88:

- البنية الهيراركية: وهنا تتولى الإدارة العليا دور القيادة، وتصدر الأوامر والتعليمات الشفوية والمكتوبة لى المرؤوسين. وبالتالي، فإن المديرين التنفيذيين هم الذين يولدون المفاهيم الإدارية لإتخاذ القرار. وفي هذا النمط من المنظمات يتم توليد المعرفة بشكل ظاهر.
- البنية المسطحة: وهنا تعمل الإدارتان الوسطى والدنيا بمثابة الرياديين، إذ تقوم هاتان الإدارتان بتقديم الآراء، ووجهات النظر، ويقوم المديرين التنفيذيين باحتضانها. وفي هذا النمط من المنظمات يكون دور المديرين التنفيذيين تقديم الدعم والتأييد وليس إصدار الأوامر والتعليمات. وبالتالي، فإن المعرفة المتولدة هنا تكون معرفة ضمنية على مستوى الإدارتين: الوسطى والدنيا.
- البنية المهجنة: وهنا تعمل المستويات الإدارية جميعها في مع بعضها البعض ويقوم المديرين التنفيذيين بترجمة رؤى التي يطرحها الأفراد من الإدارتين: الوسطى والدنيا. ففي هذا النمط تقوم لإدارة الوسطى بالحصول على المعرفة الضمنية من المديرين التنفيذيين ومن الأفراد، وتحاول تقديم الرؤيا

بشكل ظاهر فيما يتعلق بتوليد منتجات وخدمات جديدة. وفي هذا النمط يتم توليد المعرفة الضمنية والمعلنة، ويتم التشارك فيها بين مختلف مستويات الإدارة wig و آخرون إلى أنماط أخرى لتوليد المعرفة نذكر منها:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية. ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال

- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل: فحينما يفكر الشخص مليا في موقف ماس، وما الذي حصل، وما نتائج ذلك، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فإنه يكون في موضع توسيع معرفته من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الإنعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك

- توليد معرفة جديدة من خلال : ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة

جديدة. وتكمن قوة الإبداع الفردي في كونه إبداع غير مسبق التوجيه. [59] 555-546

prusak davenport أنماط أخرى إلى الأنماط المذكورة أعلاه، وهي:

- الاكتساب: إن الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة هي شراؤها. ويتم ذلك عادة مكن خلال شراء منظمة أو استأجار الأفراد الذين يمتلكون المؤسسة أو يعملون فيها. وعند قيام منظمة بشراء أخرى يكون التركيز على مهارات فريق الإدارة العليا. أي أن المؤسسة التي تقوم بشراء منظمة أخرى بهدف الحصول على ما تملكه هذه الأخيرة من معرفة، إنما تقوم بشراء الأفراد (أي المعرفة الموجودة في عقول هؤلاء الأفراد). وربما تشمل عملية الشراء أيضا شراء معرفة مبنية في شكل وثائق أو في شكل محوسب.

- الاستئجار: يمكن أن يتم استئجار المعرفة الموجودة خارج المؤسسة. ويعتبر الدعم المالي الذي تقدمه منظمة ما إلى جامعة ما أو إلى أحد مراكز البحوث، مقابل أن تكون هذه ا : أول مستخدم تجاري لنتائج البحوث التي تجربها هذه الجامعة أو هذا المركز، احد انماط تاجير المعرفة. إن استأجار المعرفة يعني في الواقع استأجار مصدر المعرفة، كأن يتم إستأجار خبير ما، بحيث تقوم : بدفع مبلغ مالي إلى الخبير من اجل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما. وبالتالي يمكن القول أن عملية التاجير هي في أحد جانبيها عملية ذ أن الخبير يغادر ، لكن جزءا من معرفته يبقى فيها.

- إن الطريقة المألوفة لتوليد المعرفة في منظمة ما هي إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض. وتعتبر دوائر البحث والتطوير نموذجاً لذلك، وبحيث يكون الهدف الرئيسي لهذه الوحدات هي لمعرفة الجيدة؛

- الانصهار ( ) : ويعمل هذا المدخل على دمج الأفراد مع بعضهم البعض، بوجهات نظرهم المختلفة، من . ولذلك، فإن هذا المدخل يحمل معه التعقيد، بل وحتى النزاع لإيجاد

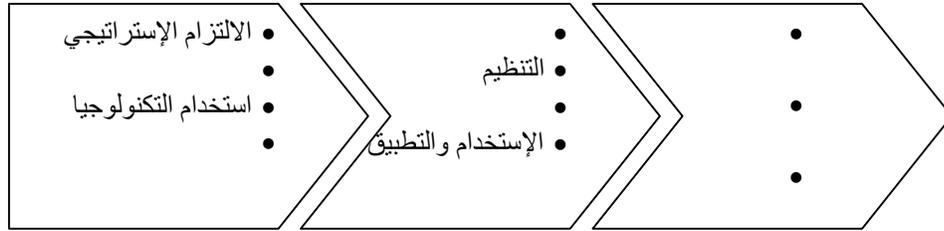
- التكيف: إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش فيها تحفزها على توليد المعرفة. كما أن التغيرات التي تحدث في البيئتين: الخارجية والداخلية، تدفع نحو التكيف من خلال توليد معرفة جديدة، ويعتبر العاملون أكثر المصادر التكيف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف و المهارات الجديدة بسهولة، ولذلك، يجب على المنظمات أن تسعى من أجل البحث عن المستخدمين الذين يمتلكون مجموعة المهارات، على التكيف على عاملين أساسيين، أولهما: إمتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن إستخدامها بطريقة جديدة. وثانيهما: الإفتتاح على التغير أو إمتلاك قدرة عالية على الإمتصاص؛

- يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم الموجودة داخل المنظمات . ويمكن لهذه المنظمات أن تصبح مع مرور الزمن شبكات رسمية. وفي مجتمعات الأفراد الذين يمتلكون المعرفة ويقتربون من بعضهم البعض من خلال الإهتمامات والمصالح التنظيمية، تعمل حواراتهم ومحادثاتهم المستمرة على توليد معرفة جديدة داخل المنظمات.

#### 4.2.2. منهجية لتنفيذ نظام إدارة المعرفة داخل منظمات الأعمال

ترمي هذه الدراسة إلى الترويج بمبادرات إدارة المعرفة، وما تحتاجه من دعم لإدارة الموارد البشرية وأدوات تكنولوجية وغيرها من الممكنات، فيما يتعلق بعمليات التنفيذ، لضمان تدفقات المعرفة بصورتها الصحيحة وقبل ذلك لا بد من التعرّيج على أهم مبادرات إدارة المعرفة

هناك عدة مبادرات في إدارة المعرفة يمكن تبويبها وإيضاح العلاقة بينها وبين الممكنات وعمليات :  
:



( 14 ): العلاقة بين الممكنات والعمليات والمبادرات. [49] 22

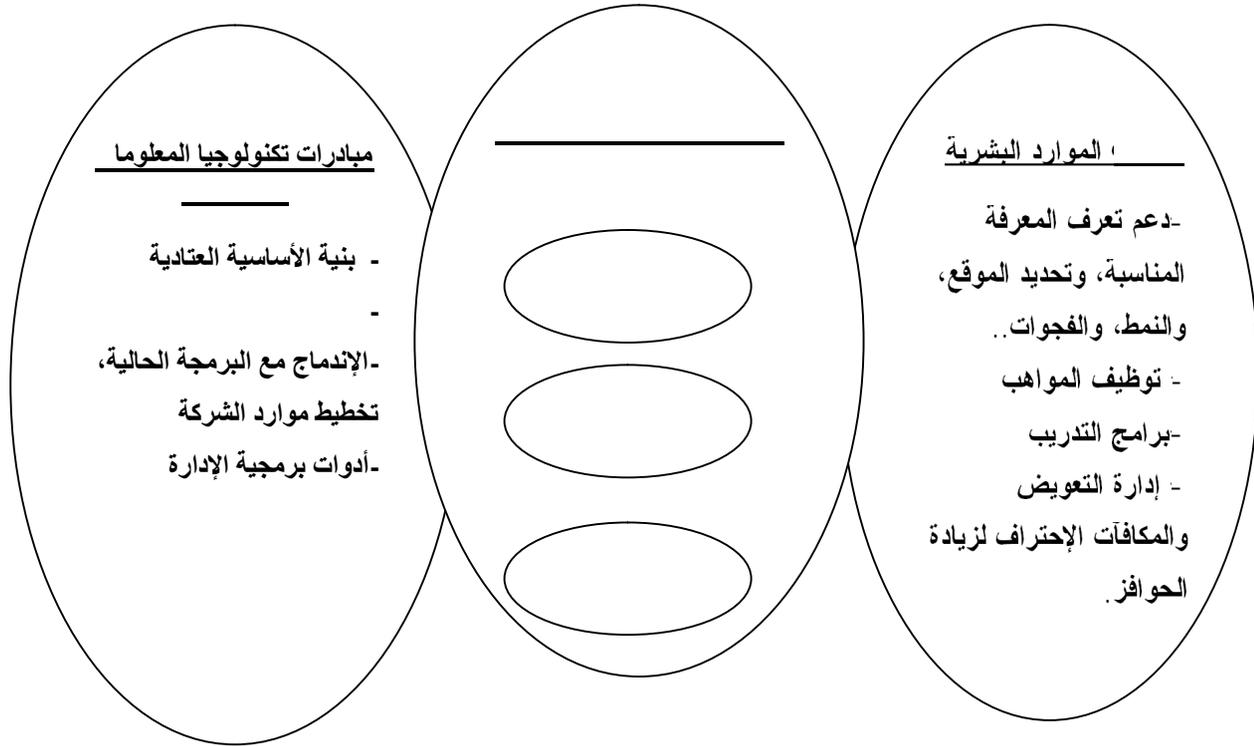
يستعرض هذا الجزء عدة مبادرات في إدارة المعرفة، تمثل في: الممارسات التي شاع استخدامها وأضحى من المتعارف أنها من أفضل الممارسات، و البوابات التي تستثمرها هذه الجماعات.

- يمكن تعريف أفضل الممارسات بأنها الحلول الفعالة للمشاكل، وترمي إلى إعادة استعمال هذه الحلول بعد أن تكون قد خلقت في ميادين أخرى من المؤسسة في مواقف مماثلة. وتهدف الكلفة المترتبة على ابتكار حلول لمشاكل سبق حلها وتفادي مشكلة إعادة اختراع الدولاب أي إضاعة الوقت والموارد في إعادة شيء تم اختراعه سابقا.
- إن جماعات الممارسة هي وسائل فعالة و مرنة لتطوير القدرات والخبرات وتزويد أعضائها بأدوات تعاونية قوية . ويمكن تعريفها أنها فريق من الأشخاص يتقاسمون المشاكل ولهم مصالح مشتركة حول موضوع معين. وتستطيع هذه الفرق إغناء معرفتها وخبرتها في أحد الميادين عن طريق التفاعل المتبادل و المستمر فيما بينهم
- : هي نقاط نفاذ الكترونية، تستخدمها الممارسة لإستيعادة : تماما، وتؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إطلاعا، ومن ثم القيام بأعمال صحيحة. إلى المعلومات هو google.com.

وبما ان المعرفة تتجسد جزئيا في العاملين، فهي تحتاج إلى ممارسات الموارد البشرية لمعالجة القضايا اكل الشخصية ذات الطبيعة التنظيمية. وتمتلك الادوات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، القدرة على زيادة السرعة والدقة، وبذلك فهي تعزز اثر المعرفة في العمليات المؤسسية «انظر الشكل (4)».

وفي حين تعلن بعض المنظمات عن امتلاكها نظاما للمعرفة، لا يفعل بعضها الآخر ذلك. لكن ما يحدث في كثير من الأحيان هو أن الأفكار غير المكتملة والمهارات المحجوبة والتقنيات التي لا تطال، تتحول بفضل هذه النظم إلى مصادر معرفة محسوسة، حتى أن هذه المنظمات غير الواعية لامتلاكها نظاما للمعرفة، يكون النظام

[49] 23-22.



(15): [49] 23

#### 2.4.2.2. منهجية لتنفيذ نظام إدارة المعرفة في الـ

يرمي هذا الجزء من الدراسة إلى وضع منهجية مؤلفة من أربع مراحل، تساعد القادة في المنظمات وكبار مسؤوليها التنفيذيين على توجيه التحول نحو منظمات تدفعها المعرفة.

إن الاستثمار هو القضية الأولى فينبغي على المؤسسة أن تستثمر في أي مورد محسوس للمعرفة يساعد عاملها على القيام بأعمالهم بأفضل مما لو عملوها من دونه. سواء كانت هذه المعرفة صريحة أم ضمنية، أو اتصلت بالزبائن أو الأسواق أو التكنولوجيات أو المنتد. وللاستثمار في المعرفة الضمنية، تحتاج المؤسسة لرصد ميزانية للخبراء ولبرامج التعليم والإرشاد والمحافظة على المواهب، وبلا شك لتكوين جماعات وللاستثمار في المعرفة الصريحة، تحتاج المؤسسات إلى رصد ميزانية لمراكز النداء مع قواعد بيانات عن تاريخ الزبائن وتحليل التنافس، وبلا شك للشروع بمبادرات أفضل الممارسات. ولما كانت الميزانية

دائما موردا محدودا، فمن الواجب توزيعها بالصورة الأمثل على الجوانب المختلفة، مثل الارتقاء بحواسيب العاملين والاحتفاظ بالرأسمال المصرفي المتوفر والبرامج الموروثة. ونقطة البداية في تنفيذ إدارة المعرفة هي تقرير أنماط الاستثمارات الواجب توظيفها، والإندماج مع نظام . وهذه هي المشكلة، لأن نظام الأنظمة الموروثة القائمة توزع وتنشر عادة في ميادين . وبغية تنفيذ أية مبادرة من مبادرات إدارة المعرفة، تقترح هذه المنهجية الإنطلاق

عبر أربع مراحل ومن ثم البدء بأربعة مشاريع: [49] 70

-صياغة رؤية المعرفة وإستراتيجيتها

-وضع هندسة للمعرفة ومحتواها؛

-تحديد البنية الأساسية

- بناء الثقافة المعرفية

؛ الأولى فيجب الإنتهاء منها أولا، وأما المراحل الثلاث الأخرى فيمكن القيام بها على التوازي.

ويوضح

		خطوات المنهجية
القيادة	تأكيد الرؤية المؤسسية وإعداد رؤية المعرفة وإستراتيجيتها	إعداد رؤية المعرفة وإستراتيجيتها
القيادة إدارة الموارد البشرية CRM	تحديد المعرفة المناسبة المطلوب إدارتها، ومصدرها، وطبيعتها، واحتياجاتها المعرفية	
القيادة إدارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	الالتزام بالموارد المالية والتكنولوجية والبشرية تعريف مؤشرات المعرفة	
القيادة إدارة الموارد البشرية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	اقتحام برنامج إدارة المعرفة ووضع تعريف عمليات التصنيف والتدفق	إعداد هندسة المعرفة ومحتواها
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تعريف المنصة التكنولوجية لآلات البحث، وإدارة الوثائق، وتحديد أماكن الخبرة، والبيئة التعاونية.	
القيادة	تحديد فريق إدارة المعرفة	إعداد البنية الأساسية للمعرفة
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	تصميم مفصل وتنفيذ المبادرات التي تدعمها تكنولوجيا المعلومات	
القيادة إدارة الموارد البشرية	تحديد مبادرات إدارة الموارد البشرية، لتطوير الحفز على تقاسم ودعم مبادرات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. إعادة تصميم إدارة الأداء، مكافآت التعويض، التطوير المهني والتدريب	

● رؤية المعرفة وإستراتيجيتها الكي تضع المؤسسة رؤيا لإستراتيجية للمعرفة لابد من الإجابة على بعض : إلى أين نحن ذاهبون، من حيث المعرفة طبعاً؟ ولماذا؟ كيف يمكننا الوصول إلى هناك؟ وبالإجابة عن هذه الاسئلة تصبح الاستثمارات في إدارة المعرفة مقنعة ومحسوسة أكثر. فالاجابة مثلا على السؤال لماذا؟ يساعد على فهم مبادرات التغيير الهادفة إلى نمو المؤسسات، وتوجيهها نحو أغراض معينة، مثل تحسين الكفاءات أو تقوية العلاقات بالزبائن أو الارتقاء برضا العاملين عن عملهم والتزامهم به.

● هندسة المعرفة ومحتواها: ترمي هذه المرحلة إلة تنظيم المعرفة وفهرستها في زمر، وهي تهدف أيضا إلى التقرير بشأن المنصات التكنولوجية التي سوف تحتزن المعرفة، وبعد ذلك تقوم بتحديد أدوات البرمجية التي سوف تتيح إضافة المحتوى إلى مستودعات المعرفة واستعادته منها. وتحتوي هذه المستودعات على المعرفة بأنماط عديدة تتجاوز الوثائق، وتتناول معطيات ذات علاقة بالسياق، مثل مادة الموضوع وتاريخه ونمطه ومؤلفه. وهذا يتيح للمستثمرين تنظيم البيانات والبحث داخل الحجم الكبيرة من البيانات للعثور على الوثيقة . فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون المعلومات عن التوجهات الإقتصادية بلا قيمة أو حتى محفوفة بالمخاطر، إذا لم يكن معروفا من أنتجها، وكم استغرق إنتاجها من الوقت. ولا يمكن أن تتحول المعطيات المعرفية، بلا معلومات صحيحة خاصة بالسياق، إلى معرفة ضمنية مفيدة في صنع القرار. ولا بد أن يزود المستخدمون بأدوات البحث والتجوال التي تعكس قدر الامكان توجهاتهم المهنية الشخصية في

. ويمكن تصنيف الحلول في

فيما يلي ، ومفروزة من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا:

- ملفات تبين كامل المحتويات؛  
- محركات بحث تساعد على العثور على المحتوى بموجب بعض الكلمات المفتاحية أو غيرها من معايير

- تسهم في نشر معارف محدد على نحو منظم.

- نهج تسمح بإدخال التعلم خطوة خطوة.

لتجوال بين الأدوات يشترك آليات " " " " . فالسحب يؤمن للمستخدمين الوسائل التي تحدد موقع

، وتطبيقها. اما الدفع فينطلب نظاما ذكيا يقرر ما تحتاجه عمليات خلق وتخزين

، "سيدفع بها" ، وأخيرا، وضع الإجراءات الواجب إتباعها لإقرار

صلاحية لوازم المعرفة المطلوبة تعيينها ، لضمان الوثوقية والاتساق في النظام بأكملها

● البنية الأساسية للمعرفة: ترمي المرحلة الثالثة من هذه المنهجية إلى تعريف أدوار موردي المعرفة

ومستخدميها، بغية توليد جماعات الممارسة أو غيرها من مبادرات إدارة المعرفة وتسهيل عملها، ويجب ان

يتبع تعريف ادوار المعرفة إحدى القواعد الأساسية في المؤسسات وهي " لا يمكن عمل شئ ما لم توكل

مهمة القيام به إلى أحد العاملين".

● على مديري المعرفة أن يتفهموا أدوارهم وكيف يمكنهم أداء العمليات التنظيمية، حيث يمكن أن يتركز وصف ادوار المعرفة على العلاقات بالزبائن أو على تطوير منتج جديد أو الارتقاء بأداء فرق العاملين، ولكن أهم إعتبىر هو: الحاجة لصياغة واضحة للمشاريع وإلى توثيق آليات قياس وتخصيص المكافآت.

فريق " " مفهومًا شائعًا هو التخلي عن الوساطة في . وهذا يعني أن المؤسسات أصبحت اليوم وبفضل الأنظمة المناسبة لإدارة المعرفة، قاجدرة على النفاذ مباشرة إلى معرفة المصادر الخارجية والملكية الداخلية دون أي وساطة من أمناء المكتبات أو الباحثين، وبذلك فقد يتوفر الوقت والموارد للباحثين ليضيفوا قيمة للمعلومات الخام الغنية والأكثر دقة، وينتج مخرجات لتعدد الوسائط أكثر يقدموها للإدارة العليا أو الزبائن أو غيرهم من صناع القرار.

● الثقافة المعرفية: ترمي المرحلة الرابعة إلى حفز المستخدمين على توريد وتقديم معارفهم الخاصة طوعًا، في الوقت الذي يستخدمون فيه معارف الغير. ويجب أن ترعى القيادة الجهود المبذولة في هذا الاتجاه لخلق الإحساس بهذه الحاجة الملحة بين العاملين. وتحيط الأنشطة الرئيسية في هذه المرحلة ببرامج التدريب والاتصالات الثنائية ومهمات التسويق الداخلي، وتحيط كذلك بتقوية البرامج التي تتناول قياس الأداء والحوافز ولا يخفى أن مثل هذع الأنشطة يجب أن تتجسد في العمليات والتكنولوجيات التنظيمية.

ويجعل التعاون الافتراضي، التحدي المتمثل في تقاسم المعرفة أكثر أهمية . ومن بين الأمور الأخرى التي قد تظهر، أن طابع المناقشة الالكترونية لا يبلغ غالبًا نتائج محسوسة. وأخير تجدر الإشارة أن الإبتكار غير ممكن من دون تقاسم المعرفة فقط، بل إن أي إبتكار لا بد أن تدفعه . ويسمح تقاسم المعرفة للإبتكار أن يحدث خارج دوائر البحث والتطوير، بل من الممكن لكل العاملين في المؤسسة أن يكونوا مصدرًا للأفكار والتطور.

أما فيما يخص التكاليف الإجمالية فإنها تتغير تبعًا لعدة عوامل منها: الإمكانيات التي تمتلكها البلدان والمؤسسات المعنية ببرنامج إدارة المعرفة، ولا بد من النظر إلى أربعة عناصر البرنامج الإرشادي التفصيلي:

- كلفة العتاديات؛
  - 
  - كلفة التنفيذ: وهي نتيجة ضرب عدد الساعات اللازمة لإكمال الإعداد والتوافق مع متطلبات المشروع الخاصة، والتنفيذ، في تكلفة الساعة الواحدة في مكافئ الدوام الكامل المطوب
  - كلفة الصيانة: وهي تمثل كلفة تحديث البرمجيات وما يلحق بذلك من ...
- ومن الطبيعي ان يساهم التعاون بين المنظمات الإقليمية والدولية ذات الاغراض الإستراتيجية الداعمة في تخفيض النفقات.

جاء هذا المبحث كمحاولة للتعريخ على واقع تبني إ العربية من خلال التعريخ على الفجوات الإدارية والرقمية في المؤسسات العربية بالإضافة إلى جهود بعض الدول العربية للدخول ضمن الإقتصاد الرقمي .

### 1.3.2. الفجوة الإدارية في العالم العربي

إن المشكلة الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة لا تكمن في إنتاجها أو تسويتها، بل في كون أن العاملين في : قد يعرفون الكثير عما يمكن أن تفعله المنظمات لتحقيق أهدافها لكنهم بنفس الوقت لا يسعون أو أنهم

غير قادرين على ترجمة معرفتهم على أرض الواقع.

فما نعرفه في الغالب هو حصيلة ما تعلمناه عبر مراحل الدراسة أو ما اكتسبناه بقراءتنا الشخصية أو من خلال البرامج التدريبية ومن اللجان المشارك فيها، إضافة إلى لما يقدمه الخبراء والمستشارون وما تقدمه البحوث والدراسات أو يتم الحصول عليه من بنوك المعلومات والإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بـ وبعضها الآخر بصيغة النظريات والفرضيات أو المفاهيم و المنطقات.

بيانات وبعضها الآخر بشكل معلومات، وقد تظهر هذه المعارف في اللقاءات والاجتماعات الرسمية حين يتحدث الحضور عما يعرفونه، والبعض الآخر في التقارير الرسمية التي يعدونها، أو في الخطب والمحاضرات التي يلقونها، ولكن يظل هناك الكثير من المعرفة التي لا تقال لفضا و لا تؤدي عملا، فهي معرفة تستخدم للعرض والتباهي ولكن ليس للفعل أو للأداء أو لمواجهة المشاكل أو معالجة القضايا والظواهر التي تعاني منها هذه المنظمات.

وهذه الهوة بين ما نعرفه وما نعمله يمكن أن نرجعها للأسباب التالية: [60] 66-65

- أن اغلب المنظمات تقيم العاملين فيها وترتب مستوياتهم و تعد تقاريرها السنوية عنهم وفقا لما يقولونه ويدعونه مع ان قدرتهم على التحدث والخطابة والكتابة قد لا تكون وثيقة الصلة وربما لا علاقة لها بالعمل الإنتاجي أو التنفيذي الذي يفترض بهم القيام به
- ان البعض من المعارف ومن المعلومات يتم توظيفها في وضع الاهداف ورسم السياسات ووضع الخطط ثم تنتهي وظيفتها، وما إن تعلن هذه للصحافة والإعلام ويكال المديح للقياديين وللفنيين الذين وضعوها وساهموا فيها، يظل الحال كما هو عليه، وهكذا يعاد طبع السياسات والخطط عام بعد عام وليس هناك من يحاسب او يعاتب على عدم تنفيذها او بقائها حبرا على ورق يملئ الملفات

• وقد تكون هذه الفجوة مرجعها المعاهد والكليات المعنية بتدريس العلوم الإدارية على اختلاف فروعها وحقولها ومستوياتها والتي يكون التركيز فيها على تنمية مهارات الحفظ والصم والتحدث والكتابة التي يعول عليها في اجتياز الامتحانات الشفوية والتحريرية دون أن تبذل جهدا من أجل تطوير مهارات التعليل والتحليل أو ترجمة ما تعلموه في ميادين العمل.

الإدارية التي ندرسها في جامعاتنا العربية لا صلة لها بالواقع وأن البعض الآخر لا يستوعبها المحيط أو غير قادر على الأخذ بها لاعتبارات مجتمعية متعددة، لذلك تظل رهن المؤسسات الأكاديمية والجدل الزائد بين أنصار المدارس الفكرية المختلفة [61] 52.

وإذا ألقينا نظرة على عدد الجامعات، وعدد الرسائل العلمية، وعدد المجالات المحكمة وإعداد الهيئة التدريسية وتزايد عدد الطلبة وزيادة بيوت الخبرة، والترقي في وسائل الطباعة، ومن ثم حاولنا التعرف إلى النواتج والواقع المتخلف، فقد نصاب بالذهول حقا، وكان تلك المواطن التي يفترض فيها أن تطلق الطاقات وتدرّب على المهارات، وتهيئ مناخ الإبداع، وتبصر بالمشكلات وتعالج قضايا الأمة، تحولت لتكون هي مشكلتها. وبدل أن تسهم في دفع عجلة التنمية تتحول إلى مؤسسات لتكريس التخلف وطرد الخبرات وقتل الإبداع وتحنيط التطلعات، وقد يكون إنجازها الوحيد إيج .

• كما يسهم الخبراء والمستشارون الذين يتم استقدامهم والاستعانة بهم لإثراء المعارف والمعلومات وتنمية المهارات لدى العاملين، لكنهم غالبا ما يقضون أوقاتهم في اللقاءات والمقابلات الرسمية للاستماع وبعدها ينتهوا بتقديم التقارير والتوصيات لتظل كلاما مكتوبا وكأنهم أطباء تم استقدامهم لمعالجة المرضى وأن وصف الدواء هو من اختصاصهم وحدهم وينتهي الأمر.

• وحين يحاول بعض العاملين ممن شاركوا في إجراء البحوث أو في البرامج التدريبية ترجمة بعض ما تعلموه و اكتسبوه من معارف أو مهارات، فإنهم يفاجنون بتوجه التهم والتشكيك بنواياهم أو بمخالفتهم للإجراءات أو عدم حصولهم على الموافقات. وقد يوصفون بانهم مغرورون أو طامعون ، وعندها يكونون عبرة لغيرهم، فلا يحاول احد منهم تغيير ساكن أو تحسين واقع مهما تعلموا أو اكتسبوا من معلومات أو معارف؛

• عة في المنظمات والتي تدعوا إلى الاستقرار و الاستمرار و تشجع الروتين وعلى الجمود والتبلد وفقا لقاعدة نفذ ولا تناقش، أو نفذ أولا ثم ناقش أثرها السلبي في توظيف المعارف والمهارات. وحتى حين تعتمد سياسة الحوار وعقد المجتمعات فإنها غالبا ما يراد منها التنفيس حتواء أو التخدير والمماثلة لكونها تستغل من قبل الإدارة لعرض حججها ومبرراتها وليس لمواجهتها ونقدها، وتقديم المقترحات التطويرية التي غالبا مل تغلق الأبواب وتسد الأذان بوجهها.

: أن بعضا من أسباب الهوة بين المعرفة الإدارية المتاحة نظريا وبين الممارسات والتطبيقات الإدارية التي نعيشها ونتعامل معها واقعا، يرجع لمنشأ هذه المعرفة وتطبيقاتها وأساليب توليدها.

الإدارية بوجه عام وعلم الإدارة بوجه خاص هي من أحدث العلوم الإنسانية والاجتماعية ظهورا وإن منشأها كان في الغرب وفي الولايات المتحدة الأمريكية تحديدا، ولأن المعرفة عموما تستمد مقدمتها من بيئتها وتتأثر بظروف ومشاكل المجتمعات والمنظمات التي تسعى إليها، فإن نقلها دون تعديل أو تحرير أو نقد أو تقويم، واجترارها بعد ترجمتها للمجتمعات وللحضارات الأخرى سيجعلها غريبة في العديد من طروحاتها ومنطلقاتها لكونها سبقت زمانها الذي تعيشه هذه المجتمعات. وهذا يعني أن المعرفة الإدارية المستوردة والتي يتم تلقينها في جامعاتنا ومعاهدنا سيكون هدفها الأساسي هو تأهيل الدارسين للحصول على الشهادة الأكاديمية التي أصبحت وسيلة للتعيين وللحصول على الوظيفة قبل كل شيء آخر. وبالتالي فإن الكتب التي تُولف في هذا الاختصاص والبحوث التي تعد كرسائل للماجستير والدكتوراه ستكون في الغالب امتدادا أو اختبارا للنظريات و الفرضيات المستوردة هذه؛

ثانيا: أما البعض من الأسباب المؤدية إلى هذه الفجوة فيرجع إلى طبيعة البيئة والمعوقات الاجتماعية والسياسية والإدارية في المجتمعات المستقبلية والمستوردة لهذه المعرفة الإدارية. فهي مهما قيل عن مصدرها الغربي وجذورها الأمريكية تظل بعض مفاهيمها ونظرياتها قابلة للتطبيق في جميع الأقطار والمجتمعات التي يجمعها ويوحدها الكثير من الخصائص الإنسانية وتلتقي عندها الأهداف التنموية المشتركة التي تتطلع إليها. لكن لتطبيق مثل هذه المبادئ والمنطلقات وحتى النظريات في مجتمعاتنا يظل متعذرا أو مستحيلا ليس فقط بسبب نشأتها ومولدها في بيئة غربية، وإنما بسبب الانغلاق و الجمود و مقاومة التغيير الذي تبديه القوى الاجتماعية والسياسية الفاعلة في هذه المجتمعات. فالعادات والتقاليد الراسخة والانتماءات القبلية والحزبية كلها عوامل شائعة في مجتمعاتنا الغربية وتحول دون تطبيق نظم الكفاءة في التعيين وفي الترقيات، كمثل فقط رغم كل النظريات والتشريعات التي تدعو لها وتعاقب من يخالفها.

: إن المعرفة ناتج ذهني وفكري إنساني، وما هو متاح منها اليوم هو حصيلة التراكم الذي أسهمت فيه جميع الأمم والحضارات على تنوعها وتعاقبها. ومن الخطأ أن نضي على هذه المعرفة تلك الصفة المحلية أو الإقليمية البحتة. وحتى حين تنصدر دولة من الدول في نتائجها المعرفي في ميدان ما فإنها تظل بحاجة إلى معرفة الواقع القائم في الدول الأخرى من أجل أن تجعل معرفتها المتخصصة هذه ترقى للمعايير العلمية المعترف بها عالميا، وفي مقدمتها قابلية التعميم وقابلية التطبيق. ولذلك بدأ الاهتمام في إجراء الدراسات المقارنة والتطبيقية على الصعيد العالمي في كل حقول المعرفة الإدارية للوقوف على مدى النجاح الذي يحظى به تطبيق هذه النظرية أو النموذج على المستوى العالمي. ونموذج الجودة الشاملة يعد واحدا من عشرات النماذج التي خضعت للتطبيق والتعميم في معظم البلدان وحققت نتائج متماثلة بعد أن روعيت الفروق البيئية والحضارية في طريقة التطبيق وكيفية.

وعلى الرغم من كل التشاؤم الذي يبديه البعض حول محدودية ما تحقق من تغيير وتحسن في الأوضاع الإدارية العربية مقارنة بما انفق من مبالغ أو بذل من جهد في برامج التطوير والتدريب الإداري و؛

خريجي التخصصات الإدارية والكتب والتي نشرت في المؤتمرات التي عقدت خلال العقود الأخيرة، فإن هناك الكثير الذي يمكن اعتباره إنجازاً مع أنه لا يبدو واضحاً للعيان أو يمكن توثيقه بالأرقام. فالتغيير بوجه عام لا يأتي فجأة ولا يتحقق طفرة والتغيير الإداري بوجه خاص لا ينشأ من فراغ ولا يمكن فرضه قسراً في جميع الأجواء. ولذلك فيمكن أن نقول أن الظروف البيئية في العديد من مجتمعاتنا أصبحت اليوم أكثر لتقبل التغيير و التطوير الإداري.

لا شك أن إشكالية كهذه تستلزم تضافر جهود المعنيين بها وتعاون الأطراف المتأثرة بسلبياتها. وهي تتطلب حواراً مشتركاً يتسم بالموضوعية والصراحة وتتنهه وتدعمه القيادات السياسات والإدارية العليا ويشترك فيه أساتذة الإدارة وطلبتها وتمثل فيه المنظمات المهنية والنقابية والحزبية وبقية هيئات المجتمع المدني. الدراسات الميدانية والاستطلاعية التي تستكشف آراء العاملين في المنظمات وآراء المتعاملين معها وآراء الأكاديميين المختصين بالإدارة، أساتذة وباحثين، والوقوف على آرائهم بشأن حجم هذه الإشكالية وأسبابها وآثارها وسبل مواجهتها وفي هذا الصدد نقترح مايلي [60] 76-77:

- إن ردم الهوة بين الأقوال والأفعال في مجال إدارة المعرفة و تطبيقاتها لا يمكن أن يتحقق بالمزيد من الخطب والكلمات المسموعة ولا بالمزيد من الكتب والبحوث المقروءة، وإنما بالجهد العلمي المخطط الذي يقوم على الحوار والمشاركة الواسعة ويتسم بالحرية والصراحة والموضوعية لتشخيص حجم الهوة، ووضع السياسات العامة الكفيلة بتقليصها والحد من آثارها السلبية وتفعيل العمل باتجاه توظيف المعرفة في الوقت والمكان المناسبين.
- إنه من الأولويات التي ينبغي أن تعنى بها المؤسسات الجامعية بوجه عام والمتخصصة في تعليم وإنتاج المعرفة الإدارية بوجه خاص هو التأكيد على ضرورة التعامل مع القسط الأكبر من المعرفة المتعلمة لتكون دليلاً للعمل ومرشداً للسلوك وذلك يجعلها ملائمة وملائمة للواقع قدر الإمكان بدلاً من مجرد نقلها والتزام الدارسين بحفظها والتسليم بمعطياتها على أنها حقائق مطلقة مطلوبة لذاتها. وهذا يستلزم مراجعة الثقافة التنظيمية للجامعات والمعاهد لتطويرها وجعلها أكثر انفتاحاً وتقبلاً للتشكيك والنقد والإبداع وورشاً للتجريب وللختبار.
- وبقدر تعلق الأمر بالمعرفة الإدارية بوجه عام وبحقل الإدارة العامة بوجه خاص فإننا ندعو إلى جعله حقلاً نظرياً وميداناً مهنيًا في آن واحد على غرار ما هو موجود اليوم. وأن تعطى الفرصة ويتاح الوقت لدارسيه في مختلف مراحل التعليم بمعايشة الواقع الإداري الذي سيواجهونه بعد التخرج إما بتخصيص يوم واحد في الأسبوع على مدار سنوات الدراسة أو بتخصيص السنة الثالثة للتطبيق العملي والمعايشة الميدانية التي تؤهلهم لربط النظرية بالتطبيق وإعداد دراساتهم وبحوثهم في ضوء تقييمهم لما اكتسبوه نظرياً وعملياً. وبذلك نسهم في تقليص الفجوة بين ما اكتسبوه نظرياً وما شاهدوه أو فعلوه عملياً.
- إن التعليم التقليدي القائم على مبداء ملئ الفراغ في عقول الطلبة من قبل أساتذتهم ومن خلال قراءة الكتب ومراجعة البحوث لا يساعد على إعداد مهنيين أو باحثين جيدين قادرين على توليد المعرفة أو توظيفها أو

إثراءها. والمطلوب هو حث الطلبة وتوفير الأجواء الملائمة لتمكينهم من البحث عن المعرفة بأنفسهم وإعطائهم الفرصة لعرضها في قاعات المناقشة وبيان موقفهم منها وتوجيهه أو مفارقات تجعلها غير ممكنة التطبيق في هذه البيئة أو تلك.

• ولكي لا تتحول جامعاتنا ومعاهدنا إلى مؤسسات للإنتاج البشري الموحد في خصائصه ومواصفاته المعرفية ينبغي أن تعمل على إجراء الاختبارات النفسية و العقلية لطلبتها لكي تستكشف قدراتهم واستعداداتهم ويصنفون على ضوءها لتصاغ البرامج التعليمية لكل منهم وفقا لنمطه الإدراكي والمعرفي. وقد يتعذر تطبيق ذلك على مستوى الدراسات الجامعية، لكن تطبيقه لطلبة الماجستير و الدكتوراه يظل ضروريا، ويعد خطوة هامة في اتجاه إصلاح التعليم والتفكير معا، فهؤلاء هم الذين يعول عليهم في إعداد الأجيال وإيصال المعرفة وتوليدها.

### 2.3.2. الفجوة الرقمية

#### 1.2.3.2. تعريف الرقمية (التكنولوجية)

			يمكن تعريف	الرقمية بأنها:
		التباين	"	
الصناعية	فيما بين	تكنولوجيا	النامية	
الحضرية	وبين	وبين	الريفية	
				[62] 6

#### 2.2.3.2. الرقمية

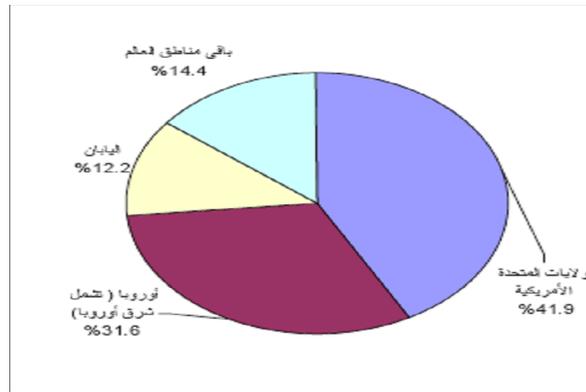
		الرقمية، يمكن	ظهور	هناك العديد
	التالية:	لها		
			الرقمية:	•
	يزيد	تكنولوجيا	: تكنولوجيا	-
	2003 - 2005.	يوضح هذا	النامية،	به

تكنولوجيا المعلومات عالمياً (I.T) : (09)

42 [70] . (2005- 2003)

2005			2004			2003		
%								
4.4			2.4 -			1.2		
5.3			3.5			0.4		
2.7			2.8			- 0.5		
10.1			8.8			1.5		

توزيع تكنولوجيا : 2004 فيوضحة



15 [62] . 2004 (IT) تكنولوجيا (16): توزيع

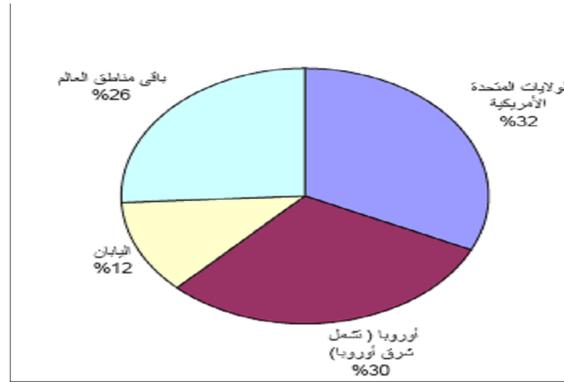
- أظهرت تكنولوجيا :  
البرمجيات  
وسريعاً لمعدل "I.C.T" يوضحه (4-2).  
قابلية عالية تشهد متزايداً

(I.C.T) تكنولوجيا : (10)

42 [70] . (2005- 2003)

(%)			
2005	2004	2003	
4.4	3.1	0.8	
5.	2.9	-	الولايات الأمريكية
3.8	2.2	- 0.8	اليابان
10.	8.3	4.8	

" 6-2" 2004 ، بيينه : "I.C.T



(17): توزيع تكنولوجيا [62] .2004

17

يظهر الولايات الأمريكية واليابان يحتكرون I.C.T حين يبقى نصيب معظمه نامية 26 % .

- : المعلوماتية ويرجع الطبيعة لتكنولوجيا وتعاضم دورها بين العلمية والتكنولوجية .

- : الاحتكارية :  
 وحماية : مظهره : ظاهرة الصناديق : تقنيت  
 المهارات.
- الاقتصادية الرقمية:
  - توطين تكنولوجيا : الانخفاض الكبير تكنولوجيا منها  
 النهائي توطينها محليا  
 التحتية لهذه التكنولوجيا، تطويرها . تحليلية  
 : اهتمام بيوت التمويل العربية بتمويل المعلوماتية، حيث  
 الاجتماعية  
 تكنولوجيا يقاس الربحية يقاس  
 به [63]
  - :تشهد حالياً  
 ( ) مما يضيق كثير
  - التهام الجنسيات المحلية : هذه بتوزيع ته ته  
 العالمية ساعها التطوير المحلية تدريجيا أسواقها([64]) .  
 الملكية الفكرية :تضيف الملكية الفكرية ثقيلة التنمية المعلوماتية،  
 الاتفاقيات والتشريعات العالمية، وهو تكافحه  
 وسعها من جهد للجميع؛
  - انحياز تكنولوجيا اقتصاديا الضعيف : التكنولوجيا  
 لها
  - ية والعلمية : التقنية والعلمية تقنية تكنولوجيا عربية عربية  
 تعليمية بحثية تطوير عربية . هذا  
 التقنية والعلمية هي الأساسية لبنية التكنولوجيا هذا  
 والسلبيات بعضها في تقرير الإستراتيجية 2003 منها:[62] 10  
 - الأمية 45 % وهي عالية يحد  
 تكنولوجيا الجديدة، الجديدة، تطوير  
 الجديدة؛
  - يستخدمون 3.5 ملايين 275 مليون هم  
 عالمياً؛
  - الإلكترونية 40 مليوناً 0.01 % حجمها عالمياً؛

- عربية علمية العنكبوتية؛
- تقنية عربية كثيرة
- اهتمام والتطوير البشرية وإعطائها الميزات الكبيرة
- الاهتمام والتوعية بأهميتها التجارية
- له يوفر ربحية
- غياب الحرية الأكاديمية، الباحثين، يعبر نفسه حرية، القيود
- وتداولها، يحول إتاحتها للباحثين
- غياب بين العلمية يقلل
- وغيره، ينكر العربية
- رأسها العربية والسعودية ولكنها غير كافية.
- الاجتماعية : الاجتماعية رأينا، هذه :  
- العربية هجرة العربية المميزة دولها  
هذه العقليات المتميزة ساهمت نهضة هذه .
- هجرة العربية لتطوير العربية ويضعف
- يتصور هو هو
- يفرض يتصور يسعى التكنولوجيا
- والتطوير وهو يعاني . تعيش العربية هذا
- غياب بأهمية والتكنولوجيا وسيادة والضياع والاهتمام
- بالسطحيات للتفكير والتطوير الجديد والمفيد؛
- غياب الشفافية حيث يعاني غياب الشفافية
- وغياب والتطوير يمتلكها
- السياسية يرى السياسية هي الرئيسية، هو
- ته مهما السياسية :
- أمريكا العنكبوتية وامتلاكها لها ورفضها تمتلكها كهينة محايدة؛
- الريعي، وهو يعني أولية لمبادئهم
- القديمة تقسيم عالمياً؛

### 3.3.2. ملامح تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في العالم العربي

على الرغم من كل الصعوبات والتحديات التي تواجه العالم العربي في مجال الاستثمار الأمتل وتبني تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مجالات الحياة المختلفة فإن الأمر المؤكد أن هناك مساعي وإصرارا لدى معظم الدول العربية على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال هذه التكنولوجيا والعمل باتجاه تطويعها لمصلحة التنمية الاقتصادية. إن عدد محدود جدا من هذه الدول قد قطع أشواط مشجعة بحكم امتلاكه الإرادة السياسية والثروات المادية والبشرية الضرورية لدخول مضمار العمل الإلكتروني، فإن أكثر الدول العربية يحاول استخدام شتى أنواع التقنيات في إدارته الحكومية والعسكرية والصحية وفي مجالات البحث الـ والتطوير التكنولوجي والتعليم، وغير ذلك من التطبيقات والمجالات التي حققت بها الإدارة الرقمية اختراقات مهمة تؤثر في السياسات والإستراتيجيات العامة والخاصة. صحيح أن بعض هذه التطبيقات قد أمسى جزئيا ومحدودا، إلا أن ذلك يمثل بداية تنامي الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية وجدواها في المجالات المختلفة [65]

199

### 1.3.3.2. تكنولوجيا العربية

العربية	المتباينة	للإنترنت	لبيانات
2001 حيث يستخ	الإنترنت	3,7 مليون	0,7
الانترنت	عدد هم 501,3 مليون	[66] 5	هذه ضئيلة
إفريقيا	يبلغ	الانترنت فيها 5,3 مليون	مئوية
5,1 %		العربية هامشية	
الإنترنت	اقتصاديات	حيث هذه	389,5 مليون
%	والجدول التالي يوضح ذلك.		77,6

البيان	(بالمليون)	مئوية ( % )
العربية	3.7	0.7
اقتصاديات	15.3	3.1
اقتصاديات	96.5	19.3
أمريكا اللاتينية الكاريبي	25.7	5.1
أفريقيا	5.3	1.1
اقتصاديات	389.5	77.6
	501.3	100

189

تكنولوجيا

بيانات

منها 19	عربية	2003 [67]	56	يعتبر	تجزرها.
البيانات	جهة	الهاتف	العربية	9,43	100
		18,66)	( 100	عربية	
		28,11)	( 100	البحرين ( 26,76 )	الكويت ( 19,60 )
		( 20,00 ) .	ينخفض	عربية 5	100
	اليمن ،جيبوتي	موريتانيا).			
	الهاتف	العربية	13,25	100	
		22,92)	( 100	عربية 8	
		73,57)	( 100	البحرين ( 63,84 )	الكويت ( 57,19 )
	السعودية ( 32,11 )	( 24,43 )	( 24,19 )	( 23,43 ) .	ينخفض
	عربية 5	100	( -اليمن - جيبوتي - ليبيا - ) .		
	الانترنت انتشارها	العربية،	11,1 مليون	2003	
يمثلون	نسبته 1,6 %	عددهم	693 مليون	%	
4,16	العربية		العربية (3 مليون		
	% 4,37	(	تليها السعودية (1,5 مليون	(% 27,47	
	% 1)	( % 3,31			
وتشهد	العربية	تباينا	الانترنت	ينخفض	
الإنترنت	100	عربية (اليمن موريتانيا جيبوتي).			
	العربية هة	الانترنت	% 0,04		

أجهزة  
السعودية (جهاز)  
العربية (العربية بين 600 جهاز 15 جهاز )  
نسبته 1,52 %  
أجهزة (تليها )  
2 يون (12) يوضح ذلك.

(12): إحصائيات استخدام تكنولوجيا المعلومات في الدول العربية. [72]

عدد أجهزة		%		هاتف خلوي 100	هاتف ثابت 100	
245	3.123	8.10	444	24.19	11.36	
450	56.169	27.47	1.101	73.57	28.11	
107	1.334	1.50	150	63.84	26.76	البحرين
400	271	21.61	630	19.69	11.77	
265	866	1.59	500	4.54	6.93	
15	670	0.97	6.5	3.44	1.52	جيبوتي
3.003	15.830	6.65	1.500	32.11	15.54	السعودية
200	-	0.90	300	1.95	2.70	
500	11	3.47	610	6.75	12.26	سوريا
95	726	7.09	180	22.83	8.84	
125	-	4.00	145	13.27	8.73	فلسطين
110	221	19.92	141	53.31	26.12	
400	2.709	22.82	567	57.16	19.60	الكويت
35.	7.552	14.28	500	23.43	20.00	
130	67	2.89	160	2.3	13.56	ليبيا
2.00	3.338	4.37	3.00	8.45	12.73	
600	3.561	3.31	1.000	24.43	4.05	
29	25	0.43	12	12.75	1.39	موريتانيا
145	138	0.51	100	3.47	2.78	اليمن
9.169	96.611	4.16	11.056	13.25	9.43	العربية
602.712	219.145.554	11.33	693.424	22.92	18.66	

### 2.3.3.2. الجهود القطرية العربية

البيانات	عربية	2003 [67]	66-67
المشتركين الهاتف	هذه	21,06 مليون	السعودية
مشتركين يبلغ 7,2 مليون	تليها	5,7 مليون	3 ملايين
1,9 مليون	1,4 مليون	1,1 مليون.	الهاتف 18
رئيسية	عربية.		
لجهة	الانترنت	المشتركين 8	عربية
1,4 مليون	.	المشتركين (السعودية 600)	(تليها
317	( 215 )	.	
الانترنت	7,21 مليون	عربية	حولها البيانات
.	5, 2 مليون	(تليها السعودية 1,1 مليون . ( سوريا 750 )	(
610	( 457 )	( 312 )	الانترنت
167	10	1560 مقهى للانترنت	عربية منها
البيانات.	الالكترونية	منها البيانات 887 مليون	منها
	600 مليون دولار، تليها السعودية	187 مليون	( 100 مليون )

:

الإلكترونية	مقاهي	المستخدمين	المشتركين في	) (الرئيسية)	د المشتركين في الهاتف	الهاتف ) (الرئيسية)	
-	-	457.000	95.847	10	1.0325.313	2	
600	349	1.100.207	317.202	1	2.972.331	1	
-	281	610.000	-	1	1.850.000	2	
187	150	1.465.000	600.000	22	7.200.000	1	السعودية
-	61	750.000	150.000	2	1.100.000	2	سوريا
-	-	-	48.232	1	230.410	1	
-	-	-	20.780	1	266.106	1	
-	-	321.500	125.000	5	840.000	2	
100	-	2.500.000	-	122	5.694.528	2	
	-	719	-	32.294	2	46779	اليمن
877	1.560	7.204.707	1.389.355	167	21.057.737	18	

في مجال التجارة الإلكترونية في العالم العربي ارتفع حجم التبادل التجاري بين المؤسسات من 5.6 مليارات دولار عام 1997 268 مليار دولار 2002 اي بمعدل 55 ضعفاً. اما التجارة لدى المستهلكين فقد

1.8 مليار دولار عام 1997 26 مليار دولار عام 2002 14 .

وتشير دراسة أجريت على التجارة الإلكترونية بدول مجلس التعاون لدى الخليج العربية أن 17  
يستخدمونها لأغراض الشراء وبمعدل إنفاق سنوي

يعادل 1068 دولار للفرد، و أن حجم التجارة الإلكترونية الحالي بين القطاعات التجارية والمستهلكين يتراوح ما بين 310 ملايين دولار إلى 550 مليون دولار، وارتفعت التقديرات من 550 مليون دولار إلى 1300 مليون

دولار بنهاية عام 2005. أما حجم التجارة الإلكترونية بين القطاعات التجارية في المنطقة العربية فيقدر بما بين 3.5 4.2 مليارات ، 9.15 مليارات دولار بنهاية عام 2005، وكما يلاحظ ازدياد الإقبال على استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات. وأهمها شبكة الانترنت في منطقة الخليج والشرق - 2003 5.5 ملايين مستخدم بزيادة قدرها 56

على نسبة الفترة نفسها من 2002 [65] 200

لمعايير العربية

هدتها تكنولوجيا الكمبيوتر هذه

هو يثبت غياب السياسة العربية العلمية  
التكنولوجية تخليق الجديدة الصناعية (الأولية)

غيره (الأولية) يتعاضم معها خطر تهميش الاقتصاديات العربية [66]. 6  
ويخلص الجدول التالي بعض العوامل المؤثرة في التنمية التكنولوجية وعناصر الضعف والتهديد في العالم

(14): العوامل المؤثرة في التنمية التكنولوجية وعناصر الضعف والتهديد في العالم

[68]. 46

العوامل الاقتصادية	- متوسط الدخل القومي للفرد واختلالا توزيع هذا الدخل - التكلفة الاقتصادية المرتفعة للتكنولوجيا الجديدة بالنسبة إلى الدول العربية الفقيرة
مؤسسية والتشريعية	- نقص القوانين والتشريعات اللازمة للتكنولوجيا - ضعف القدرات المؤسسية للمنظمات والمؤسسات المالية - ضعف حقوق المستهلك - ضعف البنية المؤسسية الحكومية
عوامل البنية التحتية	- ضعف البنية التحتية التقنية في المؤسسات الحكومي والاقتصادية (الإنتاجية مية) - نقص شبكات النقل والطرق والكهرباء والمياه.
عوامل البيئة الاقتصادية	- نقص مفاهيم العمل الاقتصادي وقواعده وتدريبها. - صغر حجم التبادلات التجارية البيئية.
العوامل الثقافية	- ارتفاع نسبة الأمية وضعف م

<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص المعارف باللغات الأجنبية.</li> <li>- الخوف من الثقافة الغربية.</li> <li>- .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف البنية التقنية</li> <li>- ضعف الإمكانيات التمويلية</li> <li>- التشابكات السياسية</li> <li>- تفشي البيروقراطية</li> <li>- ضعف التكامل والتعاون العربيين</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تزايد إمكانيات التكامل في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</li> <li>- سهولة التنسيق بين العناصر الفاعلة</li> <li>- تزايد التوجه نحو توظيف هذه التكنولوجيا في مجالات العمل والإنتاج</li> <li>- .</li> <li>- إمكانية نقل العمل من مكان إلى آخر بدلا من نقل العمالة</li> <li>- النجاح من خلال التأهيل والإعداد للكوادر البشرية</li> <li>- د قدر متزايد من الخدمات المعتمدة على اللغة العربية بوصفها أساسية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنافس بين الدول العربية</li> <li>- الفوارق التكنولوجية بين الدول العربية</li> <li>- العمالة الأجنبية الوافدة الرخيصة والمؤهلة.</li> </ul>	<p>التحديات</p>

### 4.3.2. تجارب بعض الدول العربية في الإدارة الرقمية

ل العربية لمواجهة تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة العربية من خلال اتخاذ خطوات جريئة مثل: إعفاء الأجهزة والبرمجيات من الرسوم الجمركية، وتحرير قطاع خطوط الهاتف النقالة والإنترنت من الاحتكار، والدخول في شراكات إستراتيجية مع شركات عالمية في مجال تقديم خدمات وتخفيض تعريفات الاتصالات وجعل أسعارها في متناول شرائح كبرى من وبالإخص طلاب المدارس، والمصادقة على اتفاقات حقوق الملكية الفكرية، ومنع الاستنساخ غير المشروع للبرمجيات الفنية والفكرية، وإعادة تسمية هيكل بعض وزارات الاتصالات لتشمل تكنولوجيا المعلومات ضمن مسؤولياتها، والتخطيط لمشروعات حاضنة تكنولوجية، ودعم مشروعات الأعمال الإلكترونية مثل المصارف الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وإعادة هندسة التعليم وإثراءه مدخلات تكنولوجيا المعلومات ؛

القوانين والتشريعات لتكون مواكبة لعصر اقتصاد المعرفة [65] 195، وفي هذا الإطار لابد من التنويه ببعض التجارب التي قامت بها بعض الدول العربية للحاق بركب المعلوماتية والإدارة الرقمية.

### 1.4.3.2. دولة الإمارات العربية المتحدة

تعد دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في مجال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تأتي في المرتبة الرابعة بعد الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأيرلندا في مدى تبنيها لخاصيات: الإرتباطية و القيادة الإلكترونية وأمن المعلومات ورأس المال البشري، وكذلك من الإللكترونية ، استنادا إلى تقرير واحد من أكبر المكاتب الاستشارية التكنولوجية في العالم [69]

(15):

الخاصيات والمستوى في قياس الجاهزية ومدى تبني مجموعة مختارة من دول العالم لتكنولوجيا المعلومات

206 [65].2002

الخاصيا	الإرتباطية	القيادة الإلكترونية	رأس المال	مناخ الإدارة
	عالية	عالية	-	
تشيلي			-	
الصين		منخفضة-	عالية	
			-	
الهند		عالية	عالية	
ايرلندا	عالية	عالية	عالية	عالية
	منخفضة-		-	
		-عالية		
روسيا		عالية		
السعودية	منخفضة-	عالية	منخفضة-	

إفريقيًا	عالية	عالية	عالية	منخفضة
عالية	- عالية	-	- عاليو	
أمريكا	عالية	عالية	عالية	عالية

ويوضح الجدول أعلاه الخاصيات والمستوى في قياس الجاهزية ومدى تبني مجموعة مختارة من دول العالم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك وفق الخاصيات الخمس الأنفة الذكر، وهي خاصيات شمولية لقياس

وتتوافر لدى دولة الإمارات العربية المتحدة الإرادة السياسية والموارد المالية والقدرات البشرية المؤهلة على أعلى المستويات، والرؤية الثاقبة، بالإضافة إلى الصبر والإصرار على عدم الاعتماد على اقتصاد النفط فقط، وإنما على ترسيخ المركز الاقتصادي والتجاري والتكنولوجي والمعرفي للدولة قبل حقبة النفط وبعدها، ويأمل القائمون على مشروعات دبي التكنولوجية والاتصالية والمعرفية أن تصبح دبي العاصمة الاقتصادية لمنطقة يبلغ عدد سكانها ملياري نسمة. يوضح الجدول أعلاه الخاصيات والمستوى في قياس الجاهزية ومدى تبني مجموعة مختارة من دول العالم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك وفق الخاصيات الخمس الأنفة الذكر، وهي خاصيات شمولية لقياس مستوى التطور التكنولوجي والمعلوماتي في بلدان العالم المختلفة.

وتتوافر لدى دولة الإمارات العربية المتحدة الإرادة السياسية والموارد المالية والقدرات البشرية المؤهلة على أعلى المستويات، والرؤية

وإنما على ترسيخ المركز الاقتصادي والتجاري والتكنولوجي والمعرفي للدولة قبل حقبة النفط وبعدها، ويأمل القائمون على مشروعات دبي التكنولوجية والاتصالية والمعرفية أن تصبح دبي العاصمة الاقتصادية لمنطقة يبلغ عدد سكانها ملياري نسمة، فهي ( ) تتميز بسمات خاصة تؤهلها للقيام بدور فعال في مجال التصنيع و التسويق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنطقة المحيطة بها لامتلاكها البنية التحتية القادرة على استيعاب هذه الطموحات التي تصر الحكومة على تحقيقها.

ومن أبرز هذه المشروعات وأكثرها رقيًا من حيث حجم الاستثمار والتنظيم الإداري منطقة دبي الحرة للتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية والإعلام التي صدر مرسوم حكومي بإنشائها، بتاريخ: 31/يناير/2000

هذه المنطقة ثلاثة مشروعات رئيسية هي: [65] 209

● مدينة دبي: تعد أول منطقة حرة للتجارة الإلكترونية في العالم، تم افتتاحها في 28/2000 لتكون مركزًا إقليميًا واقتصاديًا ودوليًا مثاليًا لصناعة البرمجيات وتطويرها ولخدمات قطاعات الاقتصاد الجديد. قدرت تكلفة إنشائها وإقامتها عام 2000 مليارين ونصف المليار من الدولارات، لتستقطب بين إطلاقها وافتتاحها في العام نفسه 144 شركة عالمية وإقليمية ومحلية، من بينها مجموعة من الشركات العملاقة التي اصرت منذ الأيام الأولى لهذا المشروع الرائد على أن تضمن مكانًا لها فيه؛

• مدينة دبي للإعلام؛

• واحة دبي للسليكون

وتواصل في دبي وتيرة المشروعات الرائدة المتمثلة في الحكومة الالكترونية، حيث بدأت حكومة دبي الالكترونية تقديم خدماتها للمواطنين والمنظمات من خلال موقع (tejari.com) لأغراض التجارة ما بين قطاعات الأعمال، وأكبر و أكبر مستخدمي هذا الموقع حكومة الإمارة نفسها. كما كشفت شركة اتصالات اتصالات دولة الإمارات العربية المتحدة مع نهاية سنة 2000 عن خطة تطوير واسعة تتجاوز كلفتها مليار دولار وتستثمر ثلاث سنوات لتطوير شبكة الهاتف النقال لترتفع سرعة الاتصال من 9.6 كيلوبت/ثانية إلى 125 كيلوبت/ثانية. وهذا ما تحقق بالفعل عام 2003، واعتزمت الشركة زيادة سرعة 200 كيلوبت/ثانية في نهاية عام 2004 أو منتصفه عند إدخال الجيل الثالث من الهواتف النقالة التي تستخدم بشكل مكثف لتراسل البيانات ولاسيما عبر الانترنت.

وإذا ما أخذنا بالحسبان عشرات المشروعات الأخرى في مناحي الحياة كافة في دولة الإمارة العربي مثل مشروعات: التعلم الالكتروني، والمصارف الالكترونية، والطبابة عن بعد، وصناعة البرمجيات، والأكاديمية الالكترونية، وتكنولوجيا المساكن الذكية، وغيرها، أدركنا الأسباب التي جعلت دولة الإمارات العربية المتحدة تتبوأ المكانة المرموقة من حيث هي أرقى مركز لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنطقة العربية والعالم.

### 2.4.3.2. تجربة المملكة الأردنية الهاشمية

تشير دراسة لإحدى كبريات الشركات الاستشارية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي شركة مكوثير انترناشيونال، إلى أن المملكة الأردنية الهاشمية، من حيث جاهزيتها للتفاعل والانتفاع من بيئتي الإدارة والاعمال الالكترونية، تحتل مرتبة متوسطة من حيث المعدل بين دول العالم ذات الجاهزية العالية لتبني تطبيقات الإدارة والاعمال الالكترونية، حيث يوضح الجدول المالي خمس خاصيات تم اعتمادها لقياس هذا النوع من الجاهزية. كما يوضح الجدول المزاي الفريدة والتحديات المباشرة التي تواجه المملكة الاردنية الهاشمية في ضوء كل خاصية من هذه الخاصيات الخمس.

(16): قياس مدى جاهزية الأردن للتفاعل مع بيئة الإدارة والأعمال الإلكترونية والانتفاع بها.

[65] 213-212

التحديات المباشرة	المزايا الفريدة	يات القياس
<ul style="list-style-type: none"> <li>• احتكار في مجال مزودي خدمات تكنولوجيا المعلومات</li> <li>• تغلغل وانتشار ومنخفضان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• منتجات وخدمات عالية الجودة في مضمير تكنولوجيا</li> </ul>	الارتباطية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الافتقار إلى بيانات دقيقة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وحول ميزانية تطويره مستقبلا.</li> <li>• الافتقار إلى بوابة مركزية للحكومة الإلكترونية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأردن شخصيا لقطاع تكنولوجيا المعلومات</li> <li>• إنشاء وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتوفير قيادات واعدة وذات كفاءة لتسيير أعمالهم وتقديم الدعم الكامل لها لأداء مهامها.</li> </ul>	القيادة الإلكترونية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إلى البنية التحتية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إطار عمل قانوني متين لحماية حقوق الملكية الفكرية وإزالة الدولية.</li> <li>• الاعتراف بشرعية التوقيع الرقمية وقانونيتها.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منافسة من البلدان المجاورة لـلاردن (خصوصا دول الخليج)</li> <li>• والمهارات العلمية الأردنية.</li> <li>• هجرة بعض الادمغة إلى اقتصادية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام تعليمي راسخ وتركيبية سكانية شابة وطموحة.</li> <li>• انتشار استخدام الحواسيب على نطاق واسع في المدارس المتوسطة والثانوية .</li> <li>• قوة عمل ماهرة وفيه للاردن</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الافتقار إلى تسهيلات الدفع</li> <li>• تبين انخفاض لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الأعمال الأردنية .</li> <li>• ضعف في مستوى حوسبة النشاطات والأعمال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مبادرات REACH الرائدة التي أدت إلى تحقيق نمو ملحوظ في صادرات قطاع تكنولوجيا المعلومات</li> <li>• والخصخصة وتعديل القوانين والتشريعات وإلغاء الرسوم الجمركية والضرائب على منتجات قطاع تكنولوجيا المعلومات وخدماتها، وتشجيع الاستثمار والدخول في منظمة التجارة العالمية.</li> </ul>	<p>الإلكترونية</p>
---	--	--------------------

وتأمل المملكة أن تصبح خلال السنوات القليلة القادمة مركزا رئيسيا في المنطقة العربية لتطوير البرمجيات والخدمات الأخرى ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات. ويقدر حجم سوق البرمجيات وعتاد الحاسوب 60 مليون دولار أمريكي، حيث تشكل نسبة مبيعات البرمجيات من إجمالي ذلك حوالي 27

(1997-2001) تراوح حجم النمو في هذه السوق ما بين 15 30

يبلغ 7 ملايين دولار سنويا.

وأطلق الملك عبد الله الثاني مبادرة (reach) التي تمتد طوال خمس سنوات (2000-2005) بهدف تعزيز سوق البرمجيات في الأردن، وتستهدف توفير 30000 فرصة عمل مبنية على قطاع تكنولوجيا المعلومات، وزيادة قيمة صادرات هذا القطاع من البرمجيات إلى 550 مليون دولار، وباستثمار أجنبي يبلغ 150 مليون دولار أمريكي. ومن الواضح أن الأردن تتمتع بميزة تنافسية في هذا المجال، وتتمثل هذه الميزة في توافر

الأيدي العاملة والمهارات التكنولوجية بتكاليف منخفضة نسبيا (المبرمج الأردني يتقاضى اجرا قدره 12

أمريكا في اليوم مقارنة مع المبرمج الأمريكي الذي يتقاضى ما بين 113 180 دولارا أمريكيا يوميا)

تكاليف إنتاج البرمجيات حيث تبلغ خمس التكاليف مقارنة مع دول المنطقة والعالم.

أما سوق الانترنت في الأردن، فهي صغيرة نسبيا وتضم حوالي 36000 مشترك موزعين على ستة مزودي

( ISPs ) يعملون فعليا في السوق، من بين 13

ت الخليوية، فتوجد في السوق الأردنية شركتان هما فاست لينك، وموبايلكم حيث يبلغ عدد المشتركين

في خدماتها زهاء 1200000

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحكومة الأردنية قد اتخذت جملة من القرارات، وأصدر مجلس النواب الأردني الكثير من التشريعات والقوانين التي تمكن البلاد من دخول أسواق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أوسع أبوابها، كما تجري في الأردن اليوم محاولات جادة لتفعيل الحكومة الالكترونية، وأما في مجال المصارف الالكترونية، فقد سعت جاهدة لتقديم خدمات مصرفية فورية وأنية وذلك من خلال البنك العربي والبنك الأردني- الكويتي وبنك الإسكان، حيث تقدم هذه المصارف حاليا بعض خدماتها الالكترونية على الانترنت.

### 3.4.3.2. مصر العربية

تعد مصر من أوليات الدول في المنطقة العربية التي أولت تكنولوجيا المعلومات في موضوع الارتقاء الإداري ن العالم اهتماما كبيرا. كما أن مصر وعت أهمية هذه التكنولوجيا في بداية القرن الحادي و العشرين، ومن هنا اتخذت كل المبادرات اللازمة وعلى جميع الاتجاهات والمستويات لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، وعقد الكثير من المؤتمرات الوطنية في هذا السياق، وأطلقت الوطني لتكنولوجيا المعلومات استعدادا لإدخال مصر إلى عالم المعلوماتية أبوابه، وشيدت القرية الذكية 300 فدان وأنشأت فيها النشاطات المعلوماتية، وطمحت مصر لأن تصبح من الدول المصدرة للبرمجيات خلال عام 2004 وبحدود ثلاثة مليارات . في هذا الاتجاه، حيث شرعت بأتمتة القطاع العام والمكاتب الحكومية بشكل كامل، وتحسين البنية التحتية للاتصالات والمعلوماتية، ونمت روح الاقتناع بتكنولوجيا المعلومات لدى الجمهور، واتخذت جملة من القرارات السياسية والاقتصادية الداعمة لعملية التحول هذه، كما وفرت المناخات الملائمة لاستمرار العملية ودفعها إلى . وآخر ما اتخذته في هذا الصدد جعل الاشتراكات في الانترنت بشكل يكاد يكون مجانيا الآن.[70]

وفيما يلي [71]: 7

				-تخفيض
			جديد، 6000	الموظفين التنفيذيين
				تدريب 40000
				الهاتفية الدولية؛
				تكنولوجيا
				-تشجيع
				القبود الرئيسية
				يلى
				المسؤولين المصريين:
				- تنسيق
				والمشاريع
				بها الجهات
				تنمية الهياكل الأساسية
				-
				ضعيفة
				الجهود الرامية
				تنشيط هذا
				تنمية الهياكل الأساسية
				- القوانين

### 4.4.3.2

- الصعيد بمهمة وتنمية الوطنية لتنمية الهياكل الأساسية والأجهزة الحكومية والهيئات .  
ويمكن للأجهزة والهيئات التالية : [72]
- للبريد وتكنولوجيات وهي الجهة وهذا وتنميته؛
  - الوطنية لتنظيم السلوكية واللاسلكية قوانين والتحكيم؛
  - وهي وهي شبه حكومية، وميديتل وهي الهاتف
  - يرتبط بهما الهاتف
  - الهياكل اسية الوطنية
  - الأجهزة
  - استراتيجية تنمية الهياكل الأساسية الوطنية والمشاريع [73]
  - المغربية MARWAN وهو تقنيات
  - 64 تجريباً تعميم جميع
  - 2002 شهد روسيا؛
  - التكنولوجيا مدينة بوزنيقة بهدف تنمية تكنولوجيا
  - بداية التخطيط التدريب، يتكون
  - العالمية، تجارية . أهمية هذا
  - باريس، هوليت (الصين، ومدينة
  - التكنولوجيا مدينة بوزنيقة (الخارجية، وستدير
  - يبلغ 120 مليون درهم تساهم فيه
  - المغربية 35 %
  - صندوقين الرقمية الصعيد . وهما
  - 1 % السلوكية واللاسلكية لهذين الصندوقين .
  - هذين الصندوقين هو تعميم تقنيات صعيد

التعليمية، ومساعدتها	الهيكل الأساسية الوطنية	وتوفير	تدريبية،
وتعميم	التكنولوجيات الجديدة.		
-	تنفيذ للهواتف	2002	
للحواتف	2003	كثير	الصاعدين
اهتمامهم بهذين المشروعين؛			
-تنفيذ	تنمية الهياكل الأساسية الوطنية	واستخدامها	)
(Admet) وزيادة عدد	صعيد	التعليمية	لرؤية
-وفيما يتعلق بالتدريب،	التقليدي	ومعاهد التكنولوجيات الجديدة	
استيعاب 1000	الشهادات الجامعية		
مهن جديدة	بالتكنولوجيات الجديدة		
تنمية	التكنولوجيات الجديدة	الخدمات الذي يشمل	
2002-2008 ويرمي	هذ	تشكيل 2008	
وبنهاية هذه	يتوقع يصل	السنوية 440 مليون	
الولايات	توفير	جديدة بطريقة	غير يقدر عددها
50000 وظيفة. [74]			
تحقيق هذه الأهداف،		سياسة	إيجابية، وتشجيع
الصاعدين		هذا	والرامية أيضاً
هذا الإيجابي هي:			
- عملية	الحاسوبية وتنقيحها	تقديم	تقنيات
الأجهزة الإدارية،	التعليم، وغيرها		
-	الصغيرة	التكنولوجيات الجديدة	
وتنمية	البشرية،	التنظيم	
-النهوض	طريق تحديث الهياكل الأساسية،		
الهدف	زيادة	3 مليون	تطوير
-توفير الاجهزة	الحاسوبية	هذا	حيث يقدر هزة
800000 جهاز.			
ويعتبر	البيضاء	حقيقية	التكنولوجيات الجديدة
	2000	ويضم 120	ايضاً يشتمل
تجارية،	تجارية للتكنولوجيات		

ويهدف	التكنولوجيا	تحقيق الأهداف التالية	المفاهيم	نجاحها
-المزيد	الغربية،	جديدة	هذه :	
-المزيد	الديمقراطية الإلكترونية؛	صعيد	الأجهزة الحكومية.	
	زيادة	الإلكترونية	القريب	التوقيع
	. يزال	صعيد الأجهزة الحكومية	مراحل	
	الديمقراطية الإلكترونية	حيز	وغير	ويبدو هذا
	الصعيد	[75]		

### 5.4.3.2

فيما يتعلق بتنمية ودعمه، الجهات الرئيسية هي [71]

:10

-				
-	السلكية واللاسلكية؛			
-	للبريد؛			
-	والتلفزيوني؛			
-	.			
	تكنولوجيا	التنمية الاجتماعية-الاقتصادية	التونسية	
	1997 استراتيجية	تعزيز تنمية هذا	لتلبية الاحتياجات المتزايدة	
	والعالية	.	التاريخ، شهد هذا	تنمية هائلة
	16.6 %	700000	الهاتف	400000
	الهاتف	27	بريد، وتغطية	والتلفزيوني
	1.4 مليار دينار.			

-	لتنمية تكنولوجيا	2007 - 2002	تنفيذ هياكل أساسية
	جيدة	وجودتها لتلبية الاحتياجات	
	وزيادة		
	التنافسية		
	هذا السياق،	تحقيق هدفين أساسيين، هما:	
	-زيادة القيمة	لمساهمة هذا	3.3 % 7%
	21.6 %		

-مساهمة توليد (توفير 30000 وظيفة). وسيطلب تحقيق هذه الأهداف بقيمة 2840 مليون دينار تساهم فيها القطاع الخاص 40 % المشاريع الرئيسية التالية:

-توسيع	السلكية واللاسلكية	طريق	800000	
التقنيات				
-زيادة	الهواتف	700000	الهاتف	
-تطوير	الهواتف	الحالية	1600000	جديد؛
-	جديدة	الهاتفية وتقديم		.
		لتحقيق المزيد	فيما يتعلق	الهيكل الأساسية الوطنية
	وتشجيع	لتمكين	المساهمة	تنمية هذا
	وتطبيق	التنظيمية	صعيد تكنولوجيا	.
	وفيما يتعلق	الإلكترونية	هذا	
	الدينار	يعتبر	حقيقته	هذا
	الإلكترونية الحقيقية.			
	التونسية	يقتصر نشاطها	التصدير	الإلكترونية 62 %
	أجريت	1999 .		
		469000	حيث	
	وهي	مقاهي	يشترط	إدارتها
	ويوجد	يضطلع	بتكنولوجيا	التدريب
		هو	التونسية ويسعى هذا	هذا
	/	2000	بتوفير	هذا
			تشجيع	بين

يعتبر مجال ممارسات و استخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة. بدءاً من التعلم أثناء العمل و برامج التدريب، وإنتهاء بالبحث والتطوير. وعند صياغة إستراتيجية : لا بد أن يدرك المسؤولون عن وضع الإستراتيجية في : أهمية المعرفة كقدرة منظمة رئيسية، ومحاولة استخدامها لتحقيق الأداء المتفوق، فالمعرفة تعتبر من أحد الموجودات باهظة الثمن وكلما ازداد استخدامها كان تطبيقها العملي أكثر فعالية، ويجب على منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة أن تتبنى البنية والتفكير الإبداعيين من أجل تحقيق الأداء المتفوق، وتعتبر التكنولوجيا الموجودة عاملاً مساعداً وممكناً في هذا المجال.

و يتضح كذلك مما سبق أن  
العربية العربية  
الرقمية تفصله بقية  
القليلة الماضية يمكن  
الدولية نامية  
نسبياً بطيئة  
العربية  
تقدمه  
لتحقيق الغاية ذاتها.

## قياس إتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

تطوقنا في الصان لسابقن إلى ماهية لوقفو إدارة الوقف، إلى مستويات ومجالات واستراتيجيات تطبيقها، وسنحاول من خلال هذا الفصل دراسة واقع المؤسسات الجزائرية من خلال تقييم مدى استعداد المديرين في المؤسسات العمومية الجزائرية لتبني وتطبيق مفهوم وبرامج إدارة المعرفة.

### 1.3. تطبيق بعض مؤشرات قياس المعرفة على الجزائر

كغيرها معنية يسمى ستناول في هذه الدراسة مكانتها فيما يخص هذ لقياس تحصيل المعارف على المستوى الوطني.

#### 1.1.3. قياس المساهمات الجديدة

ويتم قياس:

##### 1.1.1.3. تكاليف والتطوير

أساسية	وكلها	التطبيقية، فيما
	الهيئات هياكل تستهلك	المالية الضعيفة ) يتعدى
1%	[76] .	5

توفرهم (17) 15915 2002 وتقدير بين

9 [77]. 1998 بين (17): تقدير

2002	2001	2000	1999	1998	1996	عدد بين
15915	13799	11654	9554	7410	5784	

### 3.1.1.3.

تشير المعطيات  
الستينات 117 منها 99 به 18 به جزائريون،  
عملية إيداع الصناعية 1973 المعطيات  
1975 وهي  
معطيات إحصائية  
1975 غاية 2003 بالمعطيات الإحصائية  
العالمية للملكية الفكرية يجب  
العالمية للملكية الصناعية  
[77] 11.

(18): إحصائيات طلبات براءات الاختراع المسجل [77].

	إجمالي											
1975	579	578	1	335	316	19	775	714	61	244	207	37
1976	438	438	1	385	366	19	805	757	48	*	*	*
1977	422	422	0	385	365	18	728	670	58	249	232	17
1978	455	455	0	377	354	23	702	675	77	215	210	5
1979	419	419	0	391	362	29	784	723	61	261	235	26

27	214	241	76	731	807	29	315	344	0	349	349	1980
28	183	211	59	738	797	36	299	335	0	340	340	1981
*	*	*	53	713	766	47	284	331	7	320	327	1982
19	197	216	88	727	815	16	300	316	0	295	295	1983
11	202	213	128	704	832	28	255	322	4	341	345	1984
14	202	216	168	671	839	35	225	290	2	276	278	1985
29	138	167	142	667	809	29	234	254	6	252	258	1986
25	121	146	170	596	766	72	234	306	7	227	234	1987
21	116	137	190	474	664	83	238	321	5	201	206	1988
24	133	144	186	462	648	60	204	264	4	200	204	1989
27	103	160	278	511	789	61	268	329	6	229	235	1990
27	98	130	308	479	787	55	301	356	6	170	176	1991
22	99	120	301	517	818	57	321	378	10	164	174	1992
44	103	143	328	503	831	42	256	298	8	138	146	1993
41	115	144	308	528	836	107	253	360	27	118	145	1994
31	128	146	408	693	110	89	292	381	28	134	162	1995
					1							
46	128	174	504	706	121	90	237	327	50	150	200	1996
					0							
41	174	215	*	*	*	117	350	467	34	207	241	1997
38	200	238	494	113	163	97	401	498	42	267	309	1998
				9	3							
67	190	257	536	114	168	93	371	464	36	248	284	1999
				6	2							
47	210	257	534	108	161	104	145	249	32	127	159	2000
				1	5							
22	156	178	464	923	138	116	217	333	51	94	145	2001

					7							
45	58	103	627	788	141	130	398	528	43	291	334	2002
					5							
35		155	*	*	*	120	363	483	30	296	326	2003
		120										
816		5080	665	190	256	1821	858	104	440	774	818	
		4264	5	36	91		4	05		6	6	
30		188	246	705	705	63	296	359	15	267	282	
		158										
13.	48.46	183	187	187	36.7	63.	71.	17.	117.	109		
25	49.75	.3	.3	.02	1	71	28	28	5	.3	المعياري	
16.	100	25.	25.	74.	17.5	82.	100	5.3	940	100		
06	83.93	9	9	10		5		8	62			

25691 1975 2002 وهو  
يمثل عددها  
6655 يعادل 15 تبين التونسيين  
يودعون تقريبا يودعه الجزائريون 816 حين الإيداع  
5080 هو إيداعه 8186

### 4.1.1.3. المساهم العلمية

يمكن التعبير عنها التكنولوجيا يصدر  
التنافسية الجارية، ويمثل ترتيب عالميا التكنولوجيا 2003  
2006

(19) ترتيب 2006-2003 التكنولوجيا عالميا. [77] 12

القدرة التكنولوجية			
2006	2005	2004	2003
125/100	117/114	104/98	102/96

الأخيرة بالتقرير خلفها  
تشاد، أثيوبيا، بوليفيا والجمهوريات  
حديثا كجورجيا

### 2.1.3.

#### 1.2.1.3. العلمية

والتطوير وهي  
ويعتبر تعدادها مهما لكونه  
والدوريات  
وتشير الإحصائيات  
البشرية  
تشير الإحصائيات  
غاية 1997  
% 2.5  
العلمية. ساهم  
يعتبر  
يشاركون  
الطبية % 15 : العلوم الدقيقة والتجريبية والهندسة الصناعية. % 79 :  
الجزائريين  
وتشير الإحصائيات  
2002  
والدوريات لها  
منها تقريبا 5  
مليون

يتم نشرها  
عملية  
الماضية، نه  
يتعدى 5.41  
[77]. 13  
1165  
أنه  
166.42  
الإفريقية وبمقارنتها  
هذه  
أفريقيا ففي  
رئيسة :  
العلوم الدقيقة والتجريبية والهندسة الصناعية. % 79 :  
التسعينات،  
إفريقيا  
مليون هو  
وحدها  
ضعيفة  
42 للبرازيل. [78] 15

ودوريات  
والظهور.  
مليون وهي  
1991  
أفريقيا  
1.4  
هناك 1950  
الفلحية %6  
أشهر  
بها  
مرسليا بتاريخ 9 - 12  
العربية  
20 مليون  
سويسرا 1904



## صنيفات الدولية للتأطير

.)

بين هذه المعطيات أهم بين الذين يقومون بعملية والتطوير  
1991 1997 . غاية

16 [77] ين. وهيات (21):

المشاركين	الهيات ومراكز البحث
52	معهد المحروقات
38	مدارس المهندسين
29	مدارس عادية
169	
48	مدارس البحوث الفلاحية
68	
114	المستشفيات الجامعية
20	CPMC
25	مدارس صحية
23	معهد باستور
1947	

المشاركين	الهيات
372	للتكنولوجيا
169	قسنطينة
212	جامعة التكنولوجيا بوهران
139	
77	جامعة سيدي بلعباس
64	جامعة سطيف
64	
57	جامعة تيزي وزو
60	جامعة البليدة
103	
44	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات

يبلغ هياكل والتطوير 198 هيئة، معظمها يتبع التعليم  
 هذه الهياكل ( 133 ) والتوزيع  
 الوصية الوصية

(22) : التوزيع لهياكل [79].

الوزارة الوصية	عدد الهياكل	الوزارة الوصية	عدد الهياكل
التعليم العالي والبحث العلمي	60	الداخلية	3
	73		15
	20	الأشغال العمومية	5
التجهيز وتهيئة المحيط	3		19
			198

هيئات ( 21 ) والتوزيع لهذه الهيئات ( 22 )

هـ شبه الغياب الصناعية بقطاعها وهي والتطوير.

2- أما فيما يخص التكنولوجيا والاتصال الشبكي فإنه ونظرا للتكنولوجيا العالية يصعب قياس هذا المجال دقيقة، يستخدم تكنولوجيا يوجد .  
 ويلاحظ أيضا أنه العديد لكنه يبقى بعيد .  
 والجدول الموالي يوضح بعض البيانات السكانية وبيانات الهواتف الثابتة والخلوية:

(23): بيانات سكانية وبيانات للهواتف الثابتة والخلوية. [80]

		البيانات		البيانات	
نهاية 2006	14	/	نهاية 2006	33.3 5	عدد السكان بالمليون
نهاية 2005	3076		نهاية 2005	102. 6	الناتج بالمليون
نهاية 2006	8.52	100	نهاية 2006	2841	عدد الهواتف الثابتة بالألف
نهاية 2005	3.5	عدد الاعطال لكل 100	نهاية 2006	42	نسبة الانتشار لكل 100
نهاية 2006	62.96	100	نهاية 2006	2099 8	
نهاية 2006	4028	مجموع مواقع الانترنت	نهاية 2006	2460	

نلاحظ من الجدول أن عدد سكان الجزائر سنة 2006 بلغ 33.35 مليون بكثافة سكانية تقدر بـ 14 لكل كيلومتر 2005 102.6 مليون دولار بدخل فردي يقدر بـ 3076 .  
 أما فيما يخص استعمال الهواتف النقالة منها والثابتة فكانت نسبة 20998 100 8.5  
 62.96% وذلك حتى نهاية سنة 2006  
 3.5 2005. في حين قدر عدد مستخدمي الانترنت سنة 2006 2460  
 4028 2005.

وهذا إن دل على شيء، فإنما يدل على تأخر الجزائر في مجال الاتصالات والاستعمال الشبكي وهذا راجع لعدم إدراك أهمية كل من تكنولوجيا المعلومات

4.1.3. قياس العلم وتحصيل

هنا	ترتيب	2007	به المقياس: [77]	16
-		التكنولوجيا	شملها تقرير التنافسية	
		93	128	
		2007	92	
77 106	بيئة	الترتيب.		

-	46	التعليم	86	للتعليم والتكوين .	
-			69	استيعاب التكنولوجيا	القوانين
	TIC	95	112	التكنولوجيا، والرتب	106 88 69
-	85	الهاتف		والكمبيوتر	الترتيب.
		لنوعية هيئات	92		
		والتطوير،	104	بين	36
		اهتمام		التكنولوجيا	21
	73	حماية		الملكية الفكرية،	123
	35	التسجيل		الابتدائية	التعليم،
			93	فيما يخص نوعية	التعليم
			91	لنوعية	التسيير،
			103		
					والتدريب.
		تطبيق		يظهر	الكبير العديد
		الميادين الأساسية كالتعليم		والتكوين،	وتكنولوجيا
		والتطوير		التحتية	مزايا تنافسية
		هذا		إلخ... يجعلنا	أه
		هذا		أنه يزال بعيدا التفكير	الإمكانيات
		هذا		هذا يمنع	:
		البشرية، وهو		يعكسه هجرة	الشهادات
		عديدة		... وغيرها	سنويا
		فيما يخص		( العلمية منها)	يرتكز عليها
		التكوين		التعليم	
		أهمها:			
-		فيما يخص		تكنولوجيا	( هذا
		العديد		لمدخل	لقيمهم
-		توفير هذه التكنولوجيات		التعليم	كبير
-		كبيرة		والتكوين المهني :	تعليم
		التكنولوجيات) الحواسيب		( وتعليم	هذه
-		الدراسية		الحديثة	مسايرته
-		أهمية		يفسر	كبيرا
		الكثير		(	بريد
		ترابطها		تستعملها	
		يعد وجودها		منها لتسيير	اليومي

### 2.3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يهدف هذا الجزء إلى بيان وتوضيح إجراءات الدراسة من حيث تناول وشرح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وصدق الأداة وثباتها ، ثم المعالجة الإحصائية ووصف خصائص العينة .

#### 1.2.3. إجراءات الدراسة واختيار العينة

##### 1.1.2.3. فرضيات الـ

تنبثق فرضيات الدراسة الميدانية من الفرضية الرئيسية الرابعة " لا يوجد إدراك لدى مديري المؤسسات الجزائرية لضرورة تبني برامج ونظم إدارة المعرفة " كما يلي:

- يرى المديرون أنه لا يوجد استعداد لدى العنصر البشري في المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.
- ' تتوفر القدرة لدى المؤسسات على تنفيذ العمليات المعرفية الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة و برامجها.
- لا يتوفر الاستعداد التكنولوجي والبنية التحتية في المؤسسات العامة في الجزائر لتطبيق إدارة المعرفة و برامجها.
- يرى المديرون في المؤسسات العامة والعمومية في الإدارية المختلفة لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة و برامجها.

##### 2.1.2.3

• :

اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من المؤسسات العمومية و وعدد من المديریات ما يلي:

مؤسسة قطنيات الجنو

مؤسسة صنع الحديد والنحاس بالأغواط؛

- فرع الصيانة-

مؤسسة نفضال وحدة غرداية؛

مؤسسة التأمين لولاية غرداية،

الوطنية للتأمين وإعادة التأمين caar

الوطنية للتأمين caat

جامعة عمار تليجي بالأغواط؛

المركز الجامعي بغرداية؛

مديرية

مديرية الفلاحة ؛

مديرية النقل؛

مديرية البيئة لولاية الأغواط؛

يرية البيئة لولاية غرداية؛

• :

استغرقت هذه الدراسة الميدانية حوالي ثلاثة اشهر وذلك راجع لعدم فهم مديري المؤسسات للموضوع قيد

الدراسة، بالإضافة إلى التأخر والتماطل في ملئ الاستبيانات .

• :

اقتصرت هذه الدراسة على المديرين ونواب المديرين والإطارات ورؤساء الأقسام من ذوي المؤهلات العلمية في المؤسسات.

• :

تناولت هذه الدراسة البحث في مدى ا... المؤسسات الجزائرية لتبني نظام إدارة المعرفة وذلك من خلال البحث في أربعة أركان أساسية وهي:

- مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة؛

- مدى دعم الإدارة العليا لهذه البرامج،

### 3.1.2.3.

قمنا بزيارات ميدانية إلى المنظمات المستهدفة في هذه الدراسة ، فالتقينا بداية مع مديري هذه المنظمات ، قدمنا لهم شرحا تفصيليا عن موضوع الدراسة . ثم التقينا بالأفراد المبحوثين في كل منظمة من المنظمات ، و شرحنا لهم هدف الدراسة و أهميتها ، و قدمنا إيضاحا تفصيليا عن أداة الدراسة . توزيع الاستبيانات عليهم ، و طلبنا منهم الاتصال مع... عند الضرورة . و خلال كل زيارة من هذه الزيارات ، تجري مقابلات شخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة في كل منظمة من المنظمات المستهدفة ، فتطرح عليهم أسئلة من الاستبيان و ذلك بهدف تعزيز الاستجابات . و بعد ذلك استرددنا الاستبيانات المو... ، و قامنا بتفريغها و إدخالها على الحاسب من أجل استخراج النتائج . بلقاء عدد من أصحاب الخبرة و التخصص لاستجلاء بعض القضايا ذات العلاقة بهذه الدراسة .

### 4.1.2.3. عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المديرين و... بمختلف أنواعها في الجزائر . و يبلغ عددها (10) ، حيث تم استطلاع آراء المديرين وهم الذين يشغلون المناصب القيادية والإدارية التالية ( مدير عام ، نائب المدير العام ، مدير إدارة " مالية ، موارد بشرية ، عمليات ، حاسب وانظمة المعلومات ، مدير الدراسات البحث والتطوير إن وجد ، مدير علاقات عامة، المهندسين الإداريين ) من خلال توزيع استبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم نحو الاخذ بمنهجية إدارة المعرفة . اختيار

المؤسسات إجراء مسح كامل على المؤسسات الجزائرية بمختلف أنواعها وتقصي مدى فهم مديريها واستيعابهم واستعدادهم لتطبيق إدارة المعرفة .

#### • عينة الدراسة

تم اخذ عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي تمثلت في المديرين ومساعدى ونواب المديرين ومديري المصالح والأقسام .

### 2.2.3. وأساليب الميداني .

#### 1.2.2.3.

تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتم عرضها على مجموعة من المختصين الأكاديميين من أساتذة الجامعات لتحكيمها وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين من مستوى الإدارة العليا ، وقد تم توزيع (70) استبانته من قبل على عينة الدراسة ، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (49) أي (70%) ، وتم استبعاد (2) استبيانات لعدم استكمالها ، حيث جرى تحليل (48) بان وتهدف هذه الاستبيان إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو مدى استعداد المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة في أنشطتها الإدارية وتقييمها تبعاً لذلك ، وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية :

: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين من حيث : اسم المؤسسة ، .

المستجيب ، الوظيفي ، الم العلمي ، الخبرة العملية.

: ويتعلق هذا الجزء بقياس اتجاهات المديرين نحو مدى استعداد المؤسسات العامة المستقلة

لتطبيق إدارة المعرفة فيها وتقييمها تبعاً لذلك ، حيث تضمنت أداة الدراسة (46) فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي ، دائما ، غالبا ، أحيانا ، قليلا ، نادرا ، وتمثل تلك الفقرات خمسة عناصر تؤثر على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة وهي :

• ( 1 - 10 ) .

• قياس مستوى تنفيذ وتطبيق عمليات إدارة المعرفة . ( 11 - 31 )

• ( 32 - 38 ) .

• مدى تطبيق إدارة المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية. ( 39 - 46 )

حيث اشتملت الاستبيان على خمس نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت المعايير كما ي :

1 2 أحيانا 3 درجات ، قليلا 4 5

التالي يوضح ذ .

(24): معيار أداة الدراسة

المعيار		النسبة المئوية
	1	100
	2	80
أحيانا	3	60
قليلًا	4	40
	5	20

وقد روعي في إعداد الاستبيان التوافق مع مجتمع الدراسة، وتم اختبار درجة الموافقة على كل مفردة بكل الاستبيان، وقد تم اعتماد معيار الوسط الحسابي لدرجة القبول أو الرفض لتطبيق إدارة المعرفة

وبرامجها، بحيث إذا كان (3) وبنسبة مئوية أقل من 60

(قبول الفرضية الصفرية) (3)

لتطبيق إدارة المعرفة (رفض الفرضية الصفرية) 60 مئوية أعلى من

2.2.2.3. الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل .

تم تحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام برنامج التحليل (الحزمة الإحصائية للدراسات

الاجتماعية spss) وكما يلي :

• استخراج التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الشخصية والديموغرافية وبيان مدى تأثيرها أفراد العينة؛

• قياس المتوسطات الحسابية للأوزان النسبية للإجابات أو الخيارات المشار إليها بالاستبيان تبعاً لأفراد العينة

• قياس الانحراف المعياري للتأكد من موضوعية المتوسطات الحسابية للمتغيرات المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة في

• (one sample T-TEST) لاختبار الفرضيات من خلال التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات افراد عينة الدراسة ومتوسط معيار أداة الدراسة؛

• تم إيجاد قيمة معامل الارتباط (spearman) للتأكد من وجود علاقة ارتباط ما بين مدى لموارد البشرية للاخذ بإدارة المعرفة ومستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في

إلى إيجاد علاقة ترابط بين هذه العناصر مع بعضها البعض؛

- تم إجراء تحليل التباين الأحادي (F) one way anova ففروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات امديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة ترجع للمتغيرات الديموغرافية، ويعتبر هذا التحليل من التحليلات المناسبة لمثل هذه الدراسات حيث أن حجم العينة أكبر من (30) ويقترب توزيع البيانات الطبيعي حسب النظرية المركزية في العينة المستخدمة في الدراسة العشوائية.

### 3.2.3. اختبار صدق الأداة وثباتها

صدق أداة القياس و ثباتها, بإعدادها من أجل تنفيذ الدراسة .  
بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه ,  
الصدق الظاهري Face Validity , بعرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة و  
نهم بأهداف الدراسة و فرضياتها للاستئارة بها . و قد أبدوا آراءهم و مقترحاتهم .  
تعديل الأداة على أساس من هذه الآراء و المقترحات , فاستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على  
العينة .

ويحتوى مقياس النموذج على (46) فقرة، تقيس أبعاد النموذج التي تتعلق باتجاهات المديرين نحو تبني برامج إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية تم تقسيمها كما يلي: (1

#### (25): مكونات مقياس البحث

حدود و مقياسها		
10	( 10 - 1 )	مدى استعداد العنصر البشري
21	( 31 - 11 )	مستوى تنفيذ وتطبيق عمليات إدارة
7	( 38 - 32 )	مدى الاستعداد التكنولوجي على
8	( 46 - 39 )	مدى تطبيق إدارة المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية

تم إجراء تحليل درجة الثبات باستخدام ( )

يظهر الجدول رقم ( ) قيم معامل الاتساق لأداة الدراسة حيث كان 90.88 ( )

وتراوحت الموثوقية بين 80.05 و 91.53% مما يدل على موثوقية عالية في جميع المجالات. أي أنه

سيُعطي نفس النتائج لو تم تكرار الاختبار لنفس المقياس وفي ظروف مشابهة للاختبار في المرة الأولى.  
(26) يوضح معاملات الثبات لكل مجال

:(26)

80.05	رد البشرية على الأخذ بإدارة
91.53	مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة
88.17	
89.04	مدى دمج المعرفة المتاحة بالعمليات والأنشطة الإدارية للأخذ بإدارة المعرفة
90.88	

### 3.3 راسة الميدانية

#### 1.3.3. تحليل الاستبيان

وصفا للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة  
إلى التكرارات والنسب المئوية لكل جانب واستخراج الدلالات التي تشير إليها هذه النسب

#### 1.1.3.3

تم تقسيم أفراد المجتمع قيد الدراسة حسب جنسهم " " " " ويوضح الجدول رقم (27) عدد  
المستجيبين وفقا لمتغير الجنس.

(27) : التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

76.6	36	
23.4	11	
100	47	

## 53.2

يشكلون ضعفي نسبة الإناث و هذا ما يعكس البيئة الثقافية المؤسسة الجزائرية حيث أن أغلب يديرها ذكور.

2.1.3.3. المركز الوظيفي

وقد تم تقسيم أفراد مجتمع الدراسة إلى ثلاثة مجموعات حسب المركز الوظيفي حيث كانت المجموعة الأولى تظم وظيفة مدير عام، والمجموعة الثانية تظم نائب أو مساعد مدير، في حين تظم المجموعة الثالثة مديري . ويوضح الجدول رقم(28) عدد المستجيبين وفقا لمتغير المركز الوظيفي.

(28): المئوية للمستجيبين من أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

21	1	مدير
8.5	4	نائب مدير
89	42	رئيس قسم
100	47	

يظهر الجدول أن أعلى نسبة من المستجيبين كانوا يشغلون منصب رئيس قسم حيث بلغت نسبتهم 89.4% بينما نانت اقل نسبة لمنصب مدير عام ( 2.1 ) وهذا يدل على مستوى الاهتمام لدى مديري المصالح ، بموضوع الدراسة والاستجابة لها.

قسم أفراد مجتمع الدراسة إلى ستة مجموعات موزعين حسب العمر والجدول (29) يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية .

(29): الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة

2.1	01	25
19.1	09	35-25
36.2	17	45-35
38.3	18	55-45
4.3	02	65-55
100	47	

نلاحظ من الجدول أعلاه فيما يتعلق بفئة العمر، أن الفئة العمرية (55-45) (17) (38.3%) في حين حصلت الفئة العمرية (45-35) على المرتبة الثانية بتكرار (5) (38.50%).  
و هذا يدل على أن المتوسط العمري يميل للفئة (55-45) و هذا يعزى إلى توجه المؤسسات الجزائرية إلى منح فرص لا

#### 4.1.3.3. المستوى التعليمي

على مستوى هذا المتغير تم تقسيم العينة إلى خمسة مجموعات موزعين حسب مؤهلهم العلمي و الجدول (30) يبين ذلك.

(30) : التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين من أفراد العينة حسب ى التعليمى

4.3	02	
27.7	13	
61.7	29	ليسانس
06.4	03	ماجستير
100	47	

يبين الجدول أعلاه أن غالبية المستجيبين كانوا من حملة الدرجة الجامعية (ليسانس) حيث بلغت نسبتهم 61.7 من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية المديرين في المؤسسات يتمتعون بمؤهلات علمية عالية، ويعتبر هذا مطلباً أساسياً لتطبيق برامج وأنظمة إدارة المعرفة حيث أن المديرين يلعبون دوراً أساسياً وبارزاً في التخطيط والتنظيم والتنفيذ لهذه البرامج ولا شك أن المستوى العلمي الذي يتمتعون به يمكنهم من امتلاك رؤية واضحة نحو المفاهيم الإدارية الحديثة وخاصة مفهوم إدارة المعرفة .

### 5.1.3.3. الخبرة المهنية

تم تقسيم أفراد مجتمع الدراسة حسب خبرتهم العملية إلى خمسة مجموعات: الأولى أقل من سنة، والثانية عشر سنوات إلى أقل من خمسة عشر سنة، والخامسة من خمسة عشر سنة فما فوق. ويبين الجدول (31) خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة العلمية في مجال .

(31): يبين التكرارات والنسب المئوية للمستجيبين عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

النسبة المئوية		الخبرة العلمية
2.1	01	
10.6	05	5
12.8	06	10 5
12.8	06	15 10
61.7	29	15
100	47	

يبين الجدول أعلاه خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية في مجال الإدارة، حيث يتبين من الجدول 61.7% من عينة الدراسة لهم خبرة عملية تزيد عن (15) سنة، وهذا يعطي دالتين متناقضتين يمكن

لنا أن نتبنى إحداها في نهاية الدراسة، وهما:

- وهي أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة وممارسة عملية طويلة في مجال الإدارة، وهذا يكسبهم العديد من الخبرات والتجارب والمهارات اللازمة التي تمكنهم من استيعاب متطلبات تطبيق

للمعرفة مع الآخرين ثانياً.

- أما الدلالة الثانية فهي أن إدارة المعرفة وبرامجها تتطلب العديد من المهارات والمعارف الجديدة والتي لم يعتد عليها الموظفين من قبل، وبالتالي فإن تطبيق برامج إدارة المعرفة في المؤسسة يقتضي تنفيذ بعض برامج التغيير سواء في الأساليب الإدارية المتبعة أو في الثقافة التنظيمية السائدة، وهذه البرامج تواجه مقاومة عنيفة من قبل الموظفين القدامى لعدم رغبتهم في تغيير الأنماط التي اعتادوا عليها، ولأن البرامج الجديدة تحتاج إلى الكثير من الجهد والعناء لإتقانها، والأهم من ذلك أن الموظفين القدامى يتمتعون بنظرة التقدير والإعجاب من الآخرين لخبراتهم ومهاراتهم المكتسبة، وهم غير مستعدين للتنازل عن هذا التقدير من خلال كشف أسرار معرفتهم الثمينة ومشاركة الآخرين بها.

### 6.1.3.3. عدد الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة

تم تقسيم أفراد عينة المجتمع حسب عدد الدورات التدريبية إلى خمس مجموعات، حيث تضم المجموعة الأولى عدم المشاركة في أي دورة تدريبية، والمجموعة الثانية عدد المشاركين في دورة واحدة خلال الخمس سنوات الأخيرة، أما المجموعة الثالثة فتضم عدد المشاركين لدورتين تدريبيتين، في حين الرابعة ثلاثة دورات، والرابعة أكثر من أربع دورات تدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة. والجدول رقم (32) يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث المشاركة في الدورات التدريبية خلال الخمس سنوات الأخيرة.

خلال الخمس سنوات الأخيرة

عدد الدورات التدريبية		النسبة المئوية
يوجد	22	46.8
	11	23.4
دورتين	4	8.5
	4	8.5
	6	12.8
	47	100

يظهر الجدول أعلاه أن هناك ما نسبته 46.7% من المديرين لم يتلقوا أي تدريب خلال الأربعة أشهر الماضية، وهي تمثل عدد المستجيبين الذين خضعوا لدورة تدريبية واضحة ، وقد حددت المعرفة تعدد من الأساليب الإدارية الحديثة والتي لا بد من المؤسسات التي تريد أن تتبناها أن تكون رؤيا واضحة للأفراد المشاركين فيها (خاصة المديرين) هومها وأنظمة وبرامج تطبيقها، والإحصاءات أعلاه تبين قلة الاهتمام بالمعرفة والتدريب العملي والعلمي لأفراد عينة المجتمع قيد

2.3.3. تحليل إجابات الاستبيانات واختبار الفرضيات

تم تفرغ إجابات الاستبيانات في ورقة عمل على برنامج Microsoft Excel ونقلها إلى SPSS وتحليل البيانات في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وجاءت النتائج على النحو التالي:  
هل يوجد استعداد لدى العنصر البشري في المؤسسات الجزائرية لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها

تم تخصيص الفقرات من ( 1 - 10 ) من الاستبيان لقياس مدى استعداد العنصر البشري ( ) المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يشير إليها الجدول رقم (33) أن هناك استعدادا علميا وفنيا متوسط لدى الأفراد لاستيعاب وتطبيق متطلبات إدارة المعرفة وبرامجها فقد تبين أن متوسط مدى الميل لاداء الاعمال الإبداعية قد تجاوز نسبة ( 3.30 ) وأن نسبة ما يتمتعون به من مهارات ومؤهلات علمية قد بلغت ( 3.02 ) وهو يفوق 3 أي أن هناك نقص في المؤهلات العلمية والإبداعية لدى الأفراد، المعرفة كمصدر للقوة يعزز المركز الوظيفي و

بها وتقاسمها ومقاومة أي تغيير يمكن أن تقوم به المؤسسة حيث بلغت المتوسطات 3.28 3.19 على الترتيب وهو مستوى دون المتوسط، أي قلة الاستعداد للتحويل نحو إدارة المعرفة والمشاركة بها، أظهرت أن النظام المتبع في الترقية والتعيين ما زال يعتمد بالدرجة الأولى على الأقدمية وعدد سنوات من الاعتماد على حجم المعرفة التي يتمتع بها الفرد وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الإبداع وعدم تعزيره بالمستوى الكافي حيث بلغ متوسط الإجابات (3.02) وهو المستوى للتمكن من تطبيق الجزائرية

شخصية من ربطها بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي لدى الفرد حيث بلغ متوسط الإجابات (3.81) وبشكل عام فقد بلغ المتوسط العام للإجابات التي تقيس مستوى الاستعداد لدى الأفراد لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة (3.002) والانحراف المعياري (1.2174) وبما أن المتوسط العام للإجابات كان يقترب من 3 (المقياس المعتمد في الدراسة)

(33): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى توفر الاستعداد لدى الأفراد

تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات الجزائرية

الانحراف المعياري			
1.250	3.30	يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من أداء الأعمال الروتينية	1
1.011	3.02	يتمتع الأفراد بمهارات ومؤهلات علمية عالية تساعد على	2
1.327	3.02	تتم الترقية للفرد في المؤسسة بناء على حجم المعرفة والمهارة أكثر من اعتماد الأقدمية	3
1.142	2.85	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	4
1.362	3.81	يرتبط نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله	5
1.173	3.19	يتقبل الأفراد التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة وعدم احتكارها كمصدر قوة لهم.	6
1.060	2.53	لدى الموظفين الجدد في المؤسسة الاستعداد لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها بكفاءة	7
1.297	3.28	يميل الأفراد إلى المشاركة بالمعرفة الفنية مع الآخرين ولا يحتكرونها كمصدر للقوة يعزز موقعهم الوظيفي	8

1.290	2.66	لا ينظر الأفراد إلى برامج إدارة المعرفة التي تطرحها المؤسسة على أنها عبء إضافي ويتقبلونها بكل رضى	9
1.262	2.40	يتفهم الأفراد وعلى جميع المستويات في المؤسسة أهمية التعلم من تجاربهم والإستفادة من أخطائهم	10
1.2174	3.006		

: هل تتوفر القدرة لدى المؤسسات العامة والعمومية في الجزائر على تنفيذ العمليات المعرفية

الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.

تم تخصيص الفقرات من ( 11 – 31 ) من الاستبيان لقياس مدى قدرة المؤسسات على تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة وبرامجها، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما يشير إليها الجدول رقم (34) أن المؤسسات عينة الدراسة تقوم بمعظم العمليات المعرفية التي تتطلبها برامج إدارة المعرفة فقد أشار التحليل إلى أن رغم أنها تنفذ عمليات الرصد والجمع المنظم للمعرفة وتنمية الذاكرة التنظيمية وعقد اللقاءات والمؤتمرات التي تتيح فرصة التبادل والمشاركة بالمعرفة وتعزيز آليات الحوار والمشاركة الجماعية بوسط حسابي ي (3) هناك بعض القصور في

البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة. عمليات تدوين وحفظ المعرفة الضمنية وهذا دليل على أن تركيز في عملياتها على المعرفة الصريحة والمتداولة وما زال الاهتمام ضعيفا بالمعرفة الضمنية التي تتمثل بالمهارات والخبرات والدروس المستفادة، إضافة إلى تدني مستوى عمليات النشر للمعرفة وضعف الاستثمار بالمعرفة كمصدر للقيمة المضافة وهذا يرجع أساسا إلى عدم تخصيص فريق أو قسم مستقل يعنى بإدارة المعرفة وتنظيم برامجها وخططها وأن المؤسسات لحد الآن لم تستحدث منصب مدير معرفة رغم أهميته الكبرى في إنجاح أي مبادرة أو مشروع لتطبيق إدارة المعرفة، فقد كانت الدلائل تشير (3) درجات كما هو مبين في الجدول (34)، كما توضح الدراسة

(2122 20 19 24 23 26 27 28 31) على متوسطات حسابية متقاربة وهي فوق

(2.94 2.87 2.87 2.21 2.32 2.94 2.94 2.74 2.81) على الترتيب وهذا

دليل على اهتمام بالعاملين وتوفير فرص التعليم والوصول للإدارة العليا وبشكل عام فقد كان الوسط الحسابي لمجموع المفردات لهذا البعد هو (3.065) والانحراف المعياري (1.277). والجدول رقم (34)

يبين .

## (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مدى الاستعداد لتنفيذ العمليات المعرفية

تى تقوم عليها إدارة المعرفة فى المؤسسات عينة الدراسة

المعياري			
1.229	2.57	تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	11
1.469	3.13	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية	12
1.375	3.26	يتم تدوين الخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيين والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة (ترميز المعرفة وتوثيقها )	13
1.397	2.51	تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام من خلال عمليات إدارة المعرفة	14
1.441	2.57	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة ( )	15
1.290	3.66	تحرص المؤسسة على إصدار (مجلة دورية أو منشور )	16
1.041	4.30	توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال البريد الإلكتروني ،الدرشة الإلكترونية ،النوادي التعلم الإلكتروني ( )	17
1.009	3.64	لدى المؤسسة قسم /فريق إدارة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات ، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة	18
1.131	2.94	تقوم المؤسسة بتقييم جودة موجوداتها المعرفية وتنقيتها باستمرار	19
1.345	2.87	تشجع المؤسسة على ممارسة وتطبيق المعرفة المكتسبة والمتجددة لدى الأفراد في واجباتهم اليومية	20
1.397	3.30	تسعى المؤسسة إلى الاستثمار في الأنشطة المعرفية كمصدر متميز للقيمة ( كالتدريب والبحوث والدراسات )	21
1.244	2.87	تشجع المؤسسة التبادل والمشاركة بالمعرفة من خلال عقد المؤتمرات	22
1.141	2.21	تؤمن الإدارة أن المعرفة تسهم بدور هام في نجاح المنظمة	23
1.144	2.32	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين	24
1.433	3.23	تشجع الإدارة قيام جماعات /تجمعات الممارسة من نفس المهنة وتوفر لها إليه.	25
1.223	2.94	تسمح الإدارة للأفراد بمناقشة الأمور الحيوية في المنظمة	26
1.358	2.94	تتاح للفرد حرية الوصول للإدارة العليا.	27
1.390	2.74	يتم اختيار العاملين جزئياً على اساس إمكاناتهم وسلوكياتهم المعرفية ( ... )	28

1.285	3.04	يتم تقييم أداء العامل وترقيته ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته المعرفية، وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة.	29
1.213	3.53	يتم تكريم العاملين والاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة وتبادلها	30
1.262	2.81	تتاح للفرد حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات	31
1.277	3.065		

: هل يتوفر الاستعداد التكنولوجي والبنية التحتية في المؤسسات رية لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها .

تم تخصيص الفقرات من ( 32 – 38 ) الاستبيان لدراسة مدى الاستعداد التكنولوجي وتوفر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسات عينة الدراسة اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

يتضح لنا من نتائج التحليل المبينة في الجدول رقم(35) بأن المتوسط الحسابي لفقرات مستوى الاستعداد التكنولوجي وتوفر البنية التحتية للأخذ بإدارة المعرفة كان ضمن المعدلات (3.04-4.17) وهي محصورة مليون درجات موافقة(قليلا- أحيانا)

التي تحتية للأخذ بإدارة المعرفة، وقد جاءت الفقرة ( 33 ) "ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة " في المرتبة الأولى من الأهمية وبأقل متوسط حسابي (3.04) من أصل (5) الإنحراف المعياري لها(1.744) .

وقد حصلت الفقرات(32 34 35 36 38) على متوسطات حسابية دون المتوسط (3.98 3.40 3.34 3.62 3.32) على الترتيب ، وكانت الفقرة رقم(37) "

عملياتها الأساسية كالتجارة الإلكترونية من خلال موقع دائم على شبكة الإنترنت" الأقل أهمية حسب رأي أفراد العينة بوسط حسابي(4.18). ط العام للإجابات على فقرات الجدول رقم (35) فقد بلغ

(3.553) وهو مؤشر يدل على مستوى أقل من متوسط المقياس المعتمد في أداة الدراسة لمستوى ا

التكنولوجي وتوفر البنية التحتية للأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الجزائرية عينة الدراسة .

(35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لمعرفة مدى الاستعداد

التكنولوجي وتوفر البنية التحتية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة

المعيار			
1.416	3.32	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب (CBIS) تتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية	32
1.744	3.04	ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال (Intranet)	33
1.453	3.62	توفر المؤسسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات و النظم الخبيرة .	34
1.256	3.34	لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن جميع الأعمال الورقية	35
1.469	3.40	لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تساعد على الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة	36
1.110	4.17	تنجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية كالتجارة الإلكترونية (web page)	37
1.170	3.98	تساهم المؤسسة بإقامة وتوفير " لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها	38
1.825	3.553		

: هل يساعد مستوى دمج المعرفة المتاحة بالانشطة الإدارية المختلفة على تطبيق إدارة المعرفة

وبرامجها في المؤسسات الجزائرية

تم تخصيص الفقرات من ( 31 – 38 ) من الاستبيان لقياس مدى القدرة على دمج المعرفة المتاحة في

نشطتها الإدارية المختلفة كتصميم الهيكل التنظيمي واتخاذ القرارات وتحسين العمليات...

تم حساب درجة الأهمية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على هذا المجال، والجدول

(36) يوضح مستوى دمج المعرفة بالعمليات والانشطة الإدارية بدرجة تساعد على تطبيق إدارة المعرفة

وبرامجها في المؤسسات قيد الدرا .

(36) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لقياس مدى القدرة على

دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسات

المعياري			
1.082	2.79	يرى القائمون على المؤسسة أن أساليب صياغة ووضع الأهداف الإستراتيجية المستخدمة تمكن من الأخذ بمنهجية	39
0.972	2.57	يرى القائمون على المؤسسة أن أسلوب تصميم وبناء الهيكل التنظيمي فيها يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة	40
1.125	2.68	يرى القائمون على المؤسسة أن عمليات تحسين الإنتاجية وخفض النفقات المتبعة تتفق مع عمليات إدارة المعرفة	41
0.965	2.64	يرى القائمون على المؤسسة أن الطرق المتبعة في حل المشكلات ومواجهة المعضلات تتلاءم مع الطرق المتبعة في	42
1.024	2.68	يرى القائمون على المؤسسة أن لديها القدرة على التخلص من الإجراءات المطولة والروتينية للأخذ بإدارة المعرفة	43
1.089	2.66	يرى القائمون على المؤسسة أن إجراءات التسويق وترويج المنتج المتبعة تساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها	44
1.141	2.79	يرى القائمون على المؤسسة أن لديها خطة واضحة لتعزيز تعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة انسجاماً مع إدارة	45
1.108	2.89	يرى القائمون على المؤسسة أن اليات صنع واتخاذ القرار	46
1.06325	2.7125		

يتضح لنا من نتائج التحليل المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لفقرات مستوى دمج المعرفة المتاحة في العمليات والأنشطة الإدارية المختلفة كان ضمن المعدلات (2.57-2.89) والمحصور في درجة الموافقة " " والدالة على مستوى فوق المتوسط لدمج المعرفة المتاحة بالأنشطة والعمليات الإدارية المختلفة في

(40) " يرى القائمون على المؤسسة أن أسلوب تصميم وبناء الهيكل التنظيمي فيها يساعد " في المرتبة الأولى من الأهمية وبأقل متوسط حسابي (2.58) من أصل خمس

درجات وكان الانحراف المعياري 0.972

ميع الفقرات على متوسطات حسابية متقاربة فوق المتوسط المقبول حسب المعيار المعتمد حين كانت الفقرة رقم (46) الأقل أهمية " يرى القائمون على المؤسسة أن آليات صنع واتخاذ القرار المتبعة " حسب رأي أفراد العينة بوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.108) . أما المتوسط العام للإجابات على فقرات الجدول رقم (3-) (2.7125) و هذا مؤشر يدل على مستوى فوق المتوسط من عمليات دمج المعرفة في الأنشطة والعمليات الإدارية والتي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات عينة الدراسة.

المجال الخامس: أثر المتغيرات الديموغرافية والوظيفية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات

تم تخصيص الفقرات (1-6) من الجزء الأول من الاستبيان لدراسة أثر بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية والمتمثلة ( بالمؤهل الوظيفي، العمر، الجنس، المهنة، عدد الدورات التدريبية) على اتجاهات المديرين نحو مدى تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات عينة الدراسة. تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة مدى الأثر للمتغيرات الديموغرافية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة والجدول رقم (37) يوضح ذلك.

الديموغرافية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة

المتغير	الانحراف معياري	
	0.428	1.23
المركز الوظيفي	0.397	2.87
	0.890	3.23
المهنية	1.160	4.21
عدد الدورات التدريبية	0.890	2.70
	0.753	2.848

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أنه هناك تقارب بين المتوسطات حيث تساوي (1.23 2.87 2.70) من الجنس، المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، على (3.23 4.21) متغير العمر والجنس على الترتيب هذا دليل على جميع المتوسطات جاءت إيجابية و فوق المتوسط مما يدل على عدم تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة ، إلا متغير العمر والخبرة المهنية حيث 3 دليل على أنه كل ما زاد العمر والخبرة المهنية زاد رفض برامج وأنظمة إدارة المعرفة التي تحث على التدريب والتعلم المتواصل وتقاسم والإشتراك بالمعرفة التي يحتفظ بها أصحاب الخبرة كمصدر وحيد يعزز موقعهم الوظيفي، إلى أنه كلما زاد العمر نقصت الرغبة في بالتالي الاستغناء عن الإبداع والابتكار الذين يعتبران الدعامة الأساسية لتطبيق منهج إدارة المعرفة بمفهومه الشامل.

3.3.3. إختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من أن البيانات لها توزيع طبيعي تم استخدام اختبار  $\chi^2$  للوسط بقيمة اختبار قدرها (3) وفقاً لمتوسط اداة القياس كون السلم المستخدم في المقياس هو (5) درجات . وتم اعتماد مستوى معنوية (0.05) حيث نتائج اختبار  $t$  المحسوبة كانت تتراوح بين ادني قيمة 11.960 قيمة 24.715 وبمستوى معنوية (0.000 =). وبناءً على نتائج الاختبارات الانفة الذكر فان بيانات البحث تتصف بالتوزيع الطبيعي مما يدعم استخدامها في التحليلات اللاحقة.

(38) : اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الثقة بين أكبر قيمة و أصغر قيمة		الفرق بين	الإحصائية	الحرية df	قيـ t	
أعلى قيمة	أدنى قيمة	الحسابية				
3.66	2.93	3.30	.000	46	18.093	1
3.32	2.72	3.02	.000	46	20.496	2
341	2.63	3.02	.000	46	15.611	3
3.19	2.52	2.85	.000	46	17.120	4
4.21	3.41	3.81	.000	46	19.176	5
3.54	2.85	3.19	.000	46	18.655	6
2.84	2.22	2.53	.000	46	16.373	7
3.66	2.90	3.28	.000	46	17.317	8
3.04	2.28	2.66	.000	46	14.134	9
2.77	2.03	2.40	.000	46	13.056	10
2.94	2.21	2.57	.000	46	14.360	11
3.56	2.70	3.13	.000	46	14.599	12
3.66	2.85	3.26	.000	46	16.234	13
2.92	2.10	2.51	.000	46	12.323	14
3.00	2.15	2.57	.000	46	12.250	15
4.04	3.28	3.66	.000	46	19.484	16
4.60	3.99	4.30	.000	46	28.310	17
3.93	3.34	3.64	.000	46	24.715	18
3.27	2.60	2.94	.000	46	17.803	19
3.27	2.48	2.87	.000	46	14.639	20
3.71	2.89	3.30	.000	46	16.179	21
3.24	2.51	2.87	.000	46	15.824	22
2.55	1.88	2.81	.000	46	13.297	23
2.66	1.98	2.32	.000	46	13.897	24

3.65	2.81	3.23	.000	46	15.475	25
3.30	2.58	2.94	.000	46	16.458	26
3.33	2.54	2.94	.000	46	14.825	27
3.15	2.34	2.74	.000	46	13.533	28
3.42	2.67	3.04	.000	46	16.237	29
3.89	3.18	3.53	.000	46	19.959	30
3.18	2.44	2.81	.000	46	15.255	31
3.73	2.90	3.32	.000	46	16.072	32
3.55	2.53	3.04	.000	46	11.960	33
4.04	3.19	3.62	.000	46	17.067	34
3.71	2.97	3.34	.000	46	18.235	35
3.84	2.97	3.40	.000	46	15.883	36
4.50	3.84	4.17	.000	46	25.765	37
4.32	3.64	3.38	.000	46	23.312	38
3.10	2.47	2.79	.000	46	17.657	39
2.86	2.29	2.57	.000	46	18.152	40
3.01	2.35	2.68	.000	46	16.338	41
2.92	2.35	2.64	.000	46	18.740	42
2.98	2.38	2.68	.000	46	17.952	43
2.98	2.34	2.66	.000	46	16.743	44
3.12	2.45	2.79	.000	46	16.749	45
3.22	2.57	2.89	.000	46	17.605	46

: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

### 4.3.3. إختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة : باستخدام الاختبار (T-Test) ومقارنة القيم المحسوبة مع القيم

الجدولية لقبول الفرضية الصفرية أو رفضها وفقا للمعايير التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (  $P\text{-Value} > 0.05 \geq \alpha$  ) حيث
- تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية ؛
- تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من (F) الجدولية.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (Ha) : و تنص على ما يلي :

H01: يرى المديرون أنه لا يوجد استعداد لدى العنصر البشري في المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها .

لقياس مدى استعداد العنصر البشري في المؤسسات عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة، تم تقديم عشرة عبارات لعينة الدراسة تمثل أهم الجوانب التي تحدد مستوى إعداد الموارد البشرية والأنشطة المتعلقة بالأفراد والتي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسة، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفرها في المؤسسات عينة الدراسة، وقد اتضح للباحثة أن الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية تتمتع بمستوى دون المتوسط ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها حيث تبين نتيجة الاختبار كما في الجدول رقم (39) مايلي:

- مستوى الدلالة المحسوب هو (00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)؛
- قيمة إختبار (T) المحسوب (17.003) أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي بالتقريب (1.645) عند درجة الحرية (46)؛
- قيمة المتوسط الحسابي (3.006) يساوي بالتقريب (3)

ونظرا للشروط أعلاه يمكن القول أن الإجابات كانت محايدة ولا يمكن رفض ولا قبول هذه الفرضية فالمديرون يرون أنه يوجد استعداد متوسط لدى العنصر البشري في المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها

الجدول رقم(39): يبين نتائج إختبار T-Test للفرضية الأولى

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
H01	3.006	17.003	1.645	46	00	مقبولة

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

H02 : لا تتوفر القدرة لدى المؤسسات على تنفيذ العمليات المعرفية الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها

ولقياس مستوى تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات، تم تقديم إثنان وعشرون عبارة لعينة الدراسة، تمثل اهم العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة والتي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة

وبرامجها في المؤسسة، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى تنفيذها في المؤسسات عينة الدراسة، وقد اتضح للباحثة أن هناك تنفيذ لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات بمستوى متوسط يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وكانت نتائج الاختبار كما في الجدول رقم (40) مايلي:

- مستوى الدلالة هو (00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)؛
- قيمة إختبار (T) المحسوبة (16.45) أكبر من قيمة (T) الجدولية والتي تساوي بالتقريب (1.645) عند درجة الحرية (46)؛
- قيمة المتوسط الحسابي (3.065) يقترب من (3).

في ضوء الشروط أعلاه لا يمكن رفض ولا قبول الفرضية العدمية فالإجابات كانت محايدة .

الجدول رقم (40): نتائج إختبار T-Test للفرضية الثانية

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
H02	3.065	16.45	1.645	46	00	مرفوضة

إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا يتوفر الاستعداد التكنولوجي والبنية التحتية في المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.

و لمعرفة مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسات الجزائرية، تم تقديم سبعة عبارات لعينة الدراسة حيث تمثل أهم الأبعاد التي تحدد مستوى توفر البنية التحتية للتكنولوجيا والتي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسة، وذلك لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة على مدى توفرها في المؤسسات، وقد اتضح للباحثة أن البنية التحتية للتكنولوجيا في المؤسسات تتوفر بمستوى دون 1 ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها بشكل عام، حيث تبين نتيجة الاختبار كما في الجدول رقم (41) مايلي:

- (00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)
- قيمة إختبار (T) (16.45) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.645) 46
- قيمة الوسط الحسابي (3.553) (3) وهي غير دالة إحصائياً

للشروط أعلاه يتم قبول الفرضية الصفرية.

(41): T-Test للفرضية

نتيجة الفرضية	الحرية	T الجدولية	T	الفرضية
	46	1.645	18.33	H03

اختبار الفرضية الرئيسية :

H04 يرى المديرون في المؤسسات العامة والعمومية في الجزائر أن مستوى دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة الإدارية المختلفة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها. ولقياس مستوى دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة والعمليات المختلفة في المؤسسات ، تم تقديم ثمانية عبارات لعينة الدراسة، تمثل أبرز الأنشطة التي تحدد مستوى دمج المعرفة المتاحة والذي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسة، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى توفرها في المؤسسات عينة الدراسة، وقد تبين للباحثة أن هناك دمج للمعرفة المتاحة في المؤسسات بمستوى فو يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، حيث تبين نتيجة الاختبار كما في الجدول رقم(42) مايلي:

- (00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)
- قيمة اختبار (T) (17.52) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.645) 46
- قيمة الو (2.7165) (3) وهي ذات دلالة إحصائية.

ونظرا لتحقق الشروط أعلاه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وتنص على "Ha4: يرى المديرون في المؤسسات العامة في الجزائر أن مستوى دمج المعرفة المتاحة بالأنشطة الإدارية المختلفة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها"

(42): يبين نتائج اختبار T-test للفرضية

نتيجة الفرضية	الحرية	T الجدولية	T	الفرضية
	46	1.645	17.52	H04

## اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية على اتجاهات المديرين في المؤسسات العمومية والعامّة في الجزائر نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.

الفرضية ومعرفة بعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية المتمثلة في (الجنس ، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي) على اتجاهات المديرين نحو مدى تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات، فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي (one way anova) حيث يشير الجدول رقم (43)

## (43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)

إحصائية بين اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في

رقم الفرضية	قيمة df	قيمة df	الجدولية	قيمة df	الإحصائية
المركز الوظيفي	3.468	3.04	3.472	2.147	0.388
	8.296	3.00	1.361	845.	0.485
المستوى التعليمي	6.81	2.60	2.320	1.695	0.314
	6.815	2.37	1.70	0.788	0.215
الخبرة المهنية	12.675	2.37	2.625	1.84	0.394
	7.6128		2.295	1.463	0.35

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

H0: لا يتجه المديرين في المؤسسات نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها

ان اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات تتوقف على مدى توفر العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على ممارسة وتطبيق هذه العناصر أو الأنشطة المرتبطة بها، ومن أبرز هذه العناصر:

- بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على تنفيذ إدارة المعرفة واستيعابها؛
  - توفر قدرة على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الجوهرية من (إنتاج للمعرفة، وتجميع وتخزين وتقاسم ومشاركة وتطبيق ... )
  - توفر بنية تحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تساعد على تنفيذ وتطبيق إدارة
  - توفر القدرة على دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة الإدارية المختلفة وتطبيقها؛
- فإذا كان المدير يرون أن هذه العناصر متوفرة في المؤسسة بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها فإن اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتهم ستكون إيجابية، أما إذا كان مستوى هذه العناصر ضعيف ولا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة فإن اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها ستكون سلبية، وقد جاءت فرضيات الدراسة لاختبار مستوى توفر هذه العناصر بشكل يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات المبحوثة حيث تمت مناقشة هذه الفرضيات أعلاه بالتفصيل.

ولاختبار الفرضية الأساسية التي تقوم عليها الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجاميع التي تعالج كل عنصر من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة والمتمثلة (4-1) هو ميبين في الجدول (3-29) حيث يتبين من الجدول أن غالبية المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت منخفضة إلى متوسطة حيث بلغ أعلى متوسط حسابي لمستوى البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بقيمة (3.553) يليه مستوى القدرة لدى المؤسسات على تنفيذ العمليات المعرفية الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها حيث كان المتوسط (3.065) لدى العنصر البشري في المؤسسات لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها فقد بلغ المتوسط الحسابي بالتقريب إلى (3) في حين كان أقل متوسط حسابي للقدرة على دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة الإدارية المختلفة وتطبيقها حيث كان المتوسط (2.712).

أن هذه النتيجة محايدة ولا يمكن الحكم من خلالها على مدى الاستعداد لتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ، ويرجع ذلك لعدم الإدراك الكاف والوعي لدى المديرين لهذا المفهوم ، ويمكن القول أن هذه النتيجة طبيعية ومقبولة إلى حد ما أن برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها والبنية التحتية المتوفرة في المؤسسات الجزائرية ما زالت في طور الإنشاء ولم يمض على بروز الاهتمام الإيجابي في المؤسسات وقت طويل، ولم تمارس برامج إدارة المعرفة بشكل كامل في المؤسسات لغاية أما بالنسبة لعدم القدرة على تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الجوهرية فمرد ذلك هو عدم تقبل التغيير والتمسك بالثقافة والرؤى التقليدية . بالمعرفة كمصدر للقوة بالإضافة إلى صعوبة التخلي عن الطابع البيروقراطي الذي يميز المؤسسات الجزائرية بصفة عامة . فإنه هناك مؤشرا إيجابيا نوعا ما يبين أن هناك الاستعداد والتقبل لدى هذه المؤسسات للتحويل نحو إدارة المعرفة من خلال

في الأنشطة الإدارية المختلفة وتطبيقها

وللتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى مساعدة العناصر الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات على تطبيق إدارة المعرفة، فقد تم اختبار (T-TEST) حيث تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة .  
و لقياس اتجاهات المديرين في المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، فقد قامت باحتساب المتوسط العام لأداة الدراسة و لمجموع الفرضيات الفرعية والتي تمثل أبرز العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات وكانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية مايلي:

#### (44) : (One Sample T-Test) لإيجاد الفروق المعنوية لمتوسط اتجاهات المديرين

##### نحو تطبيق إدارة ومتوسط معيار الدر

الفرضية	قيمة t-test	قيمة t-test الجدولية	نتيجة الفرضية
1	3.006	17.003	1.645
2	3.065	16.45	1.645
3	3.553	18.33	1.645
4	2.7125	17.52	1.645
الرئيسية	3.085	17.33	1.645

تبين مايلي:

- (00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)
- قيمة اختبار (T) (17.33) أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.645) عند درجة الحرية 46
- قيمة الوسط الحسابي (3.085) (3) هو غير دال إحصائيا.

من خلال الدراسة الإحصائية يمكن القول أنه لا يمكن الحكم على صحة أو نفي الفرضية الصفرية، ولكن في الواقع ومن خلال الزيارات الميدانية والاندماج في ميدان العمل في المؤسسات الجزائرية يمكن استنتاج أنه لا يوجد الاستعداد الكافي لدى المديرين لتقبل وتطبيق برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

في هذا الفصل تم قياس مدى استعداد المديرين في المؤسسات الجزائرية لتبني إدارة المعرفة من خلال أربعة مستويات هي: مدى استعداد الموارد البشرية، مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الأساسية، مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، مستوى دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة والعمليات الإدارية. أوضحت الدراسة أنه لا يوجد الإستعداد الكافي لدى المديرين في المؤسسات الجزائرية لتبني هذا المفهوم. أنه ومن خلال تطبيق بعض مؤشرات قياس المعرفة على الجزائر، اتضح لنا أنه هناك مساعي وجهود معتبرة

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم كل من : المعرفة، إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة وذلك أن إدراك هذه المفاهيم هو جوهر إدارة المعرفة في المؤسسات على المديين العملي والإستراتيجي، وبالإشارة إلى واقع المؤسسات الجزائرية، قمنا بقياس اتجاهات المديرين نحو الأخذ بإدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

وفي ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وفقا للمقياس الإحصائي المستخدم وتبعاً لمتغيرات الدراسة والتي تتمثل بالتعرف على اتجاهات المديرين نحو مستوى تنفيذ العناصر الأساسية التي يقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية بشكل يساعد على تطبيق المعرفة وبرامجها في تلك المؤسسات. توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية :

- أظهر التحليل ان لا يوجد الاستعداد الكافي لدى المديرين في المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها , حيث كان المتوسط العام لاتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة (3.085) وهذا مؤشر يدل على مستوى متوسط حسب مقياس اداة الدراسة . ويعود ذلك لعدم وعيهم بهذا المفهوم اصلا .

- أظهر التحليل ان مستوى استعداد الموارد البشرية من حيث الإعداد والتاهيل في المؤسسات . الدرا . يساعد نوعا ما على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها . حيث كان المتوسط العام لإجابات افراد عينة الدراسة لهذا المجال (3.006) وهذا يدل على ان مستوى استعداد الموارد البشرية كان متوسط حسب مقياس اداة الدراسة.

- أظهر التحليل ان مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في المؤسسات العمومية الجزائرية يساعد بالمستوى الكافي، على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها . حيث كان المتوسط العام لإجابات افراد عينة الدراسة لهذا المجال (3.065) وهذا يدل على ان مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة كان متوسط حسب مقياس اداة الدراسة.

- اظهر التحليل أن مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات الجزائرية لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة و برامجها. حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال (3.553) وهذا يدل على أن مستوى البنية التحتية للتكنولوجيا كان دون المتوسط حسب مقياس أداة الدراسة.

- اظهر التحليل أن مستوى دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة والعمليات الإدارية المختلفة في المؤسسات العمومي: الجزائرية, يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرمجها. حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لهذا المجال (2.7125) وهذا يدل على أن مستوى دمج المعرفة في العمليات الأنشطة الإدارية كان فوق المتوسط حسب مقياس أداة الدراسة.

- بينت النتائج أن أعلى نسبة استعداد لتطبيق إدارة المعرفة, من بين العناصر التي شملتها الدراسة كانت لعنصر "مستوى دمج المعرفة المتاحة في الأنشطة والعمليات الإدارية المختلفة " وذلك من الأهمية, بمتوسط حسابي (2.7125) , بينما كانت أدنى نسبة استعداد لعنصر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات "حيث كانت دون المستوى المقبول حسب مقياس أداة الدراسة, وبتوسط حسابي (3.553)

- اظهرت الدراسة وبصفاً عدم وجود فروق ذات دلالة إ. لتأثير العوامل الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية والمستوى التعليمي في اتجاهات أفراد عينة الدراسة، نحو تبني إدارة المعرفة.

- ان الجزائر لم تتبنى بعد وبشكل تام التحول نحو الإقتصاد الرقمي، وان المؤسسات الجزائرية بصفة عامة مازالت تفتقر إلى بعض المقومات الأساسية من البنية التحتية للتكنولوجيا والتي تقوم عليها إدارة المعرفة وتطبيقاتها، فقد اشارت النتائج إلى ان المؤسسات العمومية عامة في الجزائر لا تتوفر لديها القدرة التكنولوجية للتحول من النظام الورقي في إنجاز المعاملات إلى النظام الإلكتروني، والذي تقوم عليه تطبيقات الحكومة الإلكترونية الواجب تبنيها للدخول عصر الإقتصاد الرقمي. بالإضافة إلى ان عدم توفر مكتبة إلكترونية وضعف الإتصال يؤدي إلى ضعف إمكانية تطبيق إدارة المعرفة بصورة ناجحة.

## توصيات الدراسة :

توصي الدراسة بمايلي:

- وضع خطة وطنية تتولاها الجهات الرسمية وتدعمها بجميع الإمكانيات المتوفرة لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته وبرمجتها وتطبيقاتها لدى العاملين في القطاعين العام والخاص برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية الهادفة.
- العمل على ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى عناصر العمل الشبابية من خلال طرح مسابقات تدريس لإدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات والمعاهد وكليات المجتمع والتي تعبر الرافد الرئيس لسوق العمل الجزائري.
- طرح مبادرة وطنية لتطبيق نموذج لإدارة المعرفة وبرامجها في إحدى المؤسسات العمومية والتي تتوفر لديها الاستعداد والإمكانيات اللازمة، لتكون مثالا يقتدي به من قبل المؤسسات العامة الأخرى، أن سبب الإحجام عن تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها هو عدم توفير نموذج يمكن الاقتداء به، وتردد العديد من المؤسسات في البدء بهذه المغامرة.
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخصيص الموارد المالية والفنية اللازمة لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في المؤسسات العامة سواء كانت داخلية ام خارجية وتصميم قواعد معرفة ومعلومات، وتفعيل دور نظم المعلومات المحسوبة، والتي تلعب دورا بارزا في مبادرة لتطبيق برامج وانظمة إدارة المعرفة.
- ضرورة العمل على قسم/دائرة تتولى مسؤولية إدارة المعرفة من خلال "فريق إدارة المعرفة" المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث يقوم هذا الفريق بتجديد الاساليب والتقنيات الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة واختيار البرامج و المشاريع والانظمة الملائمة لطبيعة عمل المؤسسة واهداف الإستراتيجية، وترى الطالبة ان غالبية المؤسسات في الجزائر يتوفر لديها اقسام للحاسب الالي وتكنولوجيا المعلومات او للدراسات والبحث والتطوير، وهذه الاقسام يمكن ان تباشر هذه المهام بعد التزويد بالإمكانيات البشرية والفنية اللازمة ومنحها الصلاحيات الملائمة).
- ضرورة العمل على تطوير القوانين والتشريعات على المستوى الوطني بما يتفق ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها وهي قريبة من متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- تفعيل استخدام اجهزة الحاسب المتوفرة في اغلب المؤسسات العمومية، من مجرد ادوات لطباعة النصوص والمعاملات المختلفة، إلى ربط هذه الاجهزة في شبكات داخلية، تساعد على تبادل المعراء والمعلومات، وتقاسمها بين الموظفين بسرعة عالية وسهولة، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى قواعد المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبالحجم المناسب.

-زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية لدى المؤسسة والأفراد من خلال تفعيل عمليات إنتاج المعرفة وحصرها وتدوين الأفكار والخبرات والمهارات المتوفرة لدى الأفراد وحفظها في قواعد المعرفة وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها والاستفادة منها، وتنمية ما يعرف بالذاكرة التنظيمية في المؤسسة وتطويرها لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة وبيئتها الخارجية.

-وضع أنظمة عادلة للمكافآت والحوافز في المؤسسة، تشجع على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها بين الموظفين، وتعزز عمليات الإبداع لدى العاملين، وربط هذه الحوافز بمقدار ما يمارسه الفرد من عمل معرفي، ومدى سعيه إلى تطوير قدراته المعرفية من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وتشجيعه على المهارات والخبرات والمعارف المكتسبة نتيجة ذلك.

-ضرورة التحول عن الأسباب والأنماط الإدارية التقليدية، والتي لا تتفق وتطبيقات إدارة المعرفة، كاحتكار السلطة، والتخصص المركز. وتبنى أساليب إدارية حديثة تعزز العمل الجماعي والتعاون وتبادل الخبرات كتشكيل الفرق المدارة ذاتيا، والتشارك في صنع القرارات ووضع الأهداف ورسم الخطط والاستراتيجيات.

-ضرورة التخلص من الإجراءات الروتينية والنمطية الجامدة في تنفيذ الأعمال والعمل على تبسيط الإجراءات، والعمل على استغلال الإمكانيات التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة، كتطبيق المعاملات والإجراءات إلكترونيا عن طريق البريد الإلكتروني والتخلص من المعاملات الورقية المكلفة، والتي تشكل عملية حفظها وإدامتها عبئا على المؤسسة.

- العمل على تمكين عمال المعرفة من فنيين و... نصين في المؤسسة من خلال منحهم مزيدا من الصلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم ووضعهم في المناصب التي تتناسب مع قدراتهم المعرفية. (حيث أن وفي العديد من المؤسسات المتخصصة كالمهندسين والأطباء مناصب إدارية في المؤسسات العمومية ويمارسون أعمالا بعيدة عن مجال معرفتهم وخبرتهم وفي هذا إهدار لطاقتهم وخلق لإبداعهم في مجال تخصصهم).

#### افاق الدرا،

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع تصلح لأن تكون مواضيع وأشكاليات بحوث مستقبلية تدعم البحث في موضوع إدارة المعرفة، ولابد من التنويه أولا بضرورة التركيز على الجانب التطبيقي لا النظري في إدارة المعرفة والتخلي عن نقل النظريات ووجهات النظر الغربي مع إهمال الواقع المعاش في المؤسسات العربية، والجزائرية منها خاصة. ونذكر على سبيل المثال لا الحصر:

- 1 - وذج تبني إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية في الجزائر.
- 2- مداخل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الجزائرية.
- 3-معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- 4-منهجية تطبيق إدارة المعرفة في القطاعين العام والخاص :-دراسة مقارنة-.

1. هالة أحمدصبري، « أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة» المؤتمر العلمي اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الزيتونة الأردنية، 25-26/نيسان/2005 .
2. الصميدعي، أحمد شاكر العسكري، «انعكاسات اقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية» اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، 25-26/نيسان/2005.
3. القران الكريم
4. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2005 .
5. علي جبرين، « عوامل التفوق التوجه نحو الاقتصاد المعرفي» المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 265-28/نيسان/2005 .
6. إستيوارت، ترجمة - - الدولية الثقافية، القاهرة، 2004 .
7. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر، عمان، 2004.

8. ثامر ياسر البكري، احمد نزار جميل « بناء الإستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من منظور التسويق الداخلي » المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات\_ جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006.
9. ثامر ياسر البكري، احمد هاشم سليمان «إدارة المعرفة التسويقية» المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات\_ جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006.
10. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة حالة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية 2002.
11. الصباغ عماد عبد الوهاب، «إدارة المعرفة و دورها في إرساء ،  
H:/NADWA ,htm ، معاينة : 2007/05/26 .
12. محجوب وجيه، البحث العلمي ومناهجه، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2002.
13. بوطالب قويدر، « الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج 2004/03/10-9
14. محمد قويدري، سملاي يحضيه، «أهمية تسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية» اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2006/04/28-27-26
15. ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط4 - 2002.

16. فريد كورتل، موساوي زهيه، خالد خديجة، «الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد»

اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 23-28/نيسان/2005

.17

الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد

والعلوم الإدارية، الأر 2006.

18 Michel Grundstein, Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations, research report, MG Conseil, juillet 2002

19. Hay, David C, " Knowledge Management", 2000 [/http://www.odtug.com](http://www.odtug.com)

Le 2/08/2004.

.20 التميز، الغريب، 2002

21. Dietrich A., " La Dynamique Des Compétences, Point Aveugle Des Techniques Managériales", Formation Emploi, n° 67, juillet septembre, 1999.

22 Tsoukas H., V. Iadimirou E, " What Is Organizational Knowledge ?", Journal of Management Studies, 38/7.2001

23 حسان عبد مفلح المومني، «مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية»

اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة،

25 - 27 نيسان

[www.discovery.org/gilder](http://www.discovery.org/gilder) consulte le 27/01/2008

25 . عبد الستار اليوسف إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول  
ي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان ، الأردن،ص12

26 . سلوى السامراني، رؤيا تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة ا  
جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 26-28 نيسان  
2004

27 . ليث سعد الله حسين، "دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة دراسة نظرية تحليلية-"  
وقائع المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " جامعة الزيتونة الأردنية،  
26-28 نيسان 2004م

28. houari maaradj,ahmed madjedel,managing knowledge in a Saudi  
vocational training organization,didaxis,volume1° 1,December 2007

29 . رضا الكز دغلي الرؤية الإستراتيجية لإدارة المعرفة،  
ال جودة الشاملة في  
ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،  
2006.

30 .مطيران عبدا لله المطيران نظم المعرفة) ( الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 26-27  
2006 /4/

31 . هيثم علي حجازي "قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية  
مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة"  
السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادي 25 – 27 نيسان 2005

32. gille bilmes Knowledge Management et Outils  
Informatique,<http://www.knowledgeconsult.com>, AVRIL 2003

33. Grey, D. (1996)" What Is Knowledge Management?". [http://www.km-forum.org/ what is.Htm](http://www.km-forum.org/what.is.Htm).

34 . محمد عبد الوارث، اقتصاد المعرفة والتطور التكنولوجي، ورقة عمل ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، جامعة الزيتونة، الأردن، 25 – 27 نيسان 2005.

35. swanstrom, Edward(2002)." Economics-based Knowledge Management"[Availableat:[www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframeworkEphraim USA/kmeconomics1.7.pdf](http://www.gkec.org/knowledgeeconomics/econkmframeworkEphraimUSA/kmeconomics1.7.pdf)].

36 الرفاعي، عبد المجيد، العرب أمام مفترقات الزمن والايديولوجيا والتنمية، دار الفكر، دمشق، 2002

37 . إبراهيم يوسف حمد، تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة، والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004.

38 . Atkinson Robert, "Proposing in an Era of Economic Transformation", Economic Development Journal, summer 2005

39. قرزيز محمود، يحيى مريم، " تحديات المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف، الجزائر، 4-5/12/2007

40 . Turban, et al and others, Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy, 5<sup>th</sup> edition, Willey Higher Education, 2006.

41Malhotra Yogesh,"Knowledge Management for e-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time"", Information Strategy, the Executive's Journal, Vol. 16(4), summer, 2000.

42 فريد  
الإلكترونية  
الجامعة، الإسكندرية،  
. 2004

43 . "تحليل العلاقة بين المعايير في الخليج"  
[www.ULUM.nl/c64.html](http://www.ULUM.nl/c64.html)

44 . "مجتمع المعرفة ودوره في صيرورة الإدماج في الإقتصاد الرقمي" الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية  
حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 4-2007/12/5.

45 . " " الاجتماعية .  
<http://www.swmsa.com/modules.php?name=News&file=article&sid=6>

46 . -ريال  
الرقمية، دولية " :  
التونسية، 2005 .

47 . أمين ميرفت،  
والتكنولوجيا والابتكار في بيروت،  
.2003

48 . كيث ديلفن، ترجمة شادن اليافي، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات: تحويل المعلومات إلى معرفة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والترجمة، الرياض، 2001 .

49 أمين ميرفت، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا، بيروت، 2004.

50 . Gérard Verna, « la veille technologique »:une "ardente nécessité",  
Département de  
management, Université Laval, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/ehf/cons/veille.html>, consulte le 27/04/2004.

51. Michel porter, choix strategique et concurrence, econo,ica,paris, 1986.

52 B.Martinet & J.M Ribault, "La veille technologique, concurrentielle et  
technologique: sources,méthodologie,organisation", les edition  
d'organisation, paris,1989.

53 عيسى حيرش، اليقظة الإستراتيجية، خيضر - 2003 .

54. [www.ystel.fr/lexique.html](http://www.ystel.fr/lexique.html), consulte le 5/03/2005

55 . الطيب داودي « رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية الميزة التنافسية الاقتصادية»  
إطار المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهماتها في  
تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية حسيبة بوعلي، الشلف، ديسمبر 2007.

56 . سلطان كرماللي ، ترجمة هيثم علي حجازي ، إدارة المعرفة مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع،  
2005

57 زكريا مطلق الدوري، يعرب عدنان حسين، « إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة  
المعرفة و إدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون»  
الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية  
الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، نيسان 2006.

58 هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،  
2005.

59 Bartlett ,ghoshal,s. and birkinshaw,transnational management, Boston, McGraw hill,2004.

60 عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005

61 . أسامة عبد الرحمان، المعرفة الإدارية والإدارة القبلية والترنّف النفطى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2000.

62. حريري « سياسات تشجيع تكنولوجيا والاتصالات وتخفيض الرقمية العربية »  
المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمية ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية  
 حسبية ، ديسمبر 2007

63. البديع جريدة الرقمية :

<http://www.alqabas.com.kw/Final/NewspaperWebsite/NewspaperPublic/CategoryArticlesPage.aspx> consulté le 25/09/2007

64 منتديات نسيج،مقال " الرقمية " :

<http://forums.naseej.com.sa/showthread.php?mode=hybrid&t=88362>

65 بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2005

66 بابا عبد القادر، ورقة عمل مقدمة في إطار المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمية ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، ديسمبر 2007.

67 مناخ الاستثمار في الدول العربية، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، الكويت، 2003

68 رأفت رضوان، تكنولوجيا المعلومات في الوطن العربي: التوجهات الاستراتيجية، الأردن، مؤسسة عبد الحميد شومان، 2004

69. [www.mcconnellinternational.com/technoreadiness/ae\\_003/rep.html](http://www.mcconnellinternational.com/technoreadiness/ae_003/rep.html)

70. <http://citegwpt.com/association-egstats>, consulte le 12/12/2006

71 بن داودية وهيبة، "واقع وآفاق قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شمال إفريقيا"  
المؤتمر الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا  
التنافسية للبلدان العربية حسيبة بوعلي، الشلف، ديسمبر 2007

72 إحصائيات الدولي للاتصالات، مارس 2005 ([www.itu.int](http://www.itu.int))

73. [www. Islamonline.net](http://www.Islamonline.net), consulte le 24/12/2006

74. [www.escwa.org](http://www.escwa.org), consulte le 23/11/2007

75. [www. Internetindicators.co,/facts.html](http://www.Internetindicators.co,/facts.html) consulte le 16/06/2006

76. GHOUFI A., Recherche scientifique et développement technologique en Algérie: Multidisciplinarité et synergie, in colloque international sur l'économie de la connaissance, U.Biskra, 12/13 Novembre 2005

77. حسين يحيى " قياس  
المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية  
للبلدان العربية حسيبة  
2007/12/5

78. دويس الطيب،  
الاقتصادية  
2005  
لنيل شهادة الماجستير والتنافسية

79. Khelfaoui Hocine, "La science en Algérie", La science en Afrique à l'aube du 21 siècle, 2001.

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله ؛

سيدي مدير(نائب مدير).....

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تحت عنوان إدارة المعرفة و منظمات الأعمال بين الرؤيا الإستراتيجية والمسار التطبيقي' نسعى من خلالها إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو مدى استعداد المؤسسات العامة في الجزائر لتطبيق إدارة المعرفة ونظرا لأهمية الموضوع فإنني آمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق كاملة لتحقيق أهداف الدراسة، وأود أن أؤكد لكم سيادة المدير على أن جميع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الاستبيان ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي شاكرة لكم حسن تعاونكم.

الطالبة : شتوح دلال ماجستير إدارة الأعمال

I. المعلومات العامة: لو تكرمت بذكر بعض المعلومات العامة الآتية من اجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

1. الجنس : ذكر ( ) انثى ( )
2. المركز الوظيفي مدير ( ) نائب/ مساعد المدير ( ) رئيس مصلحة/ قسم ( )
3. العمر أقل من 25 ( ) 25-35 ( ) 35-45 ( )  
45-55 ( ) 55-65 ( ) سنة فأكثر ( )
4. المستوى التعليمي: متوسط ( ) ثانوي ( ) ليسانس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )
5. الخبرة المهنية: أقل من سنة ( ) 1-5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 ( )
6. عدد الدورات التدريبية خلال السنوات الخمس الأخيرة:  
لا يوجد ( ) دورة واحدة ( ) دورتان ( ) ثلاث دورات ( ) أربع دورات فأكثر ( )

أولاً : الرجاء بيان مدى استعداد الموارد البشرية على الأخذ بإدارة المعرفة في المؤسسة وذلك بوضع إشارة (✓) في واحد من الحقول المدرجة أمام كل عبارة.

*	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
1	يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من أداء الأعمال الروتينية			
2	يتمتع الأفراد بمهارات ومؤهلات علمية عالية تساعد على الأخذ بإدارة المعرفة			
3	تتم الترقية للفرد في المؤسسة بناء على حجم المعرفة والمهارة أكثر من اعتماد الأقدمية .			
4	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر			
5	يرتبط نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة بمستوى الإبداع والابتكار المعرفي الذي يمارسه الفرد في عمله			
6	يتقبل الأفراد التغيير والتحول نحو إدارة المعرفة وذلك بالإقبال على المشاركة وتبادل المعرفة وعدم احتكارها كمصدر قوة لهم .			
8	لدى الموظفين الجدد في المؤسسة الاستعداد لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها بكفاءة			
9	يميل الأفراد إلى المشاركة بالمعرفة الفنية مع الآخرين ولا يحتكرونها كمصدر للقوة يعزز موقعهم الوظيفي			
10	لا ينظر الأفراد إلى برامج إدارة المعرفة التي تطرحها المؤسسة على أنها عبء إضافي ويتقبلونها بكل رضى			
11	يتفهم الأفراد وعلى جميع المستويات في المؤسسة أهمية التعلم من تجاربهم والاستفادة من أخطائهم			

: هو مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة

*	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
1	تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.			
2	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء وابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية.			
3	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها			

				الفنيين والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة كأنظمة خبيرة (ترميز المعرفة وتوثيقها )	
				تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام من خلال عمليات إدارة المعرفة	4
				لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتقاسم المعرفة (شبكة الاتصال الداخلي )	5
				تحرص المؤسسة على إصدار (مجلة دورية أو منشور ) تعزز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة	6
				توفر المؤسسة اليات الحوار المفتوح بين العاملين من ( البريد الإلكتروني، الدردشة الإلكترونية، النوادي، التعلم الإلكتروني )	7
				لدى المؤسسة قسم / فريق إدارة المعرفة مسؤول عن تحديد الأساليب والتقنيات، وتحديث وتطبيق المعرفة المتجددة	8
				تقوم المؤسسة بتقييم جودة موجوداتها المعرفية وتنفيذها باستمرار	9
				تشجع المؤسسة على ممارسة وتطبيق المعرفة المكتسبة والمتجددة لدى الأفراد في واجباتهم اليومية	10
				تسعى المؤسسة إلى الاستثمار في الأنشطة المعرفية كمصدر متميز للقيمة المضافة (كالتدريب والبحوث والدراسات )	11
				تشجع المؤسسة التبادل والمشاركة بالمعرفة من خلال عقد المؤتمرات والاجتماعات وحلقات النقاش.	12
				تؤمن الإدارة ان المعرفة تسهم بدور هام في نجاح المنظمة.	13
				تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين.	14
				تشجع الإدارة قيام جماعات/تجمعات الممارسة (Communities of Practice) من نفس المهنة وتوفر لها ما تحتاج، من موارد ودعم.	15
				تسمح الإدارة للأفراد بمناقشة الأمور الحيوية في المنظمة	16
				تتاح للفرد حرية الوصول للإدارة العليا.	17
				يتم اختيار العاملين جزئيا على اساس إمكاناتهم	18

					وسلوحياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة... الخ).
				19	يتم تقييم أداء العامل وترقيته ومكافأته جزئياً على أساس مساهمته المعرفية، وخاصة تبادل وتناغم المعرفة.
				20	يتم تكريم العاملين والاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة وتبادلها
				21	تتاح للفرد حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة

مدى الاستعداد التكنولوجي للأخذ بإدارة المعرفة في المؤ،

					العبارة
					1 لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب (CBIS) تتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية.
					2 ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة ات داخلية (Intranet)
					3 توفر المؤسسة مكتبة إلكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات و النظم الخبيرة.
					4 لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني
					5 لدى المؤسسة بنية تحتية متقدمة لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تساعد على الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة
					6 تنجز المؤسسة معظم عملياتها الأساسية كالتجارة الإلكترونية من خلال موقع دائم على شبكة الإنترنت (web page)
					7 تساهم المؤسسة بإقامة وتوفير " محطات المعرفة " لتعزيز التواصل مع جمهور المستفيدين من خدماتها

رابعاً: ما مدى دمج المعرفة المتاحة بالعمليات و الأنشطة الإدارية للأخذ بإدارة المعرفة في المؤسسة؟

					العبارة	*
					يرى القائمون على المؤسسة ان اساليب صياغة ووضع الاهداف الإستراتيجية المستخدمة تمكن من الأخذ بمنهجية إدارة المعرفة	1
					يرى القائمون على المؤسسة ان اسلوب تصميم وبناء الهيكل التنظيمي فيها يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة	2
					يرى القائمون على المؤسسة ان عمليات تحسين الإنتاجية وخفض النفقات المتبعة تتفق مع عمليات إدارة المعرفة	3
					يرى القائمون على المؤسسة ان الطرق المتبعة في حل المشكلات ومواجهة المعضلات تتلاءم مع الطرق المتبعة في إدارة المعرفة	4
					يرى القائمون على المؤسسة ان لديها القدرة على التخلص من الإجراءات المطولة والروتينية للأخذ بإدارة المعرفة	5
					يرى القائمون على المؤسسة ان إجراءات التسويق وترويج المنتج المتبعة تساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها	6
					يرى القائمون على المؤسسة ان لديها خطة واضحة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة انسجاماً مع إدارة المعرفة	7
					يرى القائمون على المؤسسة ان اليات صنع واتخاذ القرار المتبعة تتسجم مع قواعد ومبادئ إدارة المعرفة	8