

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة ، و اشتداد حدة المنافسة ، و ما افرزته العولمة من حرية انتقال المنتجات ورؤوس الاموال ، و ما صاحب ذلك من ثورة في المعلومات و الاتصالات ، اصبح الوقوف امام المنافسة الشرسة و ضمان الاستمرارية للمنظمات ، و نجاحها في تحقيق اهدافها اصبح امرا من الصعوبة بمكان . و لم تعد الدول الغنية ذات الريادة في عالم المال و الاقتصاد تلك التي تمتلك الموارد الغزيرة ، من عناصر راس المال التقليدية ، و الموارد الطبيعية الوفيرة ، بل اصبحت القوة الاقتصادية و الميزات التنافسية لتلك الدول و المنظمات التي تمكنت من التحول الي الاقتصاد المبني على المعرفة. و نتيجة لهذا التحول الكبير ، تزايد الاهتمام براس المال الفكري للمنظمات ، و تاكدت ضرورة الاستثمار فيه و تقويته ، و ذلك بالحصول على المعرفة المطلوبة و تشجيع تداولها و نشرها و تطبيقها بما يعزز القدرة على الابتكار و الابداع ، و تحقيق الميزة التنافسية .

لم يعد هناك خلاف في ان المعلومات و المعرفة تعتبر موردا استثماريا ، و سلعة استراتيجية ، مصدرا للدخل القومي ، و مجالا للقوى العاملة توظف كافة امكانيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التي اصبحت من اكثر القطاعات نموا . و اصبح تقدم الدول و تطور المجتمعات يقاس بمدى التقدم الذي تحرزه في مجالات المعلومات و الاتصالات (بيزان، 2006م) .

ان التعلم و انتاج المعرفة من اهم الاسس التي يبنى عليها التقدم و الازدهار . ففي الاقتصاد المبني علي المعرفة تعتمد قدرة الافراد و المنظمات و المجتمعات علي انتاج الثروة على قدرتهم على التعلم و مشاركة الابداع ، حيث يكون التعلم على مستوى المنظمة مستمرا . تكتسب المنظمات المعرفة و الخبرة عن طريق التعليم التنظيمي . و هذه المعرفة لا يمكن ان تتوفر بصورة منظمة ، و لا يمكن اكتسابها فقط عن طريق التعليم الرسمي و التدريب ، بل تتطلب سلسلة من الاكتشافات و عمليات النشر و الفهم المشترك. لذلك نجد ان المنظمات الناجحة هي التي تعطي الاولوية لاحتياجات بناء القدرة تعليمية ضمن المنظمة (مراياتي ، 2006).

وعلى الرغم من أهمية المعرفة في تحقيق التميز في المنظمات ، و بروز دورها في اكساب المنظمات راس مال فكري مبدع و مبتكر يعمل على تحقيق الميزات التنافسية للمنظمات ، إلا أن ادارتها لم تحظى بالاهتمام الكافي ، وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة ، وإبراز أهميتها في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات، هذا بالإضافة إلى توجيه المسؤولين عن المنظمات المختلفة إلى ضرورة العمل على التجاوب السريع مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، وذلك من خلال تطوير أداء هذه المنظمات بتبني إدارة المعرفة بما يمكنها من تحقيق التميز في تقديم خدماتها بكفاءة وفعالية في ضوء متطلبات الاقتصاد المبني على المعرفة.

1 . 1 مشكلة البحث :Research Problem

تتصف الكثير من المشكلات التي تتعرض لها العديد من المؤسسات بالتركرار , مما يعني ان هذه المنظمات لا تتعلم من اخطائها : فهي لم تتحول الى منظمات متعلمة . كما ان التحول الى الاقتصاد المبني على المعرفة تعترضه الكثير من الصعوبات . كما ان وعي الكثيرين من ممارسي الادارة باهمية راس المال الفكري و ضرورة تنميته و المحافظة عليه يتسم بالضعف الشديد بالرغم من اهمية المعرفة في تعزيز الميزات التنافسية للمنظمات , و ذلك بما يمكن ان توفرة المعرفة بالمستهلكين و المنافسين , و اساليب الانتاج و التسويق من قدرة على الابتكار و الابداع تحقق التميز لهذه المنظمات في ظل العولمة و ثورة المعلومات بما يمكنها من تحقيق اهدافها و ضمان استمراريتها في المدى المنظور . و يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن تطبيق اساليب و ادوات ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية بما يحقق التميز

المؤسسي؟ ، و يتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية :-

1. ما مفهوم ادارة المعرفة و ما ادواتها و اساليبها ؟ .
2. ما مفهوم التميز المؤسسي و ما اهم نماذجه المستخدمة حاليا ؟
3. ما دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي ؟
4. ما مدى توافر متطلبات ادارة المعرفة الفعالة بشركة الموانئ الهندسية لتحقيق التميز؟
5. ما معوقات تطبيق ادارة المعرفة الفعالة بشركة الموانئ الهندسية لتحقيق التميز ؟
6. ما النموذج المقترح لتطبيق ادارة المعرفة الفعالة بشركة الموانئ الهندسية لتحقيق التميز؟

1 . 2 اهمية الدراسة : Importance

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية فيما يمكن ان تضيفه الى المكتبة السودانية في مجال ادارة المعرفة ، حيث تفنقر الى الدراسات المتعلقة بادارة المعرفة كاحد انواع المفاهيم الادارية الحديثة و ذلك من خلال عكس ما كتبه كتاب الادارة قدر الامكان ، و ذلك من خلال تناول مفهوم ادارة المعرفة ، و ادواتها و استراتيجياتها ، و ما تحتاج اليه من متطلبات ، و ما يمكن ان يعترض سبيلها من عقبات و صعوبات ، و محاولة ابراز دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال ، و ذلك من خلال دورها في ترشيد القرارات ، و تطوير المنتجات ، و تحسين العمليات ، و لفت نظر الاداري الممارس الى اهمية المعرفة في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمات ، و محاولة ارتياد احد مجالات العلوم الادارية الجديدة ، و التي تميز اسهام كتاب الادارة فيها بالندرة لحدثة هذا المجال .

تتمثل الاهمية العملية لهذه الدراسة فيما يمكن ان تبلوره من نموذج عملي ، و ما يمكن ان ترسمه من معالم يمكن الاهتداء بها في تطوير استراتيجية فعالة لادارة المعرفة في منظمات الاعمال تمكنها من تحقيق التميز ، و ذلك من خلال سعيها الى بناء و تطوير نموذج لادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية بما يمكنها من تحقيق التميز ، يمكن تعميمه على المنظمات المشابهة. كما ان هذه الدراسة تأتي في سياق الاستجابة لتوجيهات السيد/ عمر حسن احمد البشير رئيس جمهورية السودان (2004م)،و التي اوضحها في رسالته حول البرنامج الرئاسي للجودة والتميز بالتزامن مع الاستراتيجية القومية ربع القرنية.

1 . 3 اهداف الدراسة Objectives:

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:-

1. ابراز مفهوم و اساليب و ادوات ادارة المعرفة و دورها في تحقيق التميز المؤسسي.
2. الكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية لتحقيق التميز .
3. الكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة المعرفة الفعالة بشركة الموانئ الهندسية .
4. تطوير نموذج لتطبيق ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية لتحقيق التميز .

1 . 4 فروض الدراسة Assumptions :

1. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام عمليات ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية و تحقيق التميز .
2. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى وعي و التزام القيادة بادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية و تحقيق التميز .
3. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية لتطبيق ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية و تحقيق التميز .
4. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى توافر و استخدام تكنولوجيا ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية و تحقيق التميز .
5. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية و تحقيق التميز .
6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط استجابات العاملين بشركة الموانئ الهندسية نحو متطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة الموانئ الهندسية تعزى الى المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، عدد الدورات التدريبية) .

1 . 5 منهج البحث Methodology :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاجراء الدراسة ، و المنهج التاريخي لدراسة نشأة و تطور الشركة ، و منهج المسح الاحصائي الشامل لعدد 300 فردا و هو يمثل جميع افراد مجتمع الدراسة ، و الذي يتكون من جميع العاملين بشركة الموانئ الهندسية . استخدمت الاستبانة و المقابلة كادوات لجمع البيانات الاولى و المعلومات الاساسية للدراسة . اما البيانات و المعلومات الثانوية تم الحصول عليها من المراجع و الكتب و الدوريات و الدراسات السابقة و سجلات شركة الموانئ الهندسية ، مع الاستعانة بالشبكة العنكبوتية .

وقع الاختيار على شركة المواني الهندسية لتطبيق الدراسة لطبيعة عمل هذه المؤسسة , و ذلك لحاجتها الدائمة الي الابتكار و الابداع المستمر , حيث انها تعمل في بيئة تتميز بسرعة التغير و شدة المنافسة , هذا بالاضافة الى اهميتها كمؤسسة تعمل على تحقيق مجموعة من الاهداف المالية و الاجتماعية و الاقتصادية للدولة . و يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بشركة المواني الهندسية و الموجودين بمدينة بورتسودان دون من هم في اجازات او ماموريات خارج المدينة , و للتأكد من صدق الاستبانة ملائمتها لاجراء الدراسة من الناحية الاحصائية و الموضوعية , و وضوح عباراتها , و اعتمادها علي الاطار النظري للدراسة في جميع محاورها, تم عرضها على عدد من المختصين للتحكيم .

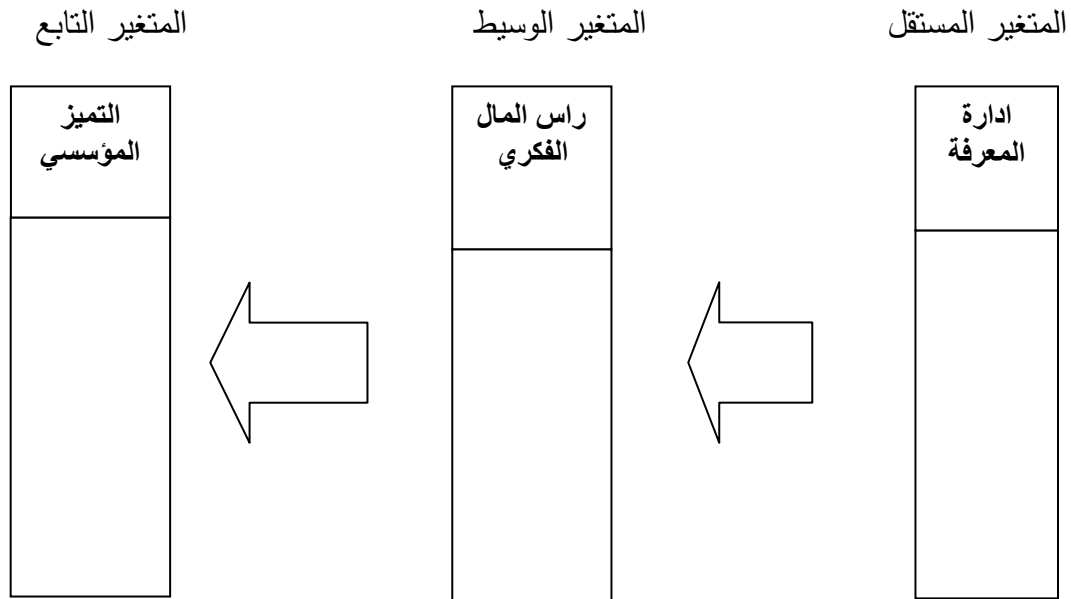
1 . 6 حدود الدراسة The Search Limits :

اجريت الدراسة بمدينة بورتسودان، مقر شركة المواني الهندسية، و ذلك في الفترة من 2009و حتى العام 2011 م، و قد طبقت الدراسة بشركة المواني الهندسية ، و شملت الدراسة جميع العاملين بشركة المواني الهندسية الذين يحملون مؤهلات جامعية لا تقل عن درجة البكالوريوس.

1 . 7 متغيرات البحث The Research Variables :

شكل (1/1)

متغيرات الدراسة



المرجع: اعداد الباحث، 2011

يبين نموذج الدراسة وجود متغيرين هما: المتغير المستقل " ادارة المعرفة" و المتغير التابع "التميز المؤسسي" ، و ان كل متغير يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية ، و في ذات الوقت هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة "متطلبات ادارة المعرفة" ، "معوقات ادارة المعرفة" و المتغير "عمليات ادارة المعرفة" و "محتوى ادارة المعرفة" ان لكل متغير مجموعة من المتغيرات الفرعية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة Literature Review

الفصل الثاني

الدراسات السابقة Literature Review

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث . تناول المبحث الاول الدراسات السابقة باعتبارها قد ارسى دعائم مهمة في سبيل تطبيق ادارة المعرفة، و قد قسمت الى دراسات عربية ، و دراسات اجنبية، و تم ترتيبها حسب اسبقيتها الزمنية. و تناولها المبحث الثاني بالتلخيص و التصنيف تحت اربعة مجموعات: دراسات تناولت اهمية ادارة المعرفة، دراسات تناولت متطلبات تطبيق ادارة المعرفة، دراسات تناولت معوقات تطبيق ادارة المعرفة، دراسات تناولت التميز المؤسسي . و تأتي هذه الدراسة امتدادا لما سبقها من دراسات و مكملة لها فيما لم تتعرض له من جوانب عملية لتطبيق ادارة المعرفة . و يتعرض المبحث الثالث من هذا الفصل للدراسات السابقة بالتعليق عليها و بيان مجال الاستفادة منها و ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

2 . 1 الدراسات العربية

2 . 1 . 1 دراسة (ياسين، 2000) بعنوان "المعلوماتية و إدارة المعرفة : رؤيا إستراتيجية عربية" هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لإدارة المعرفة، نموذج يمكن أن يمثل منظورا مستقبليا للإدارة العربية في ضوء الأبعاد الثلاثية الرئيسة للمعلوماتية و هي العتاد بالإضافة ، Knowledge ware و الموارد المعرفية " Software والبرمجيات Hardware بالإضافة إلى العنصر الأهم في هذه المنظومة المتكاملة والذي يعتبر المعادل الموضوعي لموارد النظام المادية و هو الإنسان صانع المعرفة، و لقد تم استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لأغراض البحث و قد توصلت الدراسة إلى الآتي:-

- أن معظم المؤسسات العامة و منظمات الأعمال العربية تعاني ضعفاً في البنية التحتية المعلوماتية.
 - و قلة استخدام نظم المعلومات المحوسبة التي تمثل مقدمة لا بد منها لتشكيل و تنظيم إدارة المعرفة.
- و لقد أوصت الدراسة بتحسين كفاءة وفعالية النظم المعلوماتية الموجودة في كل منظمة، واستكمال بناء القاعدة التقنية التحتية من عتاد ، و كمبيوتر، و شبكات اتصالات بيانات و غيرها، وبناء نظم محوسبة تساعد إدارة المعرفة على القيام بوظائفها المهمة و المعقدة.

2. 1. 2 دراسة (السياني، 2001) بعنوان " الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت

الحديثة" هدفت الدراسة الى التعرف فيما اذا كانت قوة المنشآت الحديثة في اليمن تتمثل في المعرفة التي تمتلكها بمعنى القدرات الفكرية و الابداعية ، اذ تفوق بأهميتها ما نسبته 70% من عناصر الانتاج و تغطي باقي العناصر نسبته 30% و بذلك اصبحت المعرفة تشكل ثلاثة ارباع القيمة المضافة للمنتج و هو ما اكدت عليه العديد من الدراسات و مراكز البحوث في اوربا حيث ان عدد العاملين في قطاعات المعلومات و الخدمات في امريكا يفوق عدد العاملين في قطاعات الصناعة و الانتاجية. و توصلت الدراسة الى ان عوامل نجاح ادارة المعرفة تتمثل في ما يلي:-

- الوعي بأهمية ادارة المعرفة.
- البنية التكنولوجية الملائمة.
- ضرورة مشاركة المعرفة واعتبار التعلم الفردي والتنظيمي قوتين محركتين لبناء معارف جديدة.
- ايلاء الحوافز و الدوافع عناية اكبر.

2. 1. 3 دراسة (الشبتي ، ٢٠٠٢) بعنوان " إدارة المعرفة و الاستثمار في رأس المال المعرفي في

الجامعات" هدفت الدراسة إلى معرفة عناصر رأس المال المعرفي و نماذج إدارة المعرفة و مؤشرات الاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات ، و كانت هذه الدراسة تحليل واثافي لما تحتويه التقارير الصادرة من الجامعات. وقد كشفت الدراسة عن نتائج مهمة من بينها:-

- إن إدارة المعرفة حسب مؤشرات جدوى الاستثمار في المعرفة أكثر فاعلية في خفض التكاليف و تحسين الأداء.
 - إن المعرفة رصيد لا يستهلك و إنما هو رصيد يوظف و يتضاعف مع مرور الزمن.
 - إن المعرفة رصيد لا يمكن احتكاره و إنما هو عبارة عن ملك مشاع.
- وتتفق هذه الدارسة مع دراسة الباحث في أهمية توظيف إدارة المعرفة في المنظمات حتى نضيف قيمة لهذه المنظمات و تساعد على تحقيق التميز المؤسسي.

2 . 1 . 4 دراسة (الكبيسي، 2002) بعنوان " ادارة المعرفة و اثرها في الابداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق". هدفت الدراسة الى تحديد مستويات المعرفة الضمنية و الصريحة ، و الاساليب المعتمدة في عمليات ادارة المعرفة في منظمات القطاع الصناعي المختلط و مستوى القدرات الابداعية و الابداعات المتبناه ، بالاضافة الى توضيح طبيعة العلاقة و نوع التأثير بين انواع المعرفة الضمنية و الصريحة مع الابداع التنظيمي (قدرة و تبني) ، و كذلك العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة في الشركات عينة البحث . و توصلت الدراسة الى الاتي:-

- ان ادارة المعرفة عبر عناصرها تسهم في تعزيز الابداع التنظيمي قدرة و تبني.
- ان ادارة المعرفة عبر عناصرها تؤثر في الابداع التنظيمي قدرة و تبني.

2 . 1 . 5 دراسة (الصباغ، 2002) بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات"، وهدفت الدراسة إلى تعريف مصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ومحاولة التعرف على مدى قربيه أو بعده عن إدارة المعلومات، و التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات وتنظيمات اليوم، و دورها في تحقيق التقدم التنافسي للمجتمع أو للمنظمة، و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي للنتائج العلمية المنشورة إلكترونياً أو ورقياً. و كانت عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية من مرئادي مكتبة جامعة قطر الذكور ، إما عن الأداة فهي الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

- تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها وهي حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد.
 - أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة اكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور..
- وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إن المعرفة حقل جديد يجب تفعيله لمواكبة عصر المعرفة، و تحقيق التميز في المنظمات، وان المجتمعات حتى الآن لم تطبق إدارة المعرفة بشكل كامل في قراراتها و ممارستها.

2 . 1 . 6 دراسة (الملاك و الأثري، ٢٠٠٢) بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات"، وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المعرفة كمبدأ من المبادئ الحديثة في الإدارة، وبيان أثره على تطور المنظمة والعاملين فيها، و فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت وكيف يمكن تحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمؤسسات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، و كانت العينة عينة عشوائية من ١٠٨ مؤسسة حكومية وخاصة عاملة في الكويت وهم مديري التطوير الإداري والبشري، إما عن أداة الدراسة فهي الاستبانة، و توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ما يلي:-

- إن الغالبية العظمى من القطاعين العام والخاص يرون أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم والمصدر الرئيس لتزويد النظام بالمعارف والخبرات هم العاملون بالمنظمة.
- إن غالبية العاملين في القطاعين يرون إن المعرفة و الخبرة هي مصدر قوة لهم وهي شيء خاص بهم ويحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية.
- إن أهم وسائل تسهيل عملية التشارك في المعارف هي النشرات والمجلات الداخلية.
- يجب على الإدارة الكويتية أن تشجع العاملين على المشاركة في نقل الخبرات والمعارف وإيجاد بيئة عمل مناسبة لمثل هذه الأجواء.

2 . 1 . 7 دراسة (الزامل، 2003) بعنوان " إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في إرساء أسس مجتمع معلوماتي قادر على المنافسة في العالم العربي، والتعرف على العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ووضحت أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) من اختصاص إدارة المعلومات، والتعامل مع البشر هو إدارة معرفة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من اهمها ما يلي :-

- أن المجتمعات العربية ما زالت قاصرة بشكل كامل ادارة المعرفة في فعاليتها وقراراتها المجتمعية.
- و أن هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية،

و أن إدارة المعرفة لها دور كبير و فعال في تحقيق تقدم تنافسي في المجتمع العربي من خلال ابتكارها تكنولوجيايات جديدة، و وسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة من شأنها أن تساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.

2 . 1 . 8 دراسة الحوامدي (Alhawamde,2003) بعنوان "العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة في

المدارس" **Factors affecting knowledge management in schools** " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح مبادرات إدارة المعرفة في المدارس ، حيث تؤثر قضايا الثقافة و الإدارة إلى حد كبير في نجاح هذه المبادرات، كما هدفت إلى تحديد أهم المعوقات التي تعترض سبيل تطبيق إدارة المعرفة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- هناك عوامل شائعة لنجاح إدارة المعرفة بالمدرسة منها: تتطلب إدارة المعرفة تحقيق توازن في القيادة، تنظيم، تعلم، وتكنولوجيا في مجال المدرسة الواسع. ، من الضروري تواجد جو من الثقة،العدل والتجديد في المنظمة حيث أنها مهمة لإدارة المعرفة، أن تكنولوجيا المعلومات تمكن وتسهل من تبادل المعرفة ، تهذيب ثقافة التعلم أو مفاهيم تنظيم التعلم والتي تشجع تبادل المعرفة ، قد يؤثر المناخ الثقافي على الرغبة في المشاركة.
- أما عن معوقات تطبيق إدارة المعرفة فكانت كالتالي: الثقافة التنظيمية فكانت بنسبة 80 % ، نقص الانتماء كان بنسبة 64 % ، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 55 % ، هيكلية التنظيم كانت بنسبة 54 % ، عمليات غير معيارية كانت بنسبة 53 % ، التزام الإدارة العليا بنسبة 64 % ، المكافآت والتقدير بنسبة 46 %.

2 . 1 . 9 دراسة (العبادي، 2003) بعنوان "تحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة

الاستراتيجيات في منظمات الأعمال " هدفت هذه الدراسة إلى عرض الأسلوب الجديد في بناء و صياغة إستراتيجية منظمة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، و كيفية استفادة الإدارة العليا منها، وقد عمدت إلى بناء نموذج تحليلي لصياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات معتمدة في ذلك على مواءمة النماذج

السابقة بالنموذج الجديد في صياغة الاستراتيجيات عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات، و اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:-

- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات ليست أداة مساعدة فحسب و إنما أداة لا يمكن الاستغناء عنها في التصور و التنبؤ و حل المشاكل،
- و أن إهمال التوجه نحو المعرفة و الإدراك لهذه التقنية سيؤدي إلى تراجع العديد من منظمات الأعمال في أدائها و مواكبتها للتطور.

2 . 1 . 10 دراسة (جواد ، 2003) بعنوان اثر المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية

و التميز في الاداء" هدفت الدراسة الى التعرف على اهمية المعرفة التسويقية من خلال دراسة عينة من شركات تعمل في قطاع السلع المعمرة في السوق الاردنية.و توصلت الدراسة الى اهمية توفر المعرفة السوقية و المعرفة من خلال البحث و التطوير بالاضافة الى معرفة المنافسين لدي مديري هذه الشركات حتى تساندهم في اختيار استراتيجياتهم المناسبة و التي تؤدي الى التميز في الاداء.

2 . 1 . 11 دراسة (الدوري والعزاوي ، 2004) بعنوان " ادارة المعرفة و انعكاساتها على الابداع

التنظيمي" هدفت الدراسة الى بلورة اطار فكري حول مفاهيم و انواع و مداخل و نظريات المعرفة، ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي، و توظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي) . و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين انظمة ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي ، و ان القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابداع منتجات جديدة بسرعة و كلفة منخفضة ، و صياغة استراتيجيات المنافسة.

2 . 1 . 12 دراسة (الساعد وحريم ، 2004) بعنوان " بعنوان: علاقة ادارة المعرفة و تقنيات المعلومات

بالميزة التنافسية للمنظمة ".هدفت الى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الصناعة الدوائية بالأردن. و من اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ما يلي:-

- هناك علاقة إيجابية معتدلة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة

- وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة.
- هناك فروق في العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبين الميزة التنافسية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.
- تسهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات.
- هناك ضعف في معرفة المنظمات المبحوثة بخصوص ما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين وكذلك بخصوص تطلعاتهم المستقبلية إذ كانت نتائج الوسط الحسابي لهاتين الفئتين أقل من الوسط الحسابي لأداة القياس.
- أثبتت الدراسة من خلال التغطية للجانب النظري على الدور الأساسي المهم لتكنولوجيا المعلومات في بناء وتعزيز ونقل المعرفة مما يؤدي بالنهاية إلى ميزة تنافسية للمنظمات.

2 . 1 . 13 دراسة (ابو فارة ، 2004) بعنوان " العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الاداء "

هدفت الدراسة الى ابراز الدور المتزايد لادارة المعرفة في تحقيق و تعظيم كفاءة و فاعلية المنظمة الحديثة و بناء انموذج متكامل متناسق لالية التأثيرات و العلاقات بين المدخلات المعرفية و العمليات المعرفية و المخرجات المعرفية (الاداء) . و توصلت الدراسة الى ان توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل ادارة المعرفة يؤدي الى الاتي :-

- يوفر قدرات تنافسية متميزة، و قدرات و اسعة من تكنولوجيا المعلومات و ادارة المعلومات.
- يوفر نظاما دقيقا و فاعلا لتخطيط و تنفيذ و رقابة العمليات الوظيفية المختلفة.
- يدعم فلسفة الادارة العليا و اتجاهاتها .
- يؤثر في سلوك الافراد بالمنظمة و في امكاناتهم و قدراتهم و اتجاهاتهم.
- اداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة تحقق قيمة عالية.

2 . 1 . 14 دراسة (العمرى، 2004) بعنوان " الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية "

هدفت الدراسة الى تحليل استخدام البنوك التجارية الاردنية لتكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة بهدف تحقيق قيمة عالية لاعمال هذه البنوك . اجريت الدراسة على 16 بنكا تجاريا اردنيا . و كانت اهم نتائج الدراسة ما يلي :-

- وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات بين و القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الاردنية .
- وجود اثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الاعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة.

- 2 . 1 . 15 دراسة (الدوري و الشمري ، 2004) بعنوان: ادارة العرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لاستطلاع عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد . هدفت الدراسة الى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الاستراتيجية والحيوية التي تتصل بمشكلات استراتيجية ذات أبعاد متعددة على جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذا النوع من القرارات يتطلب البحث المتعمق والمعرفة والقدرات للتحليل المستقبلي . وتم التوصل إلى النتائج الآتية:-
- إن المدخل المعرفي أداة مهمة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ليس فقط في حل المشكلات، والتعلم والتخطيط بل في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.
 - إن الغالبية العظمى من أفراد عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به، من خلال إتباع الأساليب العلمية والخطوات المدروسة لاتخاذ مثل هذه القرارات الاستراتيجية.
 - تدني استيعاب وإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم.
 - إن معظم أفراد العينة مدركون ومتفقون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها المهم في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة. وقد أوصى الباحثان بالعديد من التوصيات كان من أبرزها:-
 - ضرورة اهتمام المنظمات بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كرأس مال فكري متجدد ومنبع أساسي لمواردها المالية والفنية ورافدا لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة.

- على المديرين أن يراعوا الدور المهم للمعرفة الظاهرة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها المنظمة بل يجب عليهم أيضا أن يراعوا الخبرة الضمنية المتمثلة بالخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد لدورها الفاعل في تقرير مصير المنظمة وديمومتها.

2 . 1 . 16 دراسة (أبوقبة ، 2004) بعنوان: مدى تطبيق ادارة المعرفة و المعلومات في الوزارات المركزية في الاردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، والتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية وكيفية التغلب على هذه المشكلات وعلاجها. وقد تكون مجتمع الدراسة من (566) مديراً ورئيس قسم من مختلف المستويات الإدارية، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (303) مديراً ورئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- تطبيق الوزارات المركزية برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية، إذ يكون هذا النظام مكلفاً ويمثل مرحلة متقدمة جداً من إدارة المعرفة والمعلومات هذا فضلاً عن أنه يستخدم لأغراض خاصة واستثنائية جداً.
 - تحسن عملية إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتسهم في تفعيل الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.
 - تزيد إدارة المعرفة والمعلومات من كفاءة وفعالية العمل وتحسين الجوانب الاقتصادية من خلال خفض الكلفة وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات .
- وقد خلص الباحث إلى عدد من التوصيات كان أهمها:-
- ضرورة تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا.
 - زيادة الاهتمام بالمعرفة الضمنية.

2 . 1 . 17 دراسة (المومني ، 2005) بعنوان: اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات العامة في الاردن: دراسة ميدانية هدفت الى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن. إذ بلغت عينة الدراسة (160) مديراً في المؤسسات العامة

الأردنية ممن لهم الصلاحية في اتخاذ القرار في (20) مؤسسة عامة .وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:-

- وجود اتجاه إيجابي وبمستوى فوق المتوسط لدى القائمين على المؤسسات العامة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.
 - إن مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط ، وبالتالي يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها.
 - إن مستوى جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط ما عدا عنصر الاستعداد التكنولوجي الذي كان بمستوى دون المتوسط وأنه لا يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة وتطبيقاتها.
 - بينت الدراسة وجود علاقات ارتباط عكسية ضعيفة إلى متوسطة القوة بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية:مستوى دعم مجالس الإدارة، مستوى استعداد الموارد البشرية، ومستوى استعداد البنية التحتية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي.
- وقد خلص الباحث إلى العديد من التوصيات التي ركزت على ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بمفهومها بين الموظفين والعاملين من خلال التدريب والتأهيل، وضرورة قيام الجامعات بطرح مساقات تدريس لموضوع إدارة المعرفة ومبادئها.

2 . 1 . 18 دراسة (حجازي، 2005) بعنوان: قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية :دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة . هدفت هذه الدراسة الى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها الخاصة، وأن مدخل إدارة المعرفة أصبح يسهم إلى حد كبير في تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: -

- إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء، تدرك ما هي إدارة المعرفة، بمختلف أبعادها، من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية.
- أوضحت الدراسة أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا.

2 . 1 . 19 دراسة (هاشم، 2005) بعنوان: "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"
 هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح كأساس لإستراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها و قد تضمنت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة لكل من إدارة المعرفة و الإبداع ، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على أساس التفاعل و الاحتكاك بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ونظرائها من الجامعات الأجنبية.

2 . 1 . 20 دراسة (رزوقي، ٢٠٠٥) بعنوان "الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و إدارتها"
 هدفت الدراسة إلى، توضيح المفاهيم المتعلقة بهندسة المعرفة وإدارتها، و تحديد السمات الأساسية لعمال المعرفة و مديريها، و تحديد متطلبات إدارة المعرفة و هندستها و أساليبها، وبما يضمن رسم الإطار العام و الوصف الوظيفي المطلوب في أخصائي المعلومات كعامل أو مدير معرفة. و من اهم النتائج التي توصلت اليها ما يلي :-

- عامل المعرفة أو مديرها لا يمكن إن يكون أي منهما فردًا واحدًا يمتلك كل المهارات و يقوم بأفضل الممارسات.
- الخروج من النمط التقليدي الذي تعمل مؤسسات المعلومات بموجبه، باستخدامها للعدات و الروتينيات و التعليمات و الأدلة في عملها و إن تضع لنفسها فلسفة واقعية مستتبطة من توجيه الأفكار نحو النظرة الجديدة في إدارة المعلومات و المعرفة تعليمًا و تطبيقًا.

- حتى يضع أخصائي المعلومات نظامًا لفوضى معلومات الانترنت و مصادرها عليه اكتساب مهارة التعامل مع التقنية لارتباطها بالثقافة المعلوماتية.

هذه الدراسة تتفق مع الباحث في اهمية دور العنصر البشري في ادارة المعرفة في المنظمة.

2 . 1 . 1 دراسة (معاينة، 2006) بعنوان " :إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي :

تجارب عالمية" هدفت هذه الدارسة إلى تسليط الضوء على بعض النظم و النماذج العالمية لإدارة المعرفة

ونظم المعلومات في مؤسسات التعليم العالي ، تسليط الضوء نحو هذه الأنماط التي من الممكن أن

تتبنها مؤسسات التعليم العالي في الأردن بشكل خاص والوطن العربي بشكل عام . واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي. وتوصلت الدارسة إلى الاتي:-

- أن الجامعات الأردنية ما تزال غير قادرة على توظيف هذا المجال (إدارة المعرفة) .
- وأن رأس المال البشري يعول عليه في الاستراتيجيات التنموية للدول المتقدمة.
- تعتمد إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات كأساس تقام عليه هذه الجامعات و الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة.

2 . 1 . 2 دراسة (العازمي، 2007) بعنوان " :إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج العربي "

هدفت هذه الدراسة إلى السعي لتحقيق حزمة متكاملة من الأهداف الأساسية التي يمكن إيجازها بتقديم إطار

نظري متكامل عن مفهوم إدارة المعلومات وإدارة المعرفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستنباطي

التحليلي، لتحقيق أهداف الدارسة. وكان من نتائج الدراسة: -

- يرى الموظفون أن حيازتهم للمعرفة هي من خصوصياتهم، ولا أحد له الحق بالمشاركة بها.
- اعتقاد الموظفين و شعورهم بأن ليس هناك أي مردود أو فائدة لهم ؛ لذلك يفتقد الموظفون لما يحفزهم لاكتساب المعرفة وتبادلها فيما بينهم.
- عدم توفر القدرة لدى المؤسسات على تحديد مصادر المعرفة المناسبة من أشخاص أو بيانات افتقار الموظفين لوسائل جمع رصيد المؤسسة من المعرفة.

2 . 1 . 23 دراسة (الياسري والعامري، 2007) بعنوان " : القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرها في

فاعلية المنظمة " بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط. هدف البحث إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة ، واستخدم الباحث استبانة للحصول على المعلومات و ذلك من خلال إجابات (60) مديراً يمثلون القيادات الإدارية العليا (15) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط و توصل البحث إلى عدد من النتائج منها:-

- وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث.
- وجود تأثير للقوة والمعرفة في فاعلية المنظمة.

2 . 1 . 24 دراسة (عبد الوهاب، ٢٠٠٧) بعنوان: " دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الاشارة

الى رؤساء المدن المصرية". إذ هدفت إلى معرفة أهم الأنماط القيادية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة؟ وما مدى توافر سماتها في مديري ورؤساء المدن المصرية ؟ وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات التي كتبت في مجال إدارة المعرفة ودور القيادة فيها .كما تمت الاستعانة بالمنهج السلوكي ، للتعرف إلى الأنماط القيادية ، ومدى علاقتها بإدارة المعرفة .والى جانب ذلك، فان هناك منهج دراسة الحالة الذي تم من خلاله التركيز على رؤساء المدن المصرية .وقد كشفت الدراسة عن أن هناك نظريات وأنماطاً قيادية أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل النمط الرابع من أنماط ليكرت، ونظرية المسار /الهدف .ومن الأنماط القيادية التي تتناسب تطبيق إدارة المعرفة:نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة لتبادلية، والقيادة التحويلية والكاريزمية. و اهم النتائج التي توصلت اليها:-

- أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وأفقياً.
- وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة
- أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة.
- توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

و قد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ان هناك متطلبات لازمة لادارة المعرفة.

2 . 1 . 25 دراسة (طاشكندي، 2007) بعنوان: ادارة المعرفة اهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة

نظر مديرات الادارات و المشرفات الاداريات بمكة المكرمة و جدة".وقد هدفت الى توضيح أهمية توظيف إدارة

المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثرها في التطوير التربوي وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التعليم، وكذلك هدفت إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها. حيث تناولت الباحثة في الدراسة كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (130) من المشرفات الإداريات ومديرات الإدارات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة حيث استخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات مكونة من 65 فقرة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:-

- يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم.
 - إن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
 - إن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيمها وتقييمها.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.
- وقد خلصت الباحثة إلى التوصيات الآتية:-

- رسم استراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة وفق المعطيات الداخلية والخارجية.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.

2 . 1 . 26 دراسة (نايف، 2007) بعنوان " العلاقة بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية و اثرها على الاداء الاستراتيجي :دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"
سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف الاتية:-

- اعداد اطار نظري خاص بادارة المعرفة.
- الاغناء النظري لموضوع المقدرات الجوهرية و التي تمثل مصدرا للميزة التنافسية.
- التمييز بين الموارد و القدرات الجوهرية و صولا الى المقدرة الاستراتيجية.
- البحث في الاداء الاستراتيجي من حيث المداخل و القياس.
- توضيح طبيعة العلاقة و نوع التأثير بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية و الاداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة.

- تحديد المضامين و الدلالات النظرية لعمليات المعرفة و المقدرات التي تعد جوهرية في العمل للمديرين في الشركات عينة الدراسة لغرض تعزيز قدراتهم الابداعية نحو تحقيق افضل اداء لشركاتهم.

- تحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية.
- وضع ملامح انموذج لادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية من واقع اجابات عينة الدراسة ينسجم مع متطلبات البيئة العراقية .

تو صلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها ما يلي:-

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية و معنوية بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية .
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقة بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية في الاداء الاستراتيجي.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقة بين: انتاج المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية، انتاج المعرفة و الابداع، تكامل المعرفة و الرضا، تكامل المعرفة و النمو و التعلم، تكامل المعرفة و العمليات الداخلية، تكامل المعرفة و الابداع،
- وجود تأثير كبير و قوي لعمليات ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دورا رئيسا في تحقيق اداء افضل للشركات عينة الدراسة.

2 . 1 . 27 دراسة (دروزة، 2008) بعنوان " :العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و أثرها

على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء المؤسسي و الشفافية (الاحتياجات المعرفية ، الوعي و الالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية و البالغ عددهم (300) موظف، أما عينة الدراسة فقد تكونت من

موظفي الوزارة و حملة الدبلوم فما فوق المصنفين وغير المصنفين القائمين على رأس عملهم ، وعددهم 300 (ضمن الفئات الأولى ، والثانية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت

الباحثة استبانة لجمع المعلومات و الأولية المكونة من (90) فقرة على أفراد عينة الدراسة و هم الموظفون من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق و عددهم (300) وفي ضوء ذلك جرى جمع وبعد إجراء التحليل (spss) وتحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الحزم الإحصائية الوصفي للدراسة وتحليل التباين و معامل الارتباط لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:-

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و كل من تشخيص المعرفة و خزن المعرفة ومتطلبات وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعليم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

2 . 1 . 28 دراسة (الشرفا ، 2008) بعنوان "دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة. وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع المدراء العاملين و رؤساء الأقسام في المصارف المبحوثة ، و عددهم (174) موظفاً. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:-

- تطبق المصارف العاملة في قطاع غزة نظام تكنولوجيا إدارة المعرفة في جميع الوحدات والأقسام، وتحرص على ضرورة الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة من المهارات و الخبرات المتوفرة لديها و استثمار الكوادر البشرية و معارفهم في مجال التنمية و النهضة لتصل إلى مستوى التعايش والتواصل مع العالم المحيط و مواكبة التطورات المتلاحقة في ظل تكنولوجيا المعلومات المتقدمة.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود وحدة تنظيمية أو قسم خاص لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل أي مصرف في قطاع غزة إلا أنه يتم تطبيق نظم إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات داخل المصارف.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، $\alpha =$ الإبداع و التطوير) عند مستوى دلالة 0.05
- و قد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي:-
- تعميق وعي و إدراك المسؤولين في المصارف للتحديات الكبيرة و المعوقات المستمرة و المنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في قطاع غزة حاضرا و مستقبلاً.
- ضرورة أن يولي المسؤولين في القطاع المصرفي في قطاع غزة اهتماما زائدا لإدارة المعرفة و العمل على إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات.

2 . 2 الدراسات الاجنبية

2 . 2 . 1 دراسة (Misar, et ..al,2001) بعنوان " E-Knowledge Management Framework for Government Organizations "

هدفت الدراسة الى تقديم اطار عام لهيكة ادارة المعرفة في المنظمات الحكومية ، و اهم الاركان التي تقوم عليها و هي : العناصر البشرية ، التكنولوجيا ، العمليات ، الادارة. و قدمت الدراسة مثالا لهيكل ادارة المعرفة في الحكومة الهندية و مدى النجاح الذي تحقق نتيجة تبني هذه المنهجية في الحكومة الهندية ، و اوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الحكومية لهذه النتيجة.

2 . 2 . 2 دراسة (Carolyn, 2002) بعنوان " :التحقق من صدق الاطار العام لإدارة المعرفة "

"Validating A unified framework for Knowledge Management".

دراسة مسحية أجريت مع عدد من الباحثين والمديرين في عدد من قطاعات الأعمال المختلفة، وكان من أهم نتائج الدراسة:-

- إن إدارة المعرفة ترتبط بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية.
- إن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية.

- إن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة، التقنية والعنصر البشري، وقد أكدت الدراسة على ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات.

2 . 2 . 3 دراسة (Carillo, et..al,2002) بعنوان " Framework for Knowledge Linking Management to Business Performance"

هدفت الدراسة الى تقديم اطار لتقييم مدى التأثير المحتمل لادارة المعرفة على الاداء . و توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي لادارة المعرفة بمتغيراتها الفرعية على تميز اداء الاعمال.

2 . 2 . 4 دراسة (Al - Mashari ,et ..al,2002) بعنوان " of Knowledge An Empirical Study of the Management on Organizational Performance

Impact هدفت الدراسة الى الكشف عن تأثير ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي المستند على المسوح التطبيقية للمؤسسات الكويتية. و قد تكونت عينة الدراسة من 40 مؤسسة حكومية و 37 مؤسسة خاصة . و تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات حول نتائج الدراسة . توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير لادارة المعرفة على اداء المؤسسات بشقيها الحكومية و الخاصة.

2 . 2 . 5 دراسة لي وكوي (Choi & Lee, 2003) بعنوان : "Knowledge Management Enablers , Processes , and Organizational Performance : An Integrated View and Empirical Examination"

هدفت الدراسة الى توضيح اثر العناصر التالية : إشاعة الثقة بين العاملين، برامج التعلم، الأسلوب المركزي في الإدارة، الرسمية ، عمق وسعة مهارات العاملين، التسهيلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، الإبداع التنظيمي وعملية خلق المعرفة في المنشأة (على) إدارة المعرفة، والعمليات والأداء المنظمي ، كما اختبر الباحثان العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي .لقد وجد الباحثان أن العلاقات جميعها إيجابية بين تلك المتغيرات وعملية خلق المعرفة عدا متغيري المركزية والرسمية فعلاقتهما بعملية خلق المعرفة كانت سلبية.

2 . 2 . 6 دراسة (Hoen, 2003) بعنوان "تطبيق الأداء الإلكتروني وإدارة المعرفة في البيئة الإدارية في مراحل ما بعد الثانوي."

"The application of electronic performance and Knowledge Management in a Post-Secondary Administrative Environment"

وقد هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية إمكان تعزيز و دعم خدمات الأداء و إدارة SIMS المعرفة و ذلك بهدف دعم تصميم وإمكانية وسهولة استخدام جهاز "Student Information Management System" يمثل جهاز إدارة المعلومات الطلابية في الجامعة وأيضًا تقليل مساحة الوقت إلى أقل قدر ممكن ومطلوب في تعلم النظم الجديدة، ومن أهم نتائجها:-

- إن الحاجة للمعرفة لا يتم تعزيزها في الجامعة.
- لابد من تنمية وتقدير التعاون والعمل المشترك.
- إن خبرة الطالب العامل تعتبر مصدر هام من مصادر المعلومات.

2 . 2 . 7 دراسة (Pastor & Maria, 2003) بعنوان " تقييم مبادرات المعرفة لتطوير قدرة المعرفة في المنظمات :نموذج تكميلي."

"Assessment of Knowledge initiatives for the Development of

a learning Capacity in Organizations: An integrative model"

تقديم إطار نظري وعملي لتحليل المبادرات المهمة لإدارة المعرفة كشرط أساسي وأولي لتطوير قدرة المنظمة على التعلم، وقد تم استخدام تحليل الإحصاءات التي جمعت من الشركات الأسبانية لاختبار فرضيات الدراسة ومن أهم نتائج الدراسة:-

- أن كلا من نظم الإدارة والظروف الاجتماعية الثقافية يشكلان عوامل مساعده وهامة لقدرة التعلم داخل المنظمة،
- دور تقنية المعلومات أهمية عند تفاعله مع الظروف الاجتماعية الثقافية،
- العلاقة الإيجابية بين قدرة التعلم والأداء في المنظمة.

- ولكي يتم التعلم بفاعلية فإن المنظمات تحتاج إلى تكامل كل من البشر ، عمليات الأعمال ، التقنية كجزء من مجهودات إدارة المعرفة ،
- إدارة المعرفة تمثل مفتاحًا لتعزيز الأداء العملي داخل المنظمة من خلال تطوير قدرة التعلم.

2 . 2 . 8 دراسة (Kang,2003) بعنوان " The Knowledge Advantage :Tracing and Testing the impact of Knowledge Characteristics and relationship on

Project Performance " هدفت الى معرفة اثر خصائص المعرفة و علاقات المعرفة على اداء المشاريع ، اذ ركزت الدراسة على نقل المعرفة كعملية اساسية من عمليات ادارة المعرفة ، و توظيفها من اجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة . و قد تم تطبيق الدراسة في احدى المدارس الامريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية باعتبارها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية .مع اجراء مقارنة مع احدى المدارس الاوربية الي ينصب اهتمامها على المعرفة المعلنة . و توصلت الدراسة الى ان المشروع يتاثر ايجابا من خلال تحقيق الميزة التنافسية المتولدة عن توليد و استخلاص المعرفة الضمنية من الافراد العاملين اكثر من تاثره بالمعرفة المتحصلة من المصادر الخارجية.

2 . 2 . 9 دراسة (Malhotra, 2003) بعنوان " Measuring Knowledge Assets of

Nation – Knowledge Systems for Development " هدفت الدراسة الى وضع اطار عام و تحديد معايير مناسبة لقياس الاصول المعرفية و بناء نماذج علمية مناسبة لذلك، و بيان كيفية تطوير قدرات و امكانيات القطاع العام في هذا المجال ، حيث طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الامم المتحدة في النشاطات الاجتماعية و العلمية. و خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها و ضع مجموعة من المقاييس و المعايير الملائمة لقياس الاصول المعرفية في منظمات القطاع العام و ذلك بهدف تعزيز قدرة القطاع العام للاستفادة من انظمة و برامج ادارة المعرفة ، كذلك التركيز على مفهوم اقتصاد المعرفة مع عدم المغالاة في النظر الى ادارة المعرفة كمفهوم اقتصادي . اضافة الى ذلك فقد اكدت الدراسة على ضرورة التركيز على العنصر البشري في جميع نشاطات و مراحل ادارة المعرفة حيث يمثل العنصر الالهم في جميع الانشطة و العمليات.

2 . 2 . 10 دراسة (Newton,2004) بعنوان "Knowledge management in school board"

و قد هدفت الدراسة إلى فحص الإدارة المعرفية مثل قاعدة المعارف، انتقال المعارف ومعالجتها في إدارات التعليم، والقدرة على إدارة المعرفة في هذه الإدارات عندما تواجهها القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها. وكانت نتائج الدراسة:-

- إن هناك فروق في القواعد و المعلومات المستخدمة بين الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية و هذه الفروق تظهر في المعارف و إدارتها و تقنية المعرفة كذلك النشاطات التي تستخدم في الإبداع.
- إن جميع أعضاء الفريق كانوا يتفاعلون بشكل مستمر مع انتقال الهيكل المعرفي، كذلك كانوا متفاعلين في عملية انتقال المعلومات والمعارف حول إجراءات إدارة المعرفة .
- أن بناء القرارات يتم على مدى حجم المعرفة التي لديهم والتي تغطي موضوعات الهيكلية المستخدمة، ثم بعد ذلك يتم تحديد نقطة القرار الواحد لدى كل مجموعة وكل مجموعة تستخدم وقت محدد لإنتاج هذا القرار .

2 . 2 . 11 دراسة (Keeley, 2004) بعنوان "الباحث الجامعي كعامل مساعد ،لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي".

"Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى وفاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنواع وأنماط مؤسسات التعليم العالي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، وقد استخدم الباحث اختبار بعدي وتصميم غير تجريبي لمخاطبة أسئلة الدراسة حيث تم اختيار مسئولين في البحث الجامعي من ٤٥٠ مؤسسة اختياريًا عشوائيًا للمشاركة في هذه الدراسة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:-

- وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.

- مؤسسات التعليم العالي مارست إدارة المعرفة من خلال هيئة البحث الجامعي.
- مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة فقد ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة المعرفية سواء كانت بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجهًا لوجه وقد أفرزت خطوات ناجحة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار.

2 . 2 . 12 دراسة (Kleist, et..al,2004) بعنوان " A performance Evaluation Framework for A Public University Knowledge Management Systems "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين العناصر التنظيمية و الاداء المطلوب لنقل المعرفة . و قد تم تحديد خمسة متغيرات مستغلة متمثلة في الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، و الموارد البشرية ، و السياسات المعتمدة. و تم اجراء الدراسة على وزارة التطوير في ماليزيا .و توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط دالة معنويا لبعض العوامل المحددة مع الاداء المنظمي.

2 . 2 . 13 دراسة (Edge,2005) بعنوان "إدارة المعرفة كأداة لتجديد التعليم على المستوى المحلي "Knowledge Management as atool for District-Level InstructionalRenewal"

وهدف الدراسة إلى استخدام إطار عمل إدارة المعرفة وذلك لفحص ودراسة المجهودات المبذولة على مستوى الأحياء من أجل إيجاد ونقل المعرفة المبكرة و الأولية في السنوات الأولى من التعلم، حيث استخدام الباحث أسلوب دراسة الحالة، ومن أهم نتائج الدراسة:-

- قامت الدراسة بشرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة والتي يمكن أن تساعد في العملية التعليمية، وهذه الاستراتيجيات يمكن مناقشتها في إطار مجموعة الأدبيات كطرق ممكنة لتعزيز إدارة المعرفة وممارساتها في كل القطاعات،
- كما تقدم الدراسة مناقشة تفصيلية للتحديات والفرص المتاحة والمرتبطة بإدارة المعرفة في التعليم بما في ذلك التقنيات والمسارات المالية.

2 . 2 . 14 دراسة (Bayyavarapu, 2005) بعنوان "استراتيجيات إدارة المعرفة وأداء الشركات "Knowledge management Strategies and Firm performance"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ودراسة أثر الأنماط المختلفة لاستراتيجيات إدارة المعرفة على أداء الشركات .ومن أهم نتائج الدراسة:-

- أن استراتيجيات إدارة المعرفة تعتمد على التعلم.
- استراتيجيات إدارة المعرفة أثرت في أداء الشركات بشكل فعال.

2 . 2 . 15 دراسة (Glickman, 2005) بعنوان " ماذا يعتبر:تعليم ممارسات إدارة المعرفة "What counts: Education knowledge management practices"

هدف الى فحص إدارة المعرفة العلمية بالعودة إلى قطاع مدارس فانسورير الشمالي، وذلك من خلال ممارسات تتعلق بإنتاج أو تنفيذ أو نشر إدارة المعرفة و الإعلان عن الاحتراف المعلوماتي. ومن أهم نتائج الدراسة:-

- أن مدارس فانسورير تمارس إدارة المعرفة على اعلي مستوى.
- هناك تفاعل متبادل بين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور من اجل تجميع ثقافة المعرفة بينهم.

2 . 2 . 16 دراسة (Wood, 2005) بعنوان " :اختبار عملي للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات."

"An Empirical Examination of Factors influencing work-unit Knowledge Management Effectiveness in Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح يتكامل مع الأبحاث السابقة ويوسع من مجالها حتى تصل إلى مستوى وحدة العمل، كذلك يقدم دليلاً بأن أفضل إستراتيجية مناسبة تعتمد على سمات المهام الموجودة وعلى بيئة العمل ووحداته وعلى عملية إيجاد المعرفة والمشاركة المعرفية تحدثان على مستوى وحدات العمل في المؤسسات، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:-

- تطوير نموذج لدعم إطار العمل معتمداً على عمليات إدارة المعرفة.
- قدم استراتيجيات لإدارة المعرفة.
- أثبت أن العلاقة إيجابية بين تنوع المهام وكل من التوجهات الضمنية والصريحة وهي علاقة مهمة كما تأكد مصداقية وثبات المتغيرات.

2 . 2 . 17 دراسة (Chen & Chen, 2005) بعنوان " A Review of Survey Research in

Knowledge Management Performance Measurement: 1995-2004 " هدفت

الى مراجعة البحوث المسحية في قياس اداء ادارة المعرفة من العام 1995 و لغاية العام 2004 . كما سعت الى توضيح الطرق التي تطور بها تقييم اداء ادارة المعرفة خلال هذه الفترة . و قد اجريت الدراسة على 76 مقالة و بحث من 78 مجلة علمية اكااديمية متخصصة بادارة المعرفة . و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها ان تقييم اداء ادارة المعرفة يعد ذا اهمية كبيرة ، و ان استخدام التحليل الكمي يعد منهجية رئيسة في تقييم اداء ادارة المعرفة.

2 . 2 . 18 دراسة (Feng, et.al, 2005) بعنوان " Implementation of Knowledge

Management Systems and Firm Performance :An Empirical Investigation

" هدفت الى اختبار تأثير تبني نظم ادارة المعرفة على اداء المؤسسات . و قد تكونت عينة الدراسة من 100 مؤسسة ممن قامت باستخدام تطبيقات المعرفة المختلفة في الولايات المتحدة الامريكية في عام 2003 . و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها ان المؤسسات خفضت من التكاليف الادارية و تحسن مستوى الانتاجية لديها في السنة الثانية بعد تبنيها تطبيقات ادارة المعرفة.

2 . 2 . 19 دراسة (Clifford, 2006) بعنوان "إدارة المعرفة من أجل الابداع التكنولوجي داخل

المؤسسات :عملية الاندماج من أجل إيجاد راس المال الفكري"

"Knowledge management for technological innovation in "organizations: The fusion process for creating intellectual capital"

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي، وقد تم صقل وتحقيق إطار العمل هذا من خلال عدة وسائل وهذه الوسائل هي: التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات، مقابلات مع المختصين والتطبيقين، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:-

- فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة.

- هناك فروق جوهريّة في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين.
- المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل.

2 . 2 . 20 دراسة (Carols & Rivera, 2006) بعنوان "مجتمعات الممارسة والتطبيق وإدارة المعرفة :

دراسة استكشافية"

"Communities of Practice and Knowledge management. Amexpleatory and descriptive study"

هدفت الدراسة إلى:-

مقارنة مجالات المعرفة ومجتمعات الممارسة من خلال تعريف ووصف وتحليل المقالات الأكاديمية والمشهورة التي نشرت وتناولت هذه الموضوعات.

فهذه الدراسة دراسة نوعية وكيفية قائمة على أساسين وهما: تحليل دورة الحياة لتحديد أي تغييرات غير منطقية في أنماط أدبيات إدارة المعرفة وفي مجال مجتمعات الممارسة، و تحليل الأنشطة وسعة أفق التفكير لدراسة أسس المعرفة الاجتماعية والفلسفية التي تعزز وتساند فكرة مجتمعات الممارسة، وعلى الجانب الآخر فإن هذه الدراسة دراسة كمية مبنية على أساس تحليلي إحصائي يساعد في مقارنة المحتوى النظري للمقالات المنشورة والمرتبطة بمجالات هذه الدراسة - فترة الدراسة نوعيات المنشورات.و من أهم نتائج الدراسة:-

- المقالات المنشورة المتعلقة بمجتمعات الممارسة - وبالرغم من طبيعتها السيكلوجية والأكاديمية - فإنها تتكامل مع كل جوانب الإدارة في المؤسسات سواء كانت تكنولوجية أو إدارية أو سيكلوجية، وهكذا فإنها تختلف عن مقالات وموضوعات إدارة المعرفة التي تؤكد على التوجه التكنولوجي والعام.

- لا بد من توافر أسس إدارية ومعرفية قوية داخل المؤسسة فإن تكوين مجتمعات الممارسة يجب أن يلقي ما يستحق من دفع وتحفيز على أنه إستراتيجية مصيرية للتعامل مع كل الموضوعات ذات الصلة بمثل هذه الجهود.

2 . 2 . 21 دراسة (Kangas, 2006) بعنوان "تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادرات إدارة المعرفة المستمرة."

"An assessment of the relation-ship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الإلكترونية وصناعة النقل والمواصلات، وتقدم هذه الدراسة أسس لمفاهيم التقنية، البشر، والمعرفة في إطار بيئي على دراسة حالة، وقد طبقت على ٣١ من المتخصصين في المبيعات. ومن أهم نتائج الدراسة:-

- تحديد مدى قدرة مبادرات إدارة المعرفة على تقديم الفائدة والمساعدة لمؤسسات الأعمال والتي لديها أنماط ثقافية معينة وتقوم بتفعيل مبادرات إدارة المعرفة.
- وفي المؤسسات التي لديها ثقافة صحيحة نجد أن إدارة المعرفة قد تمثل إستراتيجية فعالة ومؤثرة أو مبادرة إستراتيجية فعالة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى وتعزز من القيمة وتساعد على زيادة كفاءة المؤسسة وإكسابها العديد من المميزات.

2 . 2 . 22 دراسة (Anothayanan, 2006) بعنوان "إدارة المعرفة وسمات المهمة."

"Knowledge Management and Task characteristics"

هدفت هذه الدراسة إلى توفير فرص تحديد وتسريع ونشر وتوسيع مجال قوة الدفع في التوجه نحو المؤسسات في عصر المعرفة، وعلاوة على ذلك فقد قدمت هذه الدراسة فهماً أفضل لعملية الحوار المعرفي وعملية نقل المعرفة وإيجاد المعرفة المرتبطين بسمات المهمة والمضافة إلى قاعدة المعرفة في إدارة المعرفة وخاصة في مجال عملية الحوار المعرفي. ومن نتائج هذه الدراسة:-

- أن الأنماط الاجتماعية والداخلية في المؤسسات قد أسهمت في نقل المعرفة وأن النمط الاجتماعي فقط أسهم بشكل إيجابي في إيجاد المعرفة.
- أن نمط نقل المعرفة قد تم تبنيه بشكل متكرر في موقف المهمة المتوقعة باستثناء المجموعة غير الروتينية.

2 . 2 . 23 دراسة (Maqsood ، 2006) بعنوان : The Role of Knowledge Management in Supporting Inovation and Learning in Construction.

و من اهم ما توصلت اليه من نتائج : تدعم ادارة المعرفة الابتكار عن طريق تحديد المعرفة الخارجية و تمهيد الطريق لادخالها في المنظمة و ادماجها بفاعلية في العمليات و الممارسات داخل المنظمة.

2 . 2 . 24 دراسة (Boumarafi, 2006) بعنوان " Knowledge Management and Performance in Business Organizations :An Exploratory Study in United Arab Emirates"

هدفت الدراسة الى الوقوف على مدى امكانية تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية و الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة و ركزت الدراسة على استكشاف العوامل المساعدة او المعوقة في هذه المؤسسات و مدى تأثيرها على رفع مستوى ادائها. و توصلت الدراسة الى ان ثقافة المؤسسة ، البنية التحتية ، تقنية المعلومات ، دعم الادارة العليا، الحوافز ، وضوح الاهداف من اهم العوامل الرئيسة التي تساعد على الافادة من ادارة العرفة كاحدى الطرق المبتكرة في مجال الادارة الحديثة ، كما بينت نتائج الدراسة ان المؤسسات في دولة الامارات شرعت في استخدام ادارة المعرفة لضمان دخولها في سوق المعرفة بثبات مما يتوافق مع اتجاهات الدولة في تنويع مجالات نشاطاتها الاقتصادية لتصبح عضوا فاعلا في مجتمع المعرفة.

2 . 2 . 25 دراسة (Bonger & Bansal, 2007) بعنوان " Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance"

هدفت الدراسة الى تحليل بعض العناصر الرئيسة لوجهة النظر المستندة الى الموارد، و وجهة النظر المستندة على معرفة المؤسسة . و تم اقتراح ثلاثة مكونات لانظمة ادارة المعرفة تؤثر على اداء المؤسسة ، و هي: قدرة المؤسسة على انتاج معرفة جديدة ، القدرة على انتاج معرفتها الخاصة ، و كفاءتها في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة . و قد تكونت عينة الدراسة من 42 مؤسسة و تم القيام بتحليل البيانات من سجلاتها باستخدام اسلوب الانحدار . و قد توصلت الدراسة الى نتيجة مفادها ان معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة و الثمينة ، و بناء المعرفة الخاصة بها.

2. 3 ملخص الدراسات السابقة:

الشكل (1/2) التالي يستعرض اهم ما تحصل عليه الباحث من دراسات ، و قد تم تقسيمها الى اربعة

مجموعات : الدراسات التي تناولت اهمية ادارة المعرفة و ضرورة العمل بها من اجل تحقيق اهداف المنظمات ، و الدراسات التي بحثت في اهم متطلبات ادارة المعرفة الفعالة ، و الدراسات التي تعرضت للصعوبات التي يمكن ان تعترض سبيل ادارة المعرفة، اخيرا : الدراسات التي تناولت تميز المنظمات بالتركيز على معيار المعرفة.

شكل (1/2)

الدراسات السابقة و اهم ماتوصلت اليه من نتائج

اولا:الدراسات التي تناولت اهمية ادارة المعرفة	
عنوان الدراسة	اهم النتائج
1. دراسة (الثبيتي ، ٢٠٠٢) بعنوان " إدارة المعرفة و الاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات "	• إن إدارة المعرفة حسب مؤشرات جدوى الاستثمار في المعرفة أكثر فاعلية في خفض التكاليف و تحسين الأداء. • إن المعرفة رصيد لا يستهلك و إنما هو رصيد يوظف و يتضاعف مع مرور الزمن. • إن المعرفة رصيد لا يمكن احتكاره و إنما هو عبارة عن ملك مشاع.
2. دراسة (الكبيسي 2002م) بعنوان: ادارة المعرفة و اثرها في الابداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط في العراق.	• ان ادارة المعرفة عبر عناصرها تسهم في تعزيز الابداع التنظيمي (قدرة و تبني) . • ان ادارة المعرفة عبر عناصرها تؤثر في الابداع التنظيمي (قدرة و تبني) .
3. دراسة (ملاك والاثيري ،2002) بعنوان: ادارة المعرفة و دورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات	• ان المعرفة اصبحت من المقومات الرئيسة لبقاء المنظمات في المنافسة. • ان غالبية العاملين يرون ان المعرفة و الخبرة هي مصدر قوة لهم و هي شئ خاص بهم ، و يحمونها لحماية مراكزهم الوظيفية. • ان العاملون يعتمدون على خبراتهم و معارفهم اكثر مما سبق و ان المنظمات اليوم تعيش في عالم تتزايد فيه المعارف و الخبرات .

• ان ادارة المعرفة تستطيع ان تسهم في ارساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل افضل للافكار مما يتيح استفادة اكبر من الموارد الذهنية المتاحة و امكانية احسن للابتكار و التطوير.	4. دراسة (الصباغ،2002) عنوان: ادارة المعرفة و دورها في ارساء مجتمع المعلومات.
• ان المعرفة السوقية و المعرفة من خلال البحث و التطوير بالاضافة الى معرفة المنافسين لدي مديري هذه الشركات تساندهم في اختيار استراتيجياتهم المناسبة و التي تؤدي الى التميز في الاداء.	5. دراسة (جواد ، 2003) بعنوان اثر المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التميز في الاداء"
• ان ادارة المعرفة لها دور كبير و فعال في تحقيق التقدم التنافسي في المجتمع العربي. • ان المجتمعات العربية ما زالت قاصرة عن ادماج ادارة المعرفة بشكل كامل في فعاليتها و قراراتها المجتمعية. • ان الكثير من المجتمعات تمارس ادارة المعرفة بصورة او باخرى دون ان تطلق على ممارستها هذه التسمية.	6. دراسة (الزامل،2003) بعنوان: ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة.
• توصلت الدراسة الى ان المشروع يتاثر ايجابا من خلال تحقيق الميزة التنافسية المتولدة عن توليد و استخلاص المعرفة الضمنية من الافراد العاملين اكثر من تاثره بالمعرفة المتحصلة من المصادر الخارجية.	7. دراسة (Kang ,2003) بعنوان: The Knowledge Advantage :Tracing and Testing the Impact of Knowledge Charataristic and Relationship on Project Performnce
• أن بناء القرارات يتم على مدى حجم المعرفة التي لديهم والتي تغطي موضوعات الهيكلية المستخدمة	8.دراسة(Newton,2004)بعنوان "Knowledge management in school board"
• وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين انظمة ادارة المعرفة و الابداع التنظيمي . • القدرات العرفية مكنت المنظمات من ابداع منتجات جديدة بسرعة عالية و كلفة منخفضة ، فضلا عن الارتقاء بمستوى جودة المنتجات.	9. دراسة (الدوري و العزاوي ، 2004) بعنوان: ادارة المعرفة و انعكاساتها على الابداع التنظيمي.
• ان ادارة المعرفة و المعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الادارية ، و تسهم في تفعيل عمليات الاتصال و التنسيق بين الافراد	10. دراسة (ابوقبة ، 2004م) بعنوان: مدى تطبيق ادارة المعرفة و المعلومات في الوزارات

العاملين و الدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.	المركزية في الاردن.
• وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و بين القيمة العالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية. • وجود اثر في الزيادة المتحصلة لقيمة الاعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة.	11. دراسة (العمري، 2004) بعنوان: الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لاعمال البنوك التجارية الاردنية.
ان اهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل ادارة المعرفة يوفر لها مايلي:- • امكانات و قدرات تنافسية متميزة. • قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات. • نظاما دقيقا و فاعلا لتخطيط و تنفيذ و رقابة العمليات الوظيفية المختلفة . • دعم فلسفة الادارة العليا و توجهاتها. • التأثير في سلوك الافراد داخل المنظمة و في امكاناتهم و اتجاهاتهم و قدراتهم. • تحقيق اداء متميز و قيمة عالية. • تحقيق التحسين المستمر و التطوير الدائم للمدخلات المعرفية.	12. دراسة (ابو فارة ، 2004م) بعنوان: العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الاداء.
• ان المعرفة من اهم موارد و اصول المنظمات المعاصرة . • ان المعلومات قوة مؤثرة و فاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المنظمات.	13. دراسة (الساعد و حريم، 2004) بعنوان: علاقة ادارة المعرفة و تقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة .
• أن مدارس فانسورير تمارس إدارة المعرفة على اعلي مستوى. • هناك تفاعل متبادل بين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور من أجل تجميع ثقافة المعرفة بينهم.	14. دراسة (Glickman, 2005) بعنوان "ماذا يعتبر:تعليم ممارسات إدارة المعرفة " "What counts: Education knowledge management practices"
• ان المنظمات الاردنية العامة و الخاصة على حد سواء تدرك ما هي ادارة المعرفة و مختلف ابعادها من حيث : المفهوم ، الدورة ، الموجودات، الاهداف ، الفوائد ، و قيادة المعرفة ، الثقافة التنظيمية. • ان المنظمات الاردنية في القطاعين العام و الخاص تمارس عمليات ادارة المعرفة من حيث : التوليد ، التشارك ، التعلم.	15. دراسة (حجازي ، 2005) بعنوان: قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية :دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة

• ان المنظمات الاردنية العامة و الخاصة توظف ادارة المعرفة في اعمالها بدرجة محدودة.	
• لابد من توافر أسس إدارية ومعرفية قوية داخل المؤسسة فإن تكوين مجتمعات الممارسة يجب أن يلقي ما يستحق من دفع وتحفيز على أنه إستراتيجية مصيرية للتعامل مع كل الموضوعات ذات الصلة بمثل هذه الجهود	16. دراسة (Carols & Rivera, 2006) بعنوان "مجتمعات الممارسة والتطبيق وإدارة المعرفة: دراسة استكشافية" "Communities of Practice and Knowledge management. Amexpleatory and descriptive study"
• فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة. • هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين. • المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لابد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل.	17. دراسة (Clifford, 2006) بعنوان "إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات :عملية الاندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية" "Knowledge management for technological innovation in "organizations: The fusion process for creating intellectual capital"
• يدرك افراد مجتمع الدراسة اهمية ادارة المعرفة و اهمية توظيف ادارة المعرفة في ادارة التربية و التعليم. • يرى افراد مجتمع الدراسة ان ادارة التربية و التعليم لا تعطي الاولوية لادارة المعرفة. • يجد افراد مجتمع الدراسة ان عملية اكتساب المعرفة و تطويرها من اهم عمليات ادارة المعرفة و اكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة و استخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة و تقييمها.	18. دراسة (طاشقندي، 2007) بعنوان: ادارة المعرفة اهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الادارات و المشرفات الاداريات بمكة المكرمة و جدة.
• وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية و معنوية بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية. • وجود تاثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية في الاداء الاستراتيجي. • وجود تاثير كبير و قوي لعمليات ادارة العرفة في الاداء الاستراتيجي.	19. دراسة (نايف ، 2007 م) بعنوان: العلاقة بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية و اثرها على الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد.

• وجود تأثير ذو دلالة معنوية للعلاقة بين انتاج المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية، تكامل المعرفة و الرضا، تكامل المعرفة و الابداع، تكامل المعرفة و النمو و التعلم، تكامل المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية.	
• وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة. • تاثر القوة و التنظيم و ادارة المعرفة في فاعلية المنظمة.	20. دراسة (الياسري و العامري، 2007) بعنوان: القوة التنظيمية و ادارة المعرفة و تأثيرها في فاعلية المنظمة.
• وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و مجالات الميزة التنافسية.	21. دراسة (الشرفا، 2008) بعنوان: دور ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة.
• هناك تاثير لادارة المعرفة علي اداء المؤسسات بشقيها الحكومية الخاصة (بدولة الكويت).	22. دراسة (Almashari, et .. al , 2002) بعنوان : An Empirical Study of the Impact of Knowledge Mngement on Organisational Performance
• ان المؤسسات خفضت من التكاليف الادارية و تحسن مستوى الانتاجية لديها في السنة الثانية من تبنيها تطبيقات ادارة المعرفة .	23. دراسة (Feng , et.. al , 2005) بعنوان: Implimentation of Knowledge Management Systems and Firm Performance : An Empirical Inivestigation
• تدعم ادارة المعرفة الابتكار عن طريق تحديد المعرفة الخارجية و تمهيد الطريق لادخالها في المنظمة و ادماجها بفاعلية في العمليات و الممارسات داخل المنظمة.	24. دراسة (Maqsood ، 2006) بعنوان The Role of Knowledge Management in Supporting Inovation and Learning in Construction.
• ان معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها علي توليد المعرفة النادرة و الثمينة ، و بناء المعرفة الخاصة بها.	25. دراسة (Bonger & Bamsal, 2007) بعنوان: Knowledge Management as the Basis of Sustained High Perfomance
ثانيا: دراسات تناولت متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	
• تتمثل عوامل نجاح ادارة المعرفة في :	26. دراسة (السيانى 2001م) بعنوان:

• الوعي في ادارة المعرفة . • النبية التكنولوجية. • ضرورة مشاركة المعرفة. • التعلم الفردي و التنظيمي . • نظم الحوافز و الدوافع.	الاهمية الاقتصادية المتزايدة لادارة العرفة في النشآت الحديثة.
• تتطلب ادارة المعرفة تحقيق التوازن في القيادة ، التنظيم ، التعلم ، التكنولوجيا. • ضرورة وجود جو من الثقة و العدل و التجديد في المنظمة • ان تكنولوجيا المعلومات تمكن و تسهل من تبادل المعرفة • ان تهذيب ثقافة التعلم ، و مفاهيم تنظيم التعلم تشجع تبادل المعرفة. • يؤثر المناخ الثقافي على الرغبة في المشاركة.	27. دراسة (الحوامدي،2003) بعنوان: العوامل المؤثرة على ادارة المعرفة في المدارس.
• ان تكنولوجيا المعلومات اداة لا يمكن الاستغناء عنها في في التصور و التنبؤ و حل المشكلات. • ان اهمال التوجه نحو ادارة المعرفة و ادراك اهمية تكنولوجيا المعلومات سوف يؤدي الى تراجع اداء منظمات الاعمال و مواكبتها للتطور .	28. دراسة (العبادي، 2003) بعنوان: تحليل اثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمات المعلومات.
• ان العنصر البشري هو الاساس في عصر ادارة المعرفة • ان تكنولوجيا المعلومات هي الاداة المساعدة لديمومة التنافس.	29. دراسة (رزوقي، 2004) بعنوان: رؤية مستقبلية لدور لاختصاصي المعلومات في ادارة المعرفة .
• وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة.	30. دراسة (Keeley, 2004) بعنوان:"البحث الجامعي كعامل مساعد ،لمدى وفاعلية ممارسات إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي." "Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision

	Making in Higher Education Organizations"
• تطوير نموذج لدعم إطار العمل معتمداً على عمليات إدارة المعرفة. • قدم استراتيجيات لإدارة المعرفة. • أثبت أن العلاقة إيجابية بين تنوع المهام وكل من التوجهات الضمنية والصريحة وهي علاقة مهمة كما تؤكد مصداقية وثبات المتغيرات	31. دراسة (Wood, 2005) بعنوان : "امتحان عملي للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات." "An Empirical Examination of Factors influencing work-unit Knowledge Management Effectiveness in Organization"
• أن استراتيجيات إدارة المعرفة تعتمد على التعلم. • استراتيجيات إدارة المعرفة أثرت في أداء الشركات بشكل فعال	32. دراسة (Bayyavarapu, 2005) بعنوان: "استراتيجيات إدارة المعرفة وأداء الشركات "Knowledge management Strategies and Firm per for mince"
• أن الأنماط الاجتماعية والداخلية في المؤسسات قد أسهمت في نقل المعرفة وأن النمط الاجتماعي فقط أسهم بشكل إيجابي في وإيجاد المعرفة. • أن نمط نقل المعرفة قد تم تبنيه بشكل متكرر في موقف المهمة المتوقعة باستثناء المجموعة غير الروتينية.	33. دراسة (Anothayanan, 2006) بعنوان: "إدارة المعرفة وسمات المهمة." "Knowledge Management and Task characteristics"
• قامت الدراسة بشرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة والتي يمكن أن تساعد في العملية التعليمية، وهذه الاستراتيجيات يمكن مناقشتها في إطار مجموعة الأدبيات كطرق ممكنة لتعزيز إدارة المعرفة وممارساتها في كل القطاعات، • كما تقدم الدراسة مناقشة تفصيلية للتحديات والفرص المتاحة والمرتبطة بإدارة المعرفة في التعليم بما في ذلك التقنيات والمسارات المالية	34. دراسة (Edge,2005) بعنوان: "إدارة المعرفة كأداة لتجديد التعليم على المستوى المحلي" "Knowledge Management as atool for District-Level InstructionalRenewal"
• وفي المؤسسات التي لديها ثقافة صحيحة نجد أن إدارة المعرفة قد تمثل إستراتيجية فعالة ومؤثرة أو مبادرة إستراتيجية فعالة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى وتعزز من القيمة وتساعد على زيادة كفاءة المؤسسة وإكسابها العديد من المميزات	35. دراسة (Kangas, 2006) بعنوان: "تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادرات إدارة المعرفة المستمرة." "An assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives"

• تعتمد ادارة المعرفة على تكنولوجيا المعلومات كاساس تقام عليه . • ان راس المال البشري يعول عليه في الاستراتيجيات التنموية للدول المتقدمة.	36. دراسة (المعاينة،2006) بعنوان: ادارة المعرفة و المعلومات في مؤسسات التعليم العالي : تجارب عالمية.
• أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيًا. • وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة • أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة. • توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.	37. دراسة (عبدالوهاب،2007) بعنوان : دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الاشارة الي رؤساء المدن المصرية.
• وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة و كل من تشخيص المعرفة و خزن المعرفة و توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة. • وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة و عملياتها من جهة و رضا العاملين ، و التعليم و النمو المؤسسي ، و كفاءة العمليات الداخلية من جهة اخرى.	38. دراسة (دروزة،2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة و عملياتها و اثرها على تميز الاداء المؤسسي .
• إن إدارة المعرفة ترتبط بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية. • إن إدارة المعرفة عبارة عن حقل معرفي له فلسفته ونظريته وأساسه الاجتماعية والاقتصادية. • إن إدارة المعرفة تتألف من عدة عناصر تشمل القيادة، التقنية والعنصر البشري، وقد أكدت الدراسة على ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات	39. دراسة (Carolyn, 2002) بعنوان : "التحقق من صدق الاطار العام لإدارة المعرفة " Validating A unified framework for Knowledge Management"
• هناك تأثير للثقة علي توليد المعرفة • هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات على مزيج المعرفة • ان الابتكار التنظيمي يمثل عنصر مهم لتحسين الاداء المؤسسي.	40. دراسة (Lee & Choi, 2003) بعنوان: Knowledge Management Enablers , Processes , and Organisational Performance : An Integrated View and Empirical Examination
• أن كلا من نظم الإدارة والظروف الاجتماعية الثقافية يشكلان عوامل مساعده وهامة لقدرة التعلم داخل المنظمة، • دور تقنية المعلومات أهمية عند تفاعله مع الظروف الاجتماعية الثقافية، • العلاقة الإيجابية بين قدرة التعلم والأداء في المنظمة. • ولكي يتم التعلم بفاعلية فإن المنظمات تحتاج إلى تكامل كل من	41. دراسة (Pastor & Maria, 2003) بعنوان " تقييم مبادرات المعرفة لتطوير قدرة المعرفة في المنظمات :نموذج تكميلي." "Assessment of Knowledge initiatives for the Development of a learning Capacity in Organizations: An integrative

المبشر، عمليات الأعمال، التقنية كجزء من مجهودات إدارة المعرفة، • إدارة المعرفة تمثل مفتاحاً لتعزيز الأداء العملي داخل المنظمة من خلال تطوير قدرة التعلم	model"
• إن الحاجة للمعرفة لا يتم تعزيزها في الجامعة. • لابد من تنمية وتقدير التعاون والعمل المشترك. • إن خبرة الطالب العامل تعتبر مصدر هام من مصادر المعلومات	42. دراسة (Hoen, 2003) بعنوان "تطبيق الأداء الإلكتروني وإدارة المعرفة في البيئة الإدارية في مراحل ما بعد الثانوي." "The application of electronic performance and Knowledge Management in a Post-Secondary Administrative Environment"
• أكدت الدراسة على ضرورة التركيز على العنصر البشري في جميع نشاطات و مراحل ادارة العرفة حيث يمثل العنصر الالهم في جميع الانشطة و العمليات. • وضعت مجموعة من المقاييس و المعايير الملائمة لقياس اصول المعرفة في منظمات القطاع العام.	43. دراسة (Malhotra,2003) بعنوان Measuring Knowledge Assets of Nation – Knowledge Systems for Development
• ان وضع اطار لتقييم الاداء ساعد على تقليل التعقيد و التأكد من ان الوقت متاح لمعالجة اي امر ضروري و مهم خلال عملية التقييم.	44. دراسة (Kleist, et.. al 2004) بعنوان: A Performance Evaluation Framwork for a Public University Knowledge Management Systems
• ان الانترنت في معظم المنظمات لا تزال غير مؤهلة . • ان استخدام تكنولوجيا ادارة المعرفة سوف يوفر اساسا قويا للاتصالات الداخلية.	45. دراسة Intranet and Knowledge Sharing (Robertson, J ,2004)
• ان تقييم اداء ادارة المعرفة يعد ذا اهمية كبيرة ، و ان استخدام التحليل الكمي يعد منهجية رئيسة في تقييم اداء ادارة المعرفة .	46. دراسة (Chen & Chen ,2005) بعنوان: A Review of Survey Research in Knowledge Management Performance Measurement 1995 – 2004
• ان الثقافة التنظيمية تؤثر علي عمليات خلق العرفة . • ان القيادة تؤثر على عمليات خلق المعرفة . • ان تقنية المعلومات تؤثر على عمليات خلق المعرفة.	47. دراسة (Migdadi,2005) بعنوان: (An Integrative View and Empirical Examination of the Relationships Among Knowledge Mngement Enablers , Processes and Organizational Performance in

	Australian Enterprises)
• ان ثقافة المؤسسة ، البنى التحتية للمؤسسة ، تقنية المعلومات ، دعم الادارة العليا ، الحوافز ، وضوح الاهداف هي من اهم العوامل الرئيسية التي تساعد على الافادة من ادارة المعرفة في مجال الادارة الحكومية.	48. دراسة (Boumarafi) 2006), بعنوان: Knowledge Management and Performance in Buisness Organisation : An Exploretary Study in United Arab Emirates
• ان معظم المؤسسات العامة و منظمات الاعمال العربية تعاني ضعفا في البنية التحتية المعلوماتية، • و قلة استخدام نظم المعلومات المحوسبة التي تمثل مقدمة لابد منها لتشكيل و تنظيم ادارة المعرفة.	49. دراسة (ياسين، 2000) بعنوان: المعلوماتية و ادارة المعرفة: رؤيا استراتيجية عربية.
• تدني مستوى الادراك و فهم المعرفة الضمنية و المتمثلة بالمهارات و الخبرات و القدرات و التي يمتلكها افراد المنظمة في الوصول الى الاهداف المرسومة و مواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم. • ان الاستخدام الفعلي او الاستثمار الامثل لادارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدودا بسبب وجود معوقات و محددات تتعلق بالمديرين ، و القيادات ، الامكانات الفنية و المعلوماتية المتاحة.	50. دراسة (الشمري و الدوري ، 2004) بعنوان: ادارة العرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة ميدانية لاستطلاع عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد.
• وجود علاقة ارتباط ضعيفة الى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات و الصعوبات و بين مستوى استعداد العناصر التالية: مستوى دعم مجالس الادارة ، مستوى استعداد الموارد البشرية ، مستوى استعداد البنية التحتية) . بينما لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لبيقية العناصر. • عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات افراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي.	51. دراسة (المؤمني ، 2005) بعنوان: اتجاهات المديرين نحو تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات العامة في الاردن: دراسة ميدانية.
• وجود قصور في جهود المعرفة القائمة على اساس التفاعل و الاحتكاك بين اعضاء هيئة التدريس.	52. دراسة (هاشم ، 2005) بعنوان :ادارة المعرفة مدخل للابداع التنظيمي في الجامعات

المصرية	• التكنولوجيا المستخدمة في الاقسام الادارية و الكليات المختلفة غير ملائمة لادارة المعرفة
53. دراسة (العازمي، 2007) بعنوان: ادارة المعلومات و المعرفة في مجتمع الخليج العربي.	• يرى الموظفون ان حيازتهم للمعرفة هي من خصوصياتهم و لا احد له الحق بالمشاركة بها. • اعتقاد الموظفين و شعورهم بان ليس هناك مردود او فائدة لهم لذلك يفقد الموظفون لما يحفزهم لاكتساب المعرفة و تبادلها فيما بينهم . • عدم توفر القدرة لدى المؤسسات على تحديد مصادر المعرفة المناسبة من اشخاص و بيانات. • افتقار الموظفين لوسائل جمع رصيد المؤسسة من المعرفة.
ثالثا: دراسات تناولت ادارة المعرفة و التميز المؤسسي	
54. دراسة (Canillo et al, 2002) بعنوان: Aframework for Linking Knowledge Mngement to Buisness Performance	• توصلت الدراسة الى وجود تاثير معنوي لادارة المعرفة بمتغيراتها الفرعية على تميز الاداء

المرجع: اعداد الباحث 2011

2 . 4 التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة ادارة المعرفة من حيث الاهمية ، و قد بينت الاثر الكبير الذي يمكن ان يحدثه تطبيق منهجيات ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي للمنظمات. استند الباحث على ما توصلت اليه هذه الدراسات في تأكيد اهمية ادارة المعرفة و ضرورة تطبيقها لتحقيق التميز في المنظمات . و قد بينت الدراسات السابقة اهمية ادارة المعرفة من خلال ما توصلت اليه من نتائج كان من اهمها ما يلي:-

- ان ادارة المعرفة عبر عناصرها تسهم في تعزيز الابداع التنظيمي .
- ان المعرفة اصبحت من المقومات الرئيسة لبقاء المنظمات في المنافسة.
- ان المعرفة من اهم موارد و اصول المنظمات المعاصرة .
- ان العاملون يعتمدون على خبراتهم و معارفهم اكثر مما سبق و ان المنظمات اليوم تعيش في عالم تتزايد فيه المعارف و الخبرات .

- ان ادارة المعرفة تستطيع ان تسهم في ارساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل افضل للافكار مما يتيح استفادة اكبر من الموارد الذهنية المتاحة و امكانية احسن للابتكار و التطوير .
- القدرات المعرفية مكنت المنظمات من ابداع منتجات جديدة بسرعة عالية و كلفة منخفضة ، فضلا عن الارتقاء بمستوى جودة المنتجات.
- ان ادارة المعرفة و المعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الادارية ، و تسهم في تفعيل عمليات الاتصال و التنسيق بين الافراد العاملين و الدوائر التنظيمية.
- وجود علاقة بين الاستخدام المشترك لادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات و بين القيمة العالية للاعمال.
- ادارة المعرفة توفر دعم فلسفة الادارة العليا و توجهاتها.
- ادارة المعرفة توفر التأثير في سلوك الافراد داخل المنظمة و في امكاناتهم و اتجاهاتهم و قدراتهم.
- تساعد على تحقيق التحسين المستمر و التطوير الدائم للمدخلات المعرفية.
- ارتباط ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية.
- وجود تأثير كبير و قوي لعمليات ادارة العرفة في الاداء الاستراتيجي.
- هناك تأثير لادارة المعرفة علي اداء المؤسسات بشقيها الحكومية الخاصة
- ان المؤسسات خفضت من التكاليف الادارية و تحسن مستوى الانتاجية لديها في السنة الثانية من تبنيها تطبيقات ادارة المعرفة
- ان معدل نمو المؤسسات يرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها علي توليد المعرفة النادرة و الثمينة ، و بناء المعرفة الخاصة بها.
- و قد و اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في وجود متطلبات لازمة لادارة المعرفة بكفاءة و فعالية . و اشتملت هذه المتطلبات على ما يلي :-
- ممارسة التعلم الفردي و التنظيمي .

- نظم الحوافز و الدوافع على مشاركة و تطبيق المعرفة.
 - ان العنصر البشري هو الاساس في عصر ادارة المعرفة
 - أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا.
 - وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة
 - أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة.
 - توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.
- و اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في وجود معوقات تحول دون تطبيق ادارة المعرفة الفعالة لتحقيق التميز .و من اهمها ما يلي:-

- البنية التحتية المعلوماتية، و قلة استخدام نظم المعلومات المحوسبة.
- تدني مستوى الادراك و الفهم لاهمية ادارة المعرفة.
- اعتقاد الموظفون بان حيازتهم للمعرفة هي من خصوصياتهم و لا احد له الحق بالمشاركة بها.
- غياب الحافز و الدافع لاكتساب المعرفة و تبادلها فيما بين الافراد .
- عدم توفر القدرة لدى المؤسسات على تحديد مصادر المعرفة المناسبة من اشخاص و بيانات.
- افتقار الموظفين لوسائل جمع رصيد المؤسسة من المعرفة.

اما دراسة (Canillo et al, 2002) فقد اثبتت وجود تاثير معنوي لادارة المعرفة على

تميز الاداء التنظيمي ، و هذا ما سعت الدراسة الى الافادة منه و تناول ادارة المعرفة و بحث امكانية تطبيقها في المؤسسات العامة السودانية لتحقيق التميز . يرى الباحث ان هذه الدراسة قد اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في الاهتمام بتناول ادارة المعرفة و ابراز اهميتها، و و التاكيد على وجود متطلبات لازمة لتطبيقها بكفاءة و فعالية ، و وجود معوقات تحول دون التطبيق الفعال لادارة المعرفة في المنظمات، و اختلفت معها في التناول من حيث الحدود الزمانية و المكانية لكل دراسة ، و اقترحها لنموذج ارشادي لتطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات العامة، يوضح مراحل و خطوات التطبيق الامر الذي لم تتطرق اليه الدراسات السابقة على حد علم الباحث، مما يؤكد اهمية هذه الدراسة ، و ذلك بما يمكن ان تقدمه من اضافة حقيقية للبحث العلمي.

الفصل الثالث

Theoritical Framework الاطار النظري

الفصل الثالث

Theoritical Framework الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة ، و يتكون من ثلاثة مباحث، تناول المبحث الاول المعرفة من حيث المفهوم و الاهمية ، و المبحث الثاني ادارة المعرفة ، و استعرض المبحث الثالث الاداء المؤسسي .

1.3 المعرفة:

يكتسب تحديد مفهوم المعرفة اهمية خاصة ، فهي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية، و تمثل مورداً للمنظمة إذا ما تم استخدامه وادارته بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة

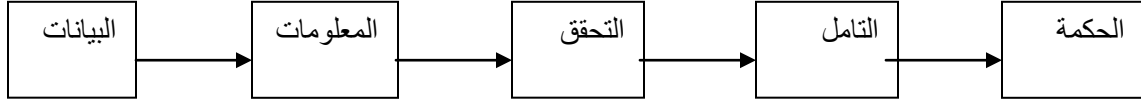
3.1.1: مفهوم المعرفة:

- و قد تباينت تعريفات المعرفة و اختلفت باختلاف منطلقات ومداخل الكتاب و الباحثين الذين تناولوها.و من اهم ورد في هذا الاطار ما يلي:
- "المعرفة هي ما يمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية، والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين فيها. (ياسين، 2002، ص:24).
 - المعرفة هي المعلومات المرتبطة بالخبرات و السياق و التفسير و الانعكاسات . انها معلومات عالية القيمة و قابلة للتطبيق في اتخاذ القرارات و الافعال" لونج (Davenport, 1998, p:87, De Long & Beers).
 - المعرفة هي نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها البيانات ، و المعلومات ، الخبرات ، و الاتجاهات. (Smith, 2002,p:203).
 - "المعرفة تتكون من الحقائق ، و المعتقدات ، و المنظور ، و المفاهيم ، و الاحكام ، و المنهجية ،

- و معرفة الكيفية" (Wiig, 1993, pp:1-3) .
 - " المعرفة يتم ابتداعها أو إعادة بناءها أو تغييرها من أجزاء من المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة إلى درجة أن المعلومات تتمتع بالنوع الصحيح من الإشارات التي تكون مساعدة على تكوين المعرفة في ذهن المتلقي(باجات، 2002 ، ص: 148).
 - المعرفة مجموعة من الافكار و الخبرات و الاجراءات الحقيقية الصحيحة التي تقود التفكير و السلوك و الاتصالات بين الافراد " (van der Speek & Spijkerveld,1997,pp:1-3)
 - المعرفة هي الحافز للعمل و التي تجعل الافراد مدركين لامكاناتهم و كيفية تحقيقها ، و هي ضرورية للاعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات و انجاز الاعمال. (Buckley & Carter, 2000,p:55-71).
 - المعرفة هي القدرة التي تمكن الفرد من اداء المهام الخاصة و تشتق هذه القدرة من مساعدة المعلومات، و الخبرة ، و المهارات، و اخيرا الاتجاهات (Daal and others,1998,p:255-263).
 - المعرفة عبارة عن عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا، من اجل تطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها (Jillinda et. al, 2001,P: 28).
- يرى مانجتون ان نقطة البداية للتعرف على المعرفة داخل المنظمة هي بيانات تلك المنظمة .حيث تتحول البيانات - التي تتكون من الحقائق و الارقام و التي تمت معالجتها و وضعها في سياق - الى معلومات. و عندما توفر هذه المعلومات الفهم تكون المعرفة قد تحققت " (Mannigton,1999,p:4)، لذلك يمكن النظر الى المعرفة كحلقة في سلسلة مترابطة و متكاملة من المراحل : تبدا بالبيانات ، ثم المعلومات ، ثم التحقق ، ثم التأمل و التفكير وصولا الى الحكمة و التي هي قمة المعرفة. كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1/3)

مراحل تكوين الحكمة

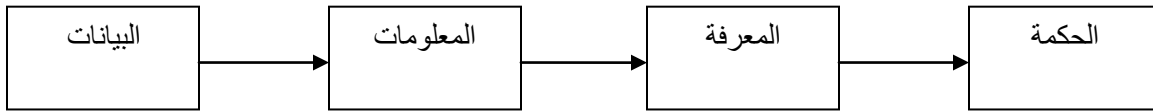


المرجع: Kakabadse, Nada K. et. al, "Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy", Journal of Knowledge Management, Vol.7,p:78

و قد جمع بعض الباحثين بين مرحلتي التأمل و التحقق في مرحلة واحدة (مرحلة المعرفة) ليصبح الشكل كالآتي:

شكل (2/3)

مراحل تكوين المعرفة

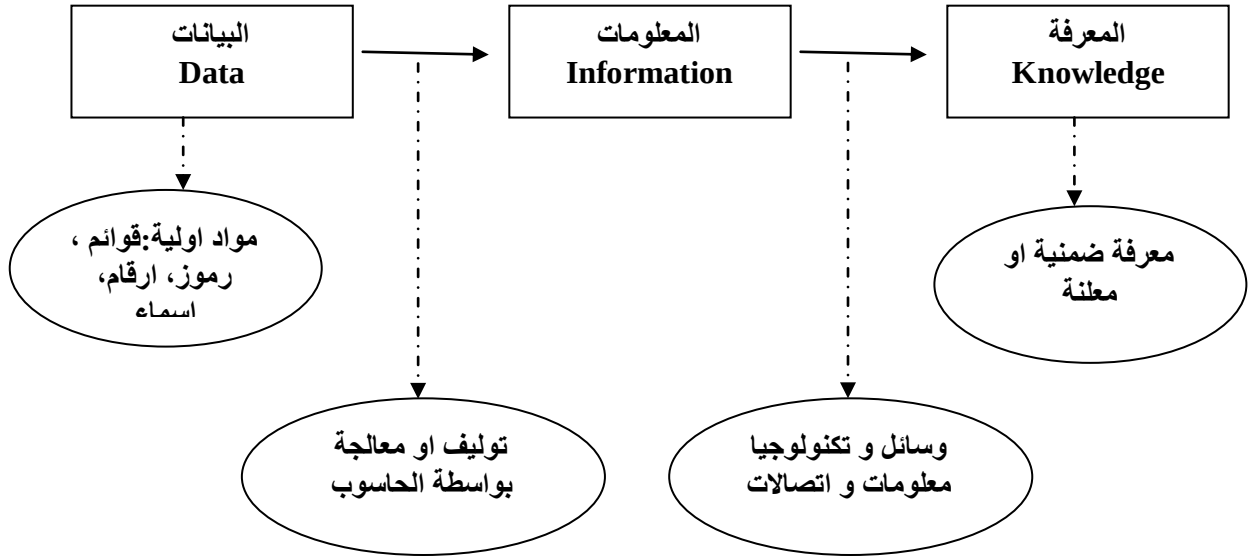


المرجع:

Bollinger, Audrey S. and Robert D. Smith "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", Journal of Knowledge Management, ol.5, No.1, 2001 ,p: 9

و يؤكد الصباغ على ان المعرفة ليست مرادفا للمعلومات بل هي أعلى شأنًا منها ، ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة . (الصباغ ، 2004 ، ص:41). والشكل (3/3) ادناه، يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة .

الشكل (3/3)
العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المرجع: العلي، و اخرون (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان،الأردن.
ص: 115.

و الشكل (3/3) يوضح الارتباط الوثيق للمعرفة بكل من البيانات والمعلومات. فلما كانت البيانات هي مواد وحقائق خام اولية ليست ذات قيمة بشكلها الاولي هذا ما لم تتحول الى معلومات مفهومة ومفيدة، والمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها الى شكل له معنى، والمعرفة معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الافراد المعنيين بها، لذا فانه اذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فانها لن تكون معرفة (العلي وآخرون، 2006، ص 113-114).

3. 1. 2. أنواع المعرفة:

لقد قدم أرسطو تفسيراً وتحليلاً منطقياً لمفهوم "المعرفة" وصنفها إلى ضمنية وظاهرة، وما زال العلماء يعتمدون على هذا التصنيف حتى الآن، فعلى الرغم من قدم المصطلح إلا إنه بدأ يأخذ منحى جديداً في العقود الأخيرة، ويتمثل ذلك في اعتبار المعرفة مورداً مهماً من موارد الإنتاج التي يمكن إدارتها للحصول

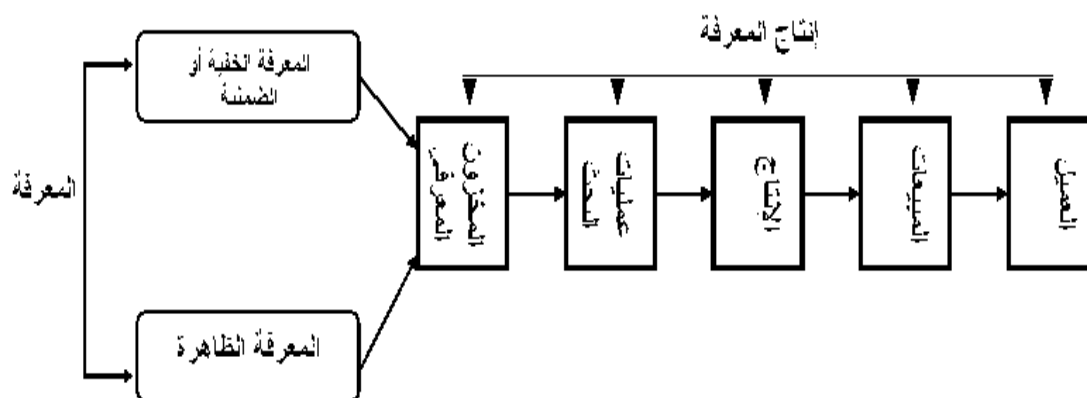
على ميزة تنافسية تمكن من يمتلكها من التفوق على منافسيه، سواء على مستوى منظمات الأعمال أو على مستوى الأفراد والمجتمعات (هيجانة، 2008:1)، سار كل من نوناكا و تاكاويوشي (Nonaka & Takeuchi, 1995) على نفس الطريق و صنفا المعرفة - و التي هي حويلة لتفاعل مجموعة من العوامل المشتملة على مجموعة من العناصر الهيكلية و المساعدة مثل الثقافة و اللغة و القوانين و اللوائح - لغرض ادارتها الي نوعين: معرفة صريحة ، و معرفة ضمنية.

• المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge): وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها، و هي بشكل عام ذلك النوع المخزن في أرشيف المنظمة إلكترونياً في قاعدة البيانات، ويدوياً في الكتيبات التي تتضمن السياسات والإجراءات والمستندات (دهمش و أبوزر، 2004 ص:5). وهي بذلك تعد المعرفة الرسمية للمنظمة وذلك لأمكانية ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الأفراد بواسطة الوثائق والإرشادات العامة (Daft, 2001, P:259) أي أنه يمكن تقاسمها مع الآخرين بسهولة (Allee, 2000, p:37)، ومن السهولة سرقتها لأنها متاحة ، وان اصل هذه المعرفة هي معرفة ضمنية قد حولت الى معرفة صريحة ، وان هذه المعرفة تسمى في بعض الاحيان بالمعرفة النظامية (Systmic Knowledge) ، لأنها تستخدم في قواعد المعرفة ، ويمكن تداولها من خلال تكنولوجيا المعلومات (Nikols, 2001p, :50).

• المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وسلوكهم وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. و تمثل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ إنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو إنشاء أي معرفة. ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية و تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل قواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين (Baker, 2000, 246). فهي المعرفة التي نعرف عنها أكثر مما نستطيع أن نكتب، فالمعرفة الضمنية هي ملك لحاملها و لا يمكن أن تؤخذ منه إلا حين يجسدها في منتج أو سلوك (Penning, 1992:497) ، و يمكن القول

بان المعرفة الضمنية تتألف من الحقائق، والبيانات الثابتة، والأنماط الذهنية، و وجهات النظر، والأشكال والصور، والمفاهيم، و الأحكام، والتوقعات، والفرضيات العاملة، والمعتقدات و إستراتيجيات التفكير، والمداخل الميثودولوجية (حجازي، 2006، ص:64).

الشكل (4/3) إطار لعملية المعرفة



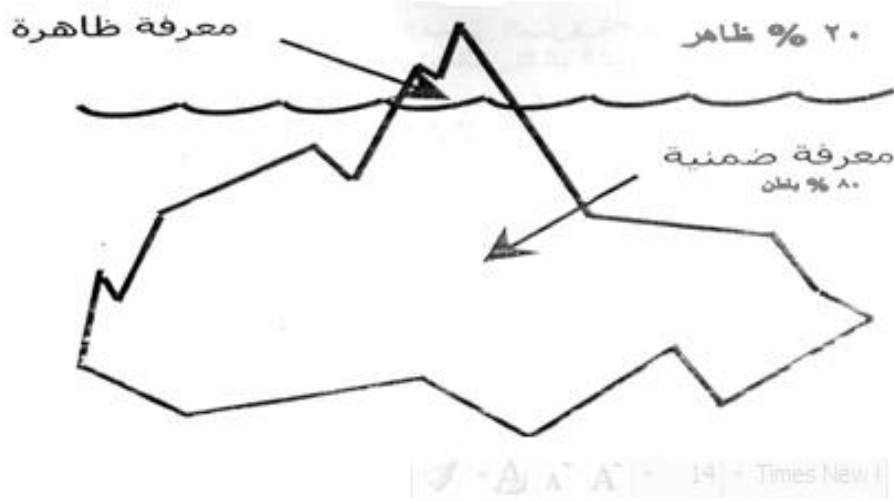
المرجع: القريوتي، محمد قاسم أحمد (2005)، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والمالية. ص:12.

و الشكل (4/3) يوضح إن هذين النوعين من المعرفة يشكلان بصورة مجتمعة مخزوناً معرفياً يتم تعزيزه باستمرار، من خلال عمليات البحث والتطوير التي تقوم بها المنظمة مباشرة أو من خلال مؤسسات استشارية خارجية، بما ينعكس إيجاباً على أساليب وجودة إنتاج السلع والخدمات التي يتم تسويقها بشكل يرضي الزبائن وينعكس بربحية جيدة للمنظمة (القريوتي، 2005:12).

ويعد الفيلسوف الهنكاري (Michael Polanyi) أول من استخدم التمييز بين المعرفة الضمنية والظاهرة، ومثل العلاقة بين المعرفتين المذكورتين بالجبل الجليدي (Iceberg)، وكما هو موضح في الشكل (5/3) التالي:

الشكل (5/3)

المعرفة الضمنية والظاهرة حسب وجهة نظر الفيلسوف Polanyi



المرجع:

Beijerse, R., “Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon”, Journal of Knowledge Management, vol: 3, No: 2, 1999.p:100.

ويظهر الشكل (5/3) أن المعرفة الظاهرة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام مجرد قمة الجبل الجليدي، أما المعرفة الضمنية فهي كل ما يقع تحت قمة الجبل العالي (Beizerse,1999,p:99-100). وتجدر الإشارة إلى إن المعرفة بنوعيتها نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها ما يأتي (Smith,2002,p:203):

- البيانات: البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.
 - المعلومات: المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.
 - القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله (سبحانه وتعالى) بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات لتحقيق أهداف المؤسسة. وإذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.
 - الاتجاهات: بجانب كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. وتشكل الاتجاهات أحد العناصر الأساسية والتي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.
- أكد علي السلمي على وجود نوعين من أنواع المعرفة: المعرفة الضمنية، و المعرفة الصريحة. و قد أعاد تقسيمها الى أربعة أنواع فصلها كما يلي: (السلمي، 2002، ص: 185 - 186):-
- المعرفة المعلنة، و هي المعرفة الشائعة بين الناس، و التي يمكن الوصول إليها. و تتمثل هذه المعرفة في الكتب و الوثائق المختلفة .

- المعرفة الضمنية : و هي المعرفة المختزنة في عقول اصحابها ، و التي لم يعبر عنها في اي صورة من الصور . و بالتالي فهي غير متاحة للآخرين.
- المعرفة الذاتية: و هي ناتج الجهد الخاص بالفرد (او المنظمة) و التي يعتمد في تكوينها على قدراته الفكرية و طاقاته الزهنية و خبراته العملية المختلفة. و تتمثل فيما يكونه من دوافع و رغبات و اهداف و طموحات و اتجاهات و قرارات في تفاعله مع البيئة المحيطة.
- المعرفة الخارجية: و هي المعرفة التي يستمدّها الفرد (او المنظمة) من المصادر الخارجية في البيئة المحيطة . و تحقق هذه المعرفة من خلال التفاعل الاجتماعي بين البشر و ما يتعرضون له من ظواهر طبيعية.

من خلال التعريفات السابقة يتضح وجود عدة مداخل تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة ، و يمكن ابرازها فيما يلي :-

- مدخل وصف المعرفة باعتبارها احدى موجودات المنظمة، حيث تناولت الجمعية الامريكية للتدريب و التطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة الكيفية (know-how) و معرفة السببية (know -why) و اعتبرت احدى موجودات المنظمة الاكثر اهمية من الموجودات المادية الاخرى .
- اما الاتجاه الثاني فقد وصف المعرفة بانها راس مال فكري و قيمة مضافة . و هي لا تعد كذلك ما لم يتم اكتشافها و استثمارها من قبل المنظمة و تحويلها الى قيمة لايجاد الثروة من خلال التطبيق (Davenbort & Prozak,1998,p:2).
- تناول الاتجاه الثالث مفهوم المعرفة باعتبارها معالجة معلومات و تصورات ذهنية من الافراد (Aaker & Day 1990, p:3) .
- و نظر هذا الاتجاه الى المعرفة باعتبارها قوة استنادا على رأي الفيلسوف الفرنسي بيكون (Francis Bacon (الكبيسي،2001).
- اما الاتجاه الخامس فقد تناول المعرفة من منظور اجتماعي ، عبر تفاعل عدد من العناصر . و قد شبه دارلنج (Darling , 1996,p:1) المعرفة بالاسس الاجتماعية للدولة ، مشيرا الى انها عبارة

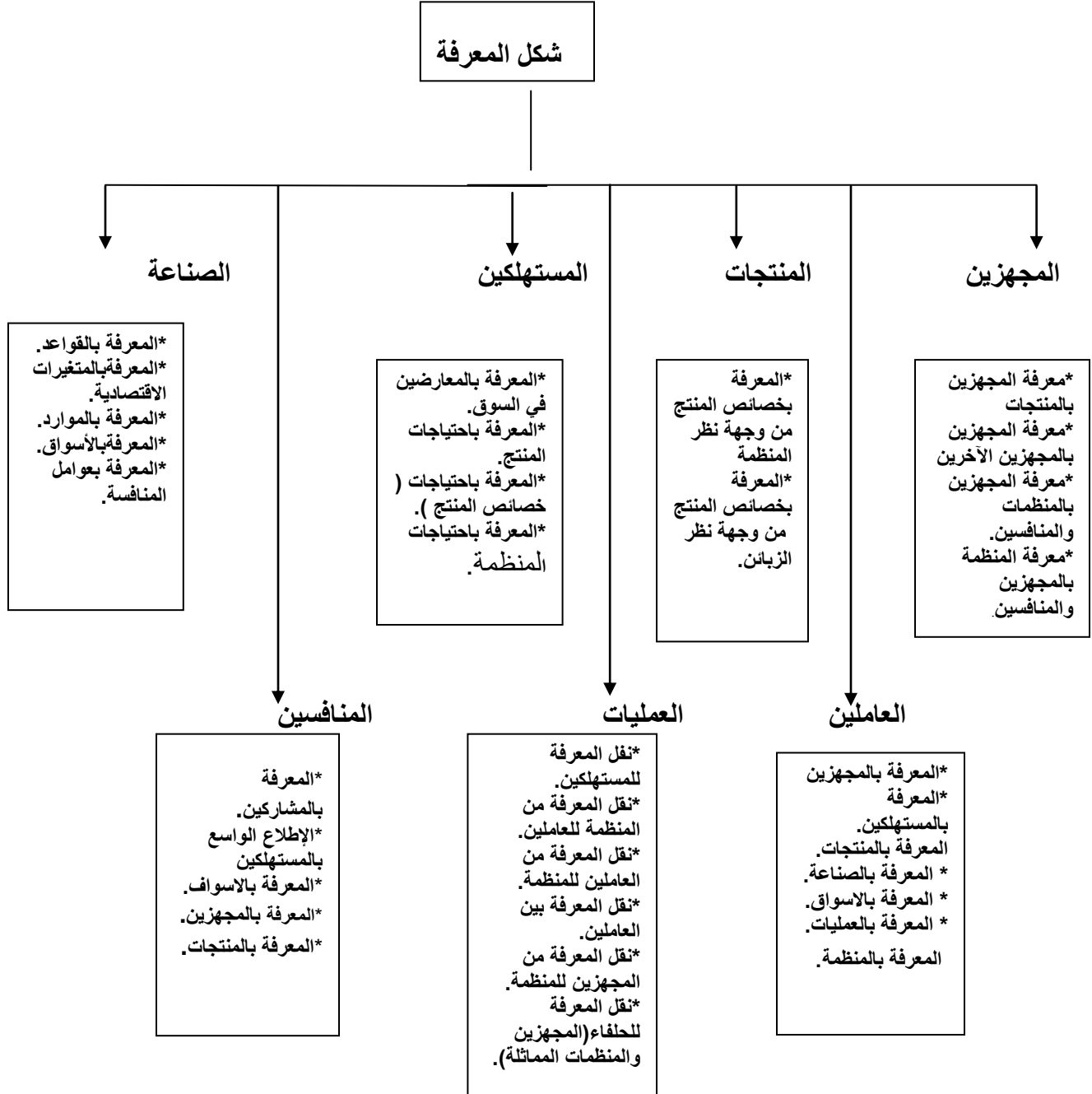
عن موجودات غير منظورة للمنظمة ، و انها تشمل الخبرة الواسعة ، و اسلوب الادارة المتميز ، و الثقافة التنظيمية المتراكمة .

- الاتجاه الاخير و الاكثر شمولاً هو المدخل الثنائى ، و الذي ينظر الى المعرفة باعتبارها تتكون من شقين : المعرفة الظاهرة و المعرفة الضمنية (Nonaka& Takeuchi, 1995,p:5).

ولأغراض هذه الدراسة، يشتمل مفهوم المعرفة على الإجراءات والعمليات والبيانات (المعلومات + الثقافة + المهارات) المتصلة مباشرة بالنشاط المركزي للمنظمة والتي لها تأثير حرج في نجاحاتها، و المتعلقة بكل من المجهزين ، و المنتجات ، و المستهلكين ، و الصناعة ، و العاملين، و العمليات ، و المنافسين . و من الناحية العملية يمكن تقسيم المعرفة الى ثلاثة اقسام و هي (Zack,1998,p:133- (134):-

- المعرفة الجوهرية (Core Knowledge): و هي النوع الادنى من المعرفة الذي يستخدم في ادامة العمليات الصناعية و تطبيقاتها المختلفة، مثل الاجراءات و العمليات و الاساليب لصناعة معينة.
- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge): و هي ميزة معرفية اضافية تتميز بها المنظمة على منافسيها بما توفره لها هذه المعرفة من مركزا تنافسيا متفوقا.
- المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge): و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة القطاع الصناعي الذي تعمل فيه مثل ان تكون لها اساليب مبتكرة في تقليل التكاليف. و الشكل (6/3) يوضح مجالات المعرفة المنظمة.

شكل (6/3) المعرفة المنظمة



Source: M Garcia-Murillo & H Annabi, "Customer Knowledge Management", journal of the operation Research Society. N53. 2002, p876

3.1.3. راس المال الفكري: Intellectual Caoital

لقد شاع استخدام مفهوم راس المال الفكري (او المعرفي) في التسعينات من القرن الماضي ، و اصبح ينظر اليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة على المنافسة ، و تحقيق النجاح بعد ان كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ . (Stewart, 1994, p:5) و تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المنظمات و التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة ، و يرى Spinder ان راس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة لنخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات ، و هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام انتاجي متطور و لها القدرة على اعادة تركيب و تشكيل هذا النظام الانتاجي بطرق متميزة. (Quinn, et al, 1996, p:64). هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم رأس المال الفكري نذكر من بينها: " هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة" (توماس.أ، 2004، ص: 31) :

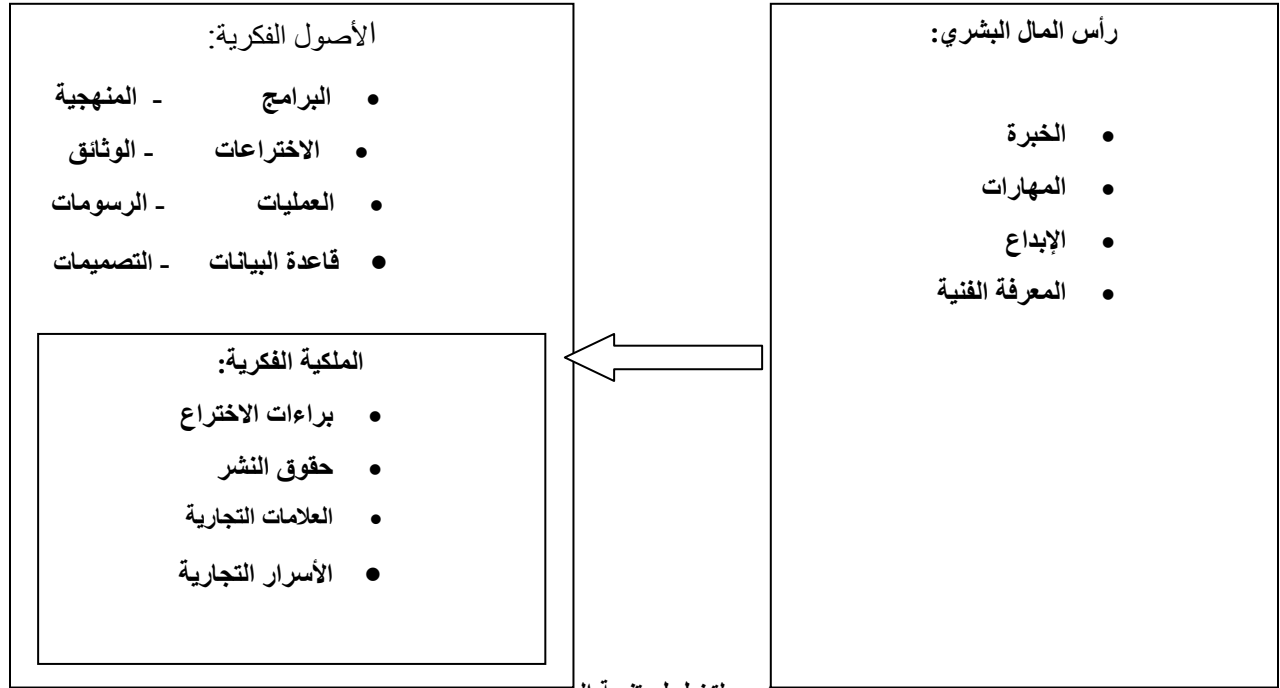
- " هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق " (راوية، 2005، ص: 183)
- " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا " (Ulrich, 1998, p: 02).
- رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة و العمليات و الاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. (سمالي، 2004، ص: 99).

وفي ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول بان التحديد الدقيق ل مفهوم رأس المال الفكري يتطلب التمييز بين رأس المال المادي و رأس المال البشري، و للتمييز بين الموارد المادية و الموارد المعرفية يمكن القول بان الموارد المادية هي التي تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة ، و منها على سبيل المثال العقارات و التجهيزات و الماكينات و البرمجيات و غيرها. في حين ان الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المنظمة و المعرفة التكنولوجية و المعاملات التجارية و براءات الاختراع (للعليات و التصاميم) و

- المعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، و كذلك التعليم المتراكم و الخبرة.
- (April, 2002, p:448) . و يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية(راوية، 2005، ص: 367):
- **رأس المال البشري:** هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات...
 - **الأصول الفكرية:** وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.
 - **رأس المال الهيكلي:** ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير. و التي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.
 - **الملكية الفكرية :** وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونيا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، و تعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
 - **رأس مال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.
- و الشكل (7 /3) التالي يوضح المكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

الشكل (7/3):

رأس المال الفكري ومكوناته الرئيسية



المرجع: راوية حسن، 2005، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 367.

مما تقدم يتضح ان لرأس المال الفكري و المعرفة من خصائص فريدة تميزها عن غيرها اصول و موارد المنشأة ، و من اهم هذه الخصائص:

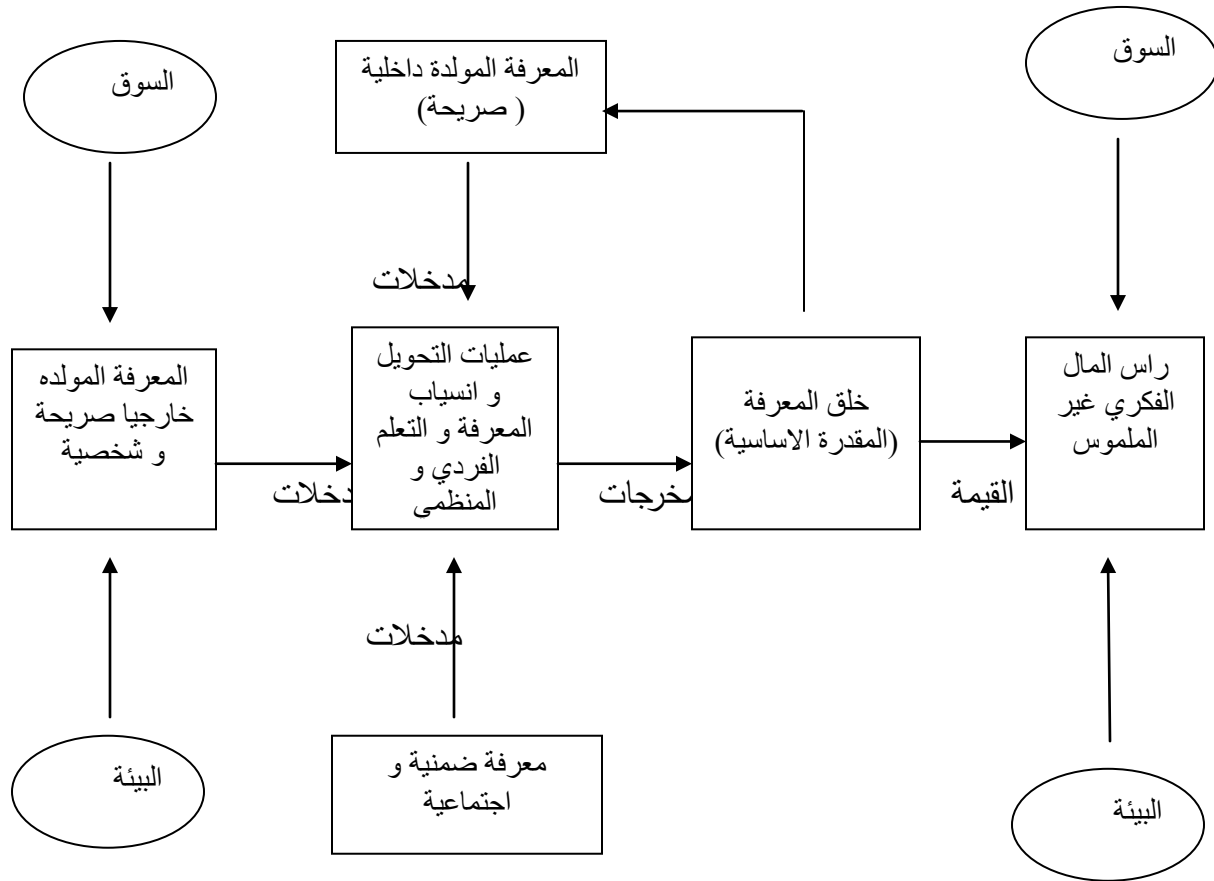
- رأس مال غير ملموس.
- من الصعوبة بمكان قياسه بدقة .
- سريع الزوال و الفقدان.
- يتزايد بالاستعمال .
- يمكن الاستفادة منه في مراحل و عمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتجسد في اشخاص لديهم الاستعداد لحملة.
- له تأثير كبير على المنظمة.

ان تكوين رأس المال الفكري للمنظمة هو نتاج مجموعة من العمليات المتتابعة و المعقدة و التي تحتاج الى استثمارات ضخمة و فترات زمنية طويلة ، على الرغم من ان امكانية الحصول المباشر على بعض

المهارات الفكرية من سوق العمل ، الا ان المنظمة تحتاج ايضا الى جعل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية و منظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات اساسية ، و ذات اهمية كبيرة لتكوين راس المال الفكري غير الملموس. و يمكن توضيح عمليات راس المال الفكري من خلال الشكل (8/3).

الشكل (8 /3)

عمليات تكوين راس المال الفكري



المرجع:

Bueno Campos, Eduardo and Paz Salmador Sanchez,(2003) "Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process :Information, Complexity, and Imagination", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2, p:6.

و الشكل (3 / 8) يشير الى ان تكوين راس المال الفكري يتم من خلال المدخلات المعرفية التي تشمل الاستحواذ على المعارف الخارجية ، و دمجها مع المعارف الداخلية الصريحة منها و الضمنية ، و ذلك عن طريق عمليات ادارة المعرفة لينتج المعرفة التي تضيف القيمة الى المنظمة .

ان راس المال الفكري يمثل ميزة تنافسية حرجة للمنظمات الحديثة ، و دعامة اساسية لبقائها و ازدهارها و تطورها ، الامر الذي يطلب من ادارة الموارد البشرية او من اللجان المتخصصة في هذه الادارة متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير . و لا يتوقف الامر عند هذا الحد بل على ادارة الموارد البشرية ان تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال الاستقطاب الجديد و بما يساهم في تطوير و انعاش عمليات الابتكار الابداع باستمرار في مجموعات عمل تتبع اساليب ابداعية لعصف الافكار و توليدها و نقلها . لتتجسد هذه الافكار في منتجات متطورة تلبي رغبات الزبائن و تشبع حاجاتهم في سوق شديدة المنافسة . كذلك المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة و الحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية و متطلباتها .

3. 1. 4. المنظمة المتعلمة:

مفهوم المنظمة المتعلمة: اختلفت تعريفات المنظمة المتعلمة و تنوعت باختلاف الخلفيات الفلسفية، و الخبرات العملية، و التخصصات العلمية للباحثن و المفكرين الذين تناولوا مفهوم المنظمة المتعلمة. و يري سينج ان المنظمة المتعلمة : " تعمل باستمرار على زيادة قدراتها و طاقاتها ، و علي تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تنتبأ بالتغيير و تستعد له و تستجيب لمتطلباته، و تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد و الغموض ، و ذلك من خلال زيادة قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، و منحهم قدرا من المرونة و الحرية في التفكير، مما يوجد عندهم الدافع و الطموح للعمل سويا لابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير" (Senge,1994, p:4). و يتفق معه سترافي في رؤيته للمنظمة المتعلمة باعتبارها ظهرت كوسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة، سريعة التغير، بما لها من خاصية: " استخدام المنطق و الذكاء الجماعي و جميع افرادها لتكون اكثر استجابة للتغير و يكون

افرادها اكثر فعالية في عملية التحول الذاتي المستمر" (Strakey, 1998, p: 5). ويرى ماركرديت ان المنظمة المتعلمة هي: " المنظمة التي تتعلم جماعيا و بشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في ادارة و استخدام المعرفة، و تمكين الافراد من خلال التعلم داخل و خارج المنظمة، و استخدام التقنية لتنظيم التعلم و الانتاج" (Marqwardt, 2000, p:2). و تعرف ابو خضير المنظمة المتعلمة بانها هي: " التي تضع الخطط و الاطر التنظيمية و الاستراتيجيات و الآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة و مواجهة التحديات، و تحقيق اهدافها بنجاح من خلال تدعيم و تشجيع عمليات التعلم المستمر ، و التطوير الذاتي و تبادل التجارب و الخبرات داخليا و خارجيا، و التعلم الجماعي و الادارة الفعالة للمعرفة و استخدام التقنية في التعلم و تبادل المعرفة" (ابو خضير ، 2006م، ص: 61).

للمنظمة المتعلمة عدد من السمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية. يرى بعض الباحثين ان اهم سمات التي ينبغي ان تتصف بها المنظمة ما يلي (Kerka, 1995):-

- توفير فرص التعلم المستمر.
 - استخدام التعلم في الوصول الى الاهداف.
 - ربط الاداء الفردي بالاداء التنظيمي.
 - تشجيع الحوار و الاستفسار.
 - تقبل التوتر الابداعي كمصدر من مصادر الطاقة و التجديد.
 - الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- و يحدد بعض الباحثين الخصائص التالية للمنظمة المتعلمة (Cook, J. et al. 1997):-
- وجود خطة استراتيجية واضحة للتعلم المستمر في المنظمة.
 - تشجيع التطوير الذاتي المستمر للعاملين ، و زيادة قدراتهم و طاقاتهم.
 - توفير بيئة عمل آمنة تشجع المشاركة و المصارحة و الكشف عن الاخطاء.
 - اثارة طاقات الابداع و الابتكار لدى العاملين.
 - توفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة.
 - تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات .

- استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف و حل المشكلات و اتخاذ القرارات.
- يوضح ماركردت الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة عن طريق مقارنتها بالمنظمات التقليدية .
- و الشكل (1/3) التالي يوضح اوجه الاختلاف بين كل من المنظمة التقليدية و المنظمة المتعلمة.

شكل (9/3)

التحولات التنظيمية في منظمات القرن (21)

وجه المقارنة	المنظمة التقليدية (البيروقراطية)	منظمة القرن 21 (المتعلمة)
الواجبات الاساسية	مادية	عقلية
العلاقات	هرمية	زميل - زميل
المستويات الادارية	متعددة	قليلة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق عمل متفاعلة
الحدود	ثابتة	متحركة
اسلوب الادارة	اوتوقراطية	مشاركة
الثقافة السائدة	الطاعة و تنفيذ الاوامر	التزام بتحقيق النتائج
الافراد	متجانسون	مختلفون
التركيز الاستراتيجي	الفاعلية	الابتكار

Marquardt, Michael J. (٢٠٠٢) Building the Learning Organization. المرجع:
Mastering the five Elements for corporate Learning, Davis- Black Publishing
 Company: U.S.A, p: 11.

تتباين الآراء حول العناصر الرئيسة المميزة للمنظمة المتعلمة. حيث ينظر بعض الدارسين الى
 خصائص المنظمة المتعلمة من خلال ما تقوم من أنشطة ادارة المعرفة . و ترى دراسات اخرى ان المنظمة
 المتعلمة تتميز بنمط قيادي يحرص على التعلم، و هياكل تنظيمية تساعد اثراء المعرفة و نشرها في كافة
 المستويات التنظيمية، و تشكيل فرق العمل ، طاقة بشرية من عمال المعرفة
 (الكبيسي، 2004، ص ص: 114 - 119).

و يمكن أن تعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية و الإستراتيجية و الآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة و مواجهة التحديات , وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر , والتطوير الذاتي وتبادل التجارب و الخبرات داخليا وخارجيا , والتعلم الجماعي و الإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة.

3.2 : إدارة المعرفة (Knowledge Management) :

3.2.1 : مفهوم الإدارة :

أعطيت الإدارة عدة تعريفات اختلفت باختلاف الكُتّاب و الباحثين الذين اهتموا بمعالجة

مواضيعها، ومن تعاريفها ما يلي:-

- الإدارة هي " مهارة تحويل الموارد - الأرض، العمل، رأس المال، المعلومات - إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة"(برهان ،1996، ص108) .
- الادارة هي " كافة الجهود الذهنية المرسومة و المستمرة لمجموعة من الأفراد التي تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية و المادية للحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال و نجاحها، و كذلك يشبع حاجات و رغبات جماهيرها في الداخل والخارج "(المصري، 1985 ص: 12) .
- الادارة هي " ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع " (أبو الوفا، 2000).
- الادارة هي " ذلك النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة ، فيحفزهم ويوجههم و يرشدهم وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها (عريفج ، 2001) " .

3.2.2 مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) :

ليس هناك تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة. لقد تباينت الآراء و اختلفت حول مفهوم إدارة المعرفة . نتج هذا التباين من اختلاف مداخل و خلفيات الباحثين و الكتاب من جهة و اتساع مدى المفهوم و ديناميكيته من ناحية أخرى. و قد عرفت إدارة المعرفة بأنها:-

- تحديد معارف المنظمة، و القدرة على الاستحواز على المعرفة و جعلها متاحة، وجود نظام للتوزيع الرقابة عليها، و مقدرة الافراد على الاضافة اليها و اثرائها، و امكانية اضافة خبرات المنظمة الى مخزونها المعرفي، و اخيرا استخدام هذه المعرفة لزيادة قيمة المنظمة. (Mannigton,1999,p:67)
- أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تهتم بقواعد البيانات والمعلومات. (Bukowits , 2000,p: 140)
- إدارة نظامية Systematic و صريحة Explicit و واضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة Knowledge-Related. (Allee,2000,p:1)
- عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا، من اجل تطوير قابليات الأفراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على اتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها. (Jillinda et. al, 2001,p: 28)
- المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها الزبون ومن بالمنظمة لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. (الكبيسي، 2002، ص: 62)
- وصف لكل ما يتصل بالتعامل مع المعرفة بدءاً من حيازتها Acquisition Knowledge ومرورا بتوصيفها Knowledge Representation وتنظيمها Knowledge Organization ثم معالجتها Knowledge Manipulation. (أبو دية , 2004 ص: 2) .
- مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (منتجات وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. (ابوفارة، 2004، ص: 8) .

- القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها، واستحضارها سواء أكانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهمات الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عالٍ يساهم في ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام. (العاني، 2004، ص:45) .
- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة)، تهدف إلى مشاركة المعرفة بأعلى كفاءة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة. (السلمي، 1998، ص: 17) .
- العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي. (ابوعابد، 2005)
- الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي (الزيادات، 2008، ص:55) .
- ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والمهارات الهادفة إلى توليد المعرفة واستقطابها، وتصنيفها، وتنظيمها، وتخزينها وتكوين رأس مال فكري وتوظيفه في تعزيز القدرات الجوهرية للمنظمة بما يعزز من فرص الابتكار والابداع والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم وحل المشكلات وتحقيق التميز في أداء المنظمة.

3.2.3 أهمية إدارة المعرفة:

هناك شبه اتفاق على أن المعرفة هي مورد ثمين، و أنها تمثل الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات (السلمي، 2002، ص: 404)، وقد أدركت معظم المنظمات أهمية إدارة المعرفة، باعتبارها وسيلة لتحقيق أقصى منفعة ممكنة من ما لديها من معرفة، حيث أن المعرفة في أغلب الأحيان

تكون ضمنية ، و بالتالي تحتاج للكشف عنها و تشخيصها و توليدها من جديد و الاحتفاظ بها و نشرها و من ثم اعادة استخدامها بتطبيقها. و يمكن القول ان أهمية إدارة المعرفة تأتي من دورها فيما يلي (هدي، 2005، ص:136) :-

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى إن المنظمات التي تبنت تطبيقات إدارة المعرفة قد حققت الفوائد

الآتية: (حجازي، 2006، ص ص : 35-36):-

- . تنفيذ تحسين عملية اتخاذ القرار

- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.
- يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم.
- يصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات المنظمة وإجراءاتها.
- يصبح المستخدمون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل.
- يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل.
- يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق و أساليب جديدة لعمل أكثر براعةً، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
- تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات جودة أعلى.
- تحسين العمليات الداخلية.
- تحسين الإبداع داخل المنظمة.
- زيادة إنتاجية المنظمة.
- خفض التكاليف.
- زيادة النمو.

لذلك مثلت إدارة المعرفة أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوة العاملة،....الخ. وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يأتي (عبد الوهاب ، 2007، ص: 7):-

- تحسين جودة المنتج أو الخدمة: تؤدي إدارة المعرفة إلى الاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم ومريحة وسريعة وآمنة.

- التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية: تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأيّة منظمة من المنظمات.
- تشجيع الابتكار: يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من أجل التحسين والتطوير. ويتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد والمديرين الشجاعة الكافية والمرونة في التعامل مع الأمور ولا يعنى ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإجبار أو الضغط ولكن من خلال التدريب والتعليم وإعطاء القدوة والمثل من قبل المديرين والقيادات.
- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر علي المستوى التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، وبالتالي رأسمالها الفكري.
- تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم: تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو والتطوير، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، وفي ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة، وما تؤدي إليه من تمكين للعاملين، ومن ثم تحسن عام في أداء المنظمة وارتفاع في مستوى الرضاء بين العاملين فيها والمتعاملين معها. ففي دراسة أجريت على مؤسسات أوروبية، تبين أن حوالي 50% من الشركات التي عانت من نكسات كانت قد فقدت من قبل أقدر العاملين فيها، وأن 13% منها عانت من خسارة في الدخل، نتيجة فقدانها لأحد المسؤولين المتخصصين وعلى معرفة عالية.
- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها: ويتم ذلك من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة التي تؤدي إلى التعارف بين الإدارات المختلفة، وبالتالي تكون هناك ثقافة تنظيمية أساسها المشاركة في المعرفة والعمل الجماعي والتعلم المستمر. وتزداد الأهمية هنا في ظل قيادة واعية تعطى المثل الأعلى وتشجع وتحفز على القيام بالجوانب المختلفة من إدارة المعرفة، مع متابعة التقييم المستمر للعملية نفسها والمخرجات الناتجة عنها وتحديثها أولاً بأول.

تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال ما تحدثه من تأثير كبير على العاملين في منظمات الأعمال.

ويتضح ذلك من خلال ما يأتي (العلي وآخرون، 2006، ص: 276-278):

- تساعد إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة، الطريق الاولى، تجسيد المعرفة اي جعل المعرفة متاحة للجميع عن طريق تحويل المعرفة الضمنية الى اشكال من المعرفة الظاهرة. أما الطريقة الثانية، دمج المعرفة فهي عملية تحويل المعرفة الظاهرة الى معرفة ضمنية. وتجدر الاشارة الى إن هاتين الطريقتين تعملان سوية لمساعدة الافراد على التعلم وجعلهم متفاعلين اجتماعياً ومتشاركين في التطبيقات.
- ترفع إدارة المعرفة من درجة موثمة العاملين: في الوقت الذي تساعد وتشجع فيه إدارة المعرفة العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي. وبالتأكيد، عندما يكون العاملون حذرين من التغيرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلاً، فانهم سوف لن يتفاجؤوا عند حدوث هذه التغيرات. وان الحذر من الافكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة الى اية تغيرات جذرية قد تحدث وانما ايضاً تجعلهم اكثر قبولاً لتلك التغيرات. وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.
- ترفع إدارة المعرفة من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين: هنالك العديد من الفوائد لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الافراد العاملين ومنها: (تدعيم المعرفة، زيادة المهارات، تدعيم قيمتهم السوقية، القدرة على مواجهة المشاكل، وغيرها)، هذه الفوائد تجعل العاملين قادرين على اداء اعمالهم بفعالية اكثر ومتحفزين ومدفوعين دوماً للاداء الافضل، وهذا ما يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

3. 2. 4 نشأة إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة من الممارسات القديمة والحديثة في آن واحد. فقد مارست المجتمعات ادارة المعرفة و تداولها منذ اقدم العصور، و درج الفلاسفة علي الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. الامر

المستحدث في ادارة المعرفة هو دخولها كمهمة مركزية في ادارة الاعمال .حيث سعت العديد من المجتمعات نحو تبني ادارة المعرفة (Westlius, A. & Martensson, P., 2004,p p:35-44).

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة،ومن بينهم علي وجه الخصوص بيتر دراكر الذي اكد على الاهمية المتزايدة للمعلومة و المعرفة كموارد تنظيمية. و سنج Senge الذي ركزعلي المنظمة التعليمية Learning Organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة. وقد درس كل من كريس أرجيريسChris Argyris ، وكريستوفر بارتليت Christopher Bartlett ، وليونارد دوروسي Dorothy Leonard وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة . و يعتبر بعض كتاب الادارة ان اول من ابتكر مفهوم ادارة المعرفة هو كارل ويج . و قد كان ذلك في محاضراته التي القاها في العام 1986 م ، و التي جاءت ضمن فعاليات الندوة العلمية التي اقامتها منظمة العمل الدولية التابعة للأمم المتحدة. و يرجع آخرون بداية ظهور إدارة المعرفة إلي دون مارشارند " Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تتبأ دركر "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً علي المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Wokers" يوجهون أداءهم،من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض بداية إدارة المعرفة إلي عام 1985، عندما قامت شركة " Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها علي الأعمال،حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك.كما شهدت الثمانينيات أيضا تطورا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد علي العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة Acquisition، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة علي المعرفة. ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة،فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989. كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل Sloan Management Review وعلوم التنظيم Organization Science، ودورية هارفارد للأعمال Harvard business Review وغيرها. وبمجيئ

عام 1990، بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة (الكبيسي، 2005م، ص ص: 32-33).

وفى منتصف التسعينيات، إزدهرت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام 1989 في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت (في عام 1994). كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. وفى النصف الأخير من التسعينيات ،أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. حيث نشر نوناكا و تاكاويوشي في العام 1995م كتابا بعنوان: الشركة المخلقة للمعرفة (The Knowledge Creating Company)، بحثا فيه كيفية قيام الشركات اليابانية بخلق اليات الابتكار، وفي نفس العام الف ليونالد بيرتون كتابا بعنوان: منبع المعرفة (Wellspring of Knowledge)، و في سنة 2000م اصدر ليوبويتز كتابا بعنوان: بناء الذكاء التنظيمي. تزايد الاهتمام بادارة المعرفة بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة. وفى عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة (عبدالوهاب، 2005م، ص ص: 113-114).

ان الاهتمام الواضح والكبير بالمعرفة و ظهور مصطلح ادارة العرفة خلال الثمانينات و التسعينات من القرن المنصرم لم يشكل صدمة و مفاجاة للمنظمات ، حيث ان الكثير من ادارات المنظمات كانت لا تولي المعرفة الاهتمام المطلوب ، و قد تطورت ادارة المعرفة تطورا تدريجيا الى ان وصلت الى صورتها الحالية، و التي لم تكتمل بعد (Wiig, 2000,p:27). و قد مرت ادارة المعرفة - في تطورها التاريخي عبر الزمن - بعدد من المراحل (عبد الستار، 2004، ص ص: 10 - 13):-

- مرحلة العصور البدائية (Nomadic Age): حيث كان النشاط الاقتصادي الاساسي يتمثل في الصيد، و ارتكز اهتمام الانسان على توفير الاحتياجات الاساسية من ماكل و مشرب ، و قد اعتمد الانسان في هذه المرحلة على الجهد الجسدي ، و ضمور الجانب المعرفي .

- مرحلة العصر الزراعي (Agrarian Age): تميزت هذه المرحلة بالتركيز على الجهد الجسدي ايضا مع استقلال بسيط للمعرفة مثل ترويض الحيوانات ، و ابتكار الادوات الزراعية البسيطة ، و التعرف على انواع النباتات . تميزت المعرفة في هذه المرحلة بالبطء الشديد.
- مرحلة العصر التجاري (Mercantile Age): شهدت هذه المرحلة نموا ملحوظا للعمل المعرفي ، نتيجة لحاجة التجار لمعرفة الاسواق ، طرق المواصلات ، مراكز انتاج السلع التجارية . تميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف و الصناعات اليدوية ، و تزايد حجم التجمعات السكانية ، و برز الاهتمام بالعلم و البحث عن مصادره ، و قد كانت وسائل و طرق التعلم و الحصول على المعرفة نادرة و عالية التكلفة، و لذلك اقتصر على فئة محدودة من الناس ، و بقي الحصول على المعرفة و تداولها و نشرها من العضلات المستعصية التي واجهت الباحثين في تلك المرحلة.
- مرحلة العصر الصناعي (Industrial Age): جاءت بعد الثورة الصناعية في اوربا في القرن السابع عشر الميلادي ، اتسمت هذه المرحلة بالتركيز علي الانتاج الكبير ، و بدا العمل المعرفي بالاتساع على حساب العمل الجسدي ، و نشطت عمليات الابداع و الابتكار و التطوير و الاتمة، و تزايدت التجمعات السكانية في المناطق الصناعية ، و اصبح تبادل المعرفة و انتشارها يسير بخطى متسارعة ، و ساعد في سرعة انتشار المعرفة و تداولها اختراع بعض الالات و المعدات مثل الالة الكاتبة و التلغراف.
- مرحلة عصر المعلومات و المعرفة (Information & Knowledge Age): و هي المرحلة الحالية حيث تشهد اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل الجسدي ، و قد اشارت الدراسات الى ان 90% من المعارف هي وليدة القرن العشرين ، و ان اكثر من 70% من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه (الدوري و العزاوي ، 2004، ص : 3). و تطورت وسائل نقل و حفظ و تحليل و استرجاع المعرفة ، و تحول المجتمع الصناعي الى مجتمع المعرفة ، و برزت عدة مفاهيم: مثل اقتصاد المعرفة ، و المعلوماتية ، و نظم المعلومات الادارية ، و الادارة الالكترونية ، و التجارة الالكترونية ، و راس المال المعرفي ، و سلاح المعرفة ، و المنافسة بالمعرفة ، و ادارة المعرفة.

ان الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة ، و التطور المعرفي الهائل ، جاء نتيجة لعدة اسباب ، اهمها ما يلي(Prusak, 2001, p:13):-

- التطور التكنولوجي الكبير و التقنيات العالية في صناعة الحواسيب و اجهزة الاجهزة الالكترونية .
- التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، و خاصة بعد اكتشاف الشبكة العنكبوتية (الانترنت) ، و اجهزة و معدات الاتصالات اللاسلكية .
- الانفتاح الكبير على الاسواق العالمية، و اشتداد حدة المنافسة ، ظاهرة العولمة بكل ابعادها و اثارها.

3. 2. 5 مداخل ادارة المعرفة:

تعددت المداخل الى دراسة ، و تصميم ، و تنفيذ ادارة المعرفة. و يأتي هذا التباين و الاختلاف نتيجة لاختلاف اهداف و خلفيات المهتمين بامر ادارة المعرفة، و يمكن التمييز بين اربعة مداخل رئيسة في هذا السياق : المدخل الاقتصادي ، المدخل الاجتماعي ، مدخل تكنولوجيا المعلومات ، المدخل الاداري . و فيما يلي توضيح لهذه المداخل:-

- المدخل الاقتصادي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة من الموارد المحدودة في المنظمة التي ينبغي استغلالها الاستغلال الامثل ، و انها مرادفة لرأس المال الفكري intellectual capital او هي احد عناصره ، حيث ان رأس المال الفكري هو النشاط المرتبط باستراتيجيات و تكتيكات ادارة رأس المال (Brooking,1997,p:346) و ان المعرفة هي القدرة على الفعل ، و انها تركز على الجوانب التطبيقية و معرفة كيفية know how . و هذا ما ذهب اليه (Drucker,1995,pp:55-62) بقوله اننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي الاساسي بل المعرفة التي يمكن تحويلها الى رأس مال يتكون من الاصول غير الملموسة Antangible Assets التي لا تظهر في الميزانية و التي تشمل مهارات العاملين و المعلومات و حقوق الملكية و الاستخدام الابتكاري للاصول.
- المدخل الاجتماعي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ، اي انها عملية التعلم (Learning Process) في اطار اجتماعي ، و من ثم ينظر الى ادارة المعرفة بانها عملية تركز على تدقيق المعرفة ، حيث يعتبر المعرفة عمليات توليد ، و تفسير ، و نشر ، و استخدام ، و

المحافظة على ، و تطوير المعرفة، و ينظر هذا المدخل من ناحية الارتباط بينها و بين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة ، و يؤكد على ان بناء المعرفة ليس مقتصرًا على مدخلات فقط ، بل يتضمن البناء الاجتماعي للمعرفة ، و ان المعرفة التي يتم بناءها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج توضيحية لها و لكن ايضا من خلال عملية تبادل اجتماعي ثم بعد ذلك نشرها بين الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة (Jenniver , 2000 , p:11). و يتشابه هذا المدخل مع مفهوم التعلم التنظيمي باعتبار ان الهدف الاساسي للتعلم التنظيمي يتمثل في التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية و ان الهدف الاساسي لادارة المعرفة التنظيمية هو تخزين و تكوين المعرفة و التشارك فيها و توزيعها داخل المنظمة . و يمكن القول بان السمة المشتركة بين التعلم التنظيمي و ادارة المعرفة هي التشارك في الافكار و تقاسمها و تطوير و معرفة جديدة (Gansh , 2001 , pp:68 -75).

- مدخل تكنولوجيا المعلومات: و يقوم على دمج البرمجيات مع البنية الاساسية من الاجهزة و المعدات المرتبطة بها، و اللازمة لدعم ادارة المعرفة و التعلم التنظيمي و ذلك عن طريق حرية الوصول الى المعرفة و التشارك فيها ، و يتم باستخدام الوسائط التكنولوجية المتعددة :مثل نظم دعم القرارات و البريد الالكتروني و مؤتمرات الفيديو البرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار و تحسين العمل الجماعي بين المتخصصين و المنتشرين في اماكن مختلفة. و كذلك التكنولوجيا المعتمدة على الوعي الجماعي (group-ware) كالشبكات ، و التي تسمح بالوصول الى المعلومات و مصادر المعرفة بصرف النظر عن اعتبارات الزمان و المكان مثل الشبكة العنكبوتية الدولية (www) و الشبكات المحلية (LAN) (Gomoloski , 1997 , p: 6).

- المدخل الاداري : ينظر هذا المدخل الى ادارة المعرفة التنظيمية باعتبارها تسعى الى اكتساب المعرفة و تطويرها و نشرها بين اعضاء المنظمة لتحقيق اعلى درجات الكفاءة و الفاعلية التنظيمية ، و يتضح ذلك من التعريفات العديدة الواردة في اطار هذا المدخل . فقد عرف بويوزوت المعرفة بانها " عملية ايداع و اكتساب المعرفة و استخدامها لتحسين الاداء المؤسسي " (Boisot , 1997) . و يرى مايو ان ادارة المعرفة هي: " عملية ايداع و تخزين المعرفة و الاستفادة منها للقيام بالانشطة

التنظيمية على اساس المعرفة الموجودة اصلا و العمل على تطويرها مستقبلا"
(Mayo ,1998,p:36).

بالرغم من اختلاف مداخل ادارة المعرفة ،الا انها تتفق جميعا في انها تسعى الى مد الادارة بالبدائل المناسبة، من خلال الاستثمار في الموارد المعرفية ، و بناء الذاكرة التنظيمية، و ذلك بالتركيز على تبادل المعرفة و المشاركة فيها .

3.2. 6 عناصر إدارة المعرفة (Knowledge Management Factors):

تتكون ادارة المعرفة من عدد من العناصر الاساسية . تتفاعل هذه العناصر فيما بينها لتحويل المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات . يرى الخطيب ومعاينة (2009) أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي:

- الأشخاص: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق ، المشاركة، والإبداع والابتكار

- العمليات: وتشمل إجراءات العمل، الممارسات الفضلى، وخرائط المعرفة.

- التكنولوجيا: وتشمل تخزين المعلومات وتحليلها، وشبكات المعلومات الداخلية والخارجية، وأجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة لنقل المعرفة وتبادلها.

- المحتوى: ويشمل البيانات والمعلومات والخبرات والمهارات وبراءات الاختراع.

و يشير الكثير من الباحثين و منهم الكبيسي (2005) الى أن العناصر الاساسية لإدارة المعرفة هي : الاستراتيجية، و الأشخاص، والتكنولوجيا، والعمليات . و عند تفاعلها يُحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، وهي بالتفصيل:-

3.2. 6. 1 الإستراتيجية :

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك

ومعالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة (الكبيسي، 2005، ص: 90). والمنظمة في إطار سعيها من أجل التطوير والمنافسة والتميز تحتاج إلى وضع الإستراتيجية المناسبة التي تحقق أهدافها وطموحاتها ولكن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة يستلزم وضع معالم واضحة لهذا الطريق. و حدد ويج ثلاثة استراتيجيات لهذا التحول (Wiig,1993,p:120) :

• الإستراتيجية النمو التدريجي **Slowly Grow Strategy** : وهذه الإستراتيجية تعتمد على التدرج في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة، حسب ظروف المنظمة وإمكاناتها.

• استراتيجية التروي والحذر **Cautious Deliberation Strategy** : هذه الإستراتيجية تبني مبادرة إدارة المعرفة ، ولكن بترو وحذر ، .وهذه الإستراتيجية تتيح للمنظمات تطبيق إدارة المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري.

• إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة **and Proactive Perspectives Support of Advanced Strategy** : وتقوم هذه الإستراتيجية على التجديد و تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. والملاحظ أن الاستراتيجيات السابقة لا تعالج جوهر إدارة المعرفة ببعديها المعرفي والإنساني ولكنها تمثل خطوات للتحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة المعرفة ، في حين تظل الحاجة قائمة إلى إستراتيجية تقوم على " :مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة وتتطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف، ثم تضع أساليب التقييم المناسبة لتعرف مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل (اللقاني والجمل ، ١٩٩٩ ، ص: ١٩). وباعتبار إدارة المعرفة مرتبطة ارتباطا وثيقا بإدارة النظم الحية الديناميكية وهي معنية بالبعدين التكنولوجي والإنساني لإدارة المعلومات أو التفاعل بين المعالجة الآلية للمعلومات وعملية الإبداع والابتكار لدى الأفراد ، فإن الاستراتيجيات تبني على هذين البعدين وهما : إستراتيجية التصنيف، وإستراتيجية إضفاء طابع الشخصية (Morten,1999,pp106-116). وتعتمد إستراتيجية التصنيف

المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها. الاستراتيجية الشخصية و تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي غير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه ، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الإستراتيجية التي تسمى أيضا نموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فان الأفراد الذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم. هذه الإستراتيجية تركز على العقل البشري المبدع الذي أفرزته الأنظمة التعليمية المتطورة باعتباره مكتشف المعرفة ومثريها وموظفها وهو مخترع الثقافة والحاسوب. (نجم، 2005، ص ص: 163-164).

اوضح سيرفن جيروود (Servin,2005,pp:25-27) ان استراتيجية ادارة المعرفة هي الخطة الشاملة و البعيدة المدى، و التي توضح كيف تدير المنظمة ما لديها من معرفة، و ما هي افضل الطرق لتحقيق اهداف المنظمة و اهداف اصحاب المصالح فيها . و الاستراتيجية الجيدة تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و تتسق مع اهدافها. و تكمن اهمية استراتيجية ادارة المعرفة، و التي تتميز بالوضوح و جودة الاعداد، فيما تقدمه من مساعدة في تحقيق ما يلي:-

- زيادة درجة مستوى الفهم لاهمية ادارة المعرفة في المنظمة.
- تقييم موقف المنظمة و تحديد المنافع المحتملة لادارة المعرفة.
- كسب التزام و تاييد الادارة العليا.
- تحديد الموارد اللازمة لتطبيق دارة المعرفة.
- توصيل و مشاركة الممارسات الجيدة لادارة المعرفة.
- تطوير خطة عمل واضحة و قابلة للتوصيل حول اين نحن الان؟ ، و الى اين نريد الذهاب؟ و كيف نصل الى ما نريد؟ .

تتعدد مداخل تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة ، و تبعا لذلك تنتوع وثيقة الاستراتيجية من حيث المحتويات و التفاصيل. لذلك لا توجد استراتيجية معيارية تناسب جميع المنظمات. فالمنظمات الكبيرة تحتاج الي وثيقة استراتيجية رسمية أكثر تفصيلا، بينما لاحتياج المنظمات الصغيرة الي ذلك بل يكفي فيها بوثيقة اقل تفصيلا و تسعى للاجابة على الاسئلة الاتية:-

- اين نحن الان؟: حيث يتم تقييم الوضع الراهن بالمنظمة ، و ذلك من خلال معرفة كيف تؤثر ممارسة ادارة المعرفة في الوقت الراهن ،في قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ، و على فعالية الافراد و الجماعات. و الي اي مدى تمثل كل من الثقافة التنظيمية ، و العمليات ، و النظام الحالي عوامل عاقبة او تمكين للممارسة الجيدة لادارة المعرفة بالمنظمة.
- الى اين نريد الذهاب؟: و هنا تقدم الاستراتيجية وصفا مختصرا لما سوف تقدمه ادارة المعرفة للمنظمة ، و كيفية مساعدة المنظمة و العاملين فيها على تحقيق اهدافهم ، و شكل الممارسة الجيدة لادارة المعرفة بهذه المنظمة على وجه الخصوص، و كيفية قياس الاداء فيها لمعرفة مدى التقدم و تقييم الجهود المبذولة .
- و كيف نصل الى ما نريد؟: حيث يتم وضع خطة العمل التي تصف المهام المحددة التي يجب القيام بها للوصول الى ما نريد . ويجب ان تغطي هذه الخطة الابعاد الثلاثة لادارة المعرفة و المتمثلة في : الافراد، و العمليات ، و التكنولوجيا، و ذلك من خلال الاجابة على التساؤلات : ما هي ادوات و عمليات ادارة المعرفة التي سوف يتم استخدامها ؟ و كيف يمكن تحفيز الافراد على اداء مهامهم و ايجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، و كيف يمكن تطوير البنى التحتية لتقنية المعلومات الداعمة لادارة لمعرفة .و ما هي تفاصيل الاحتياجات من الموارد و المعينات و المسؤوليات و الجداول الزمنية لتنفيذ المهام.

تحتاج المنظمات الكبيرة الى وضع استراتيجية رسمية تفصيلية لادارة المعرفة. و تشمل الاستراتيجية الجيدة علي العناصر التالية:-

- الملخص التنفيذي: و الذي يتراوح ما بين الصفحة و الصفحتين.
- الخلفية: و تصف السياق العام الذي نشأت فيه دواعي تطوير الاستراتيجية، و مكان الاستراتيجية في ذلك السياق .

- ادارة المعرفة: و تبدأ بتعريف المنظمة لادارة المعرفة ، و توضيح ما يمكن ان تقدمه ادارة المعرفة الجيدة للمنظمة على ضوء اهدافها الرئيسية.
- الحالة الراهنة لادارة المعرفة بالمنظمة: و ذلك بالقاء الضوء على أنشطة و خبرات ادارة المعرفة بالمنظمة ، و توضيح العائد منها ، و شرح كيفية البناء عليها ، و عرض العقبات التي تعترض سبيل تقدمها.
- احتياجات و تحديات اصحاب المصالح: حيث تلخص القضايا الرئيسية ، و الاحتياجات المعرفية للمنظمة ، و الاطراف ذات الصلة من اصحاب المصالح.
- اعادة النظر في الرؤية و الاستراتيجية العامة للمنظمة: و ذلك بكتابة سطر و سطرين عن كل من الاستراتيجية و الرؤية الملهمة و ربطها بالاهداف الرئيسية لادارة المعرفة .
- تفاصيل الاستراتيجية: توضح بالتفصيل الأنشطة و المشاريع المراد تنفيذها . و يفضل تجميع هذه الأنشطة و المشاريع في محاور او مناطق عمل . ومن العناوين التي تحملها هذه المحاور : ادوات و تقنيات ادارة المعرفة، و الافراد و الاعتبارات الثقافية، و القيادة و التوجيه، و الاتصالات، و مقاييس الاداء.
- خطة العمل: و تصف المتطلبات ، و الجداول الزمنية ، و الموارد و الميزانيات اللازمة لانجاز المهام، و العوائد المتوقع تحقيقها.
- التبعات: حيث توضح التبعات المترتبة علي التنفيذ مثل: و فرة الكادر البشري المؤهل ، و التصديق على الميزانيات، و الاثار المترتبة علي توقف الأنشطة المختلفة.
- النتائج و الخطوات اللاحقة: و تحتوي علي ملخص يوضح الخطوات اللاحقة التي يجب اتباعها لترجمة الاستراتيجية الى عمل.
- الملاحق: و هي قد تشمل على نتائج مراجعة المعرفة ، و تعريفات لبعض المصطلحات و المفاهيم المتعلقة بادارة المعرفة ، و ملخص لمبادرات و مشاريع ادارة المعرفة الحالية.

3 . 2 . 6 . الاشخاص :

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. والمقصود بالأشخاص هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم. وصناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم (الكبيسي، 2005، ص: 92) وتجدر الإشارة، إلى أنه لا بد من التمييز بين شريحتين من العاملين في مجال المعلومات في منظمات الاعمال المعاصرة، هما (العلي وآخرون، 2006، ص: 115):-

- العاملون مع البيانات Data Workers: وهم اللذين يحولون البيانات الى معلومات، اذ يكرسون عملهم بشكل اساسي على معالجة وبت وتوزيع المعلومات مثل العاملين في مجال السكرتارية والعاملين في مجال المبيعات وحفظ السجلات وتهيئة الرسومات والخرائط والمخططات الاولى.
- العاملون مع المعرفة Knowledge Workers: وهم اللذين بالدرجة الاساس، يولدون ويؤمنون المعرفة، من خلال الاستثمار الامثل للمعلومات التي يحصلون عليها من العاملين في مجال البيانات، ومن امثلة العاملين في مجال المعرفة: الباحثين، المصممين، المهندسين والمعماريين، والكتاب.

ويعرف صناع المعرفة أيضاً بعمال الياقات الذهبية، مقارنة بعمال المصانع الذين يعرفون بعمال الياقات الزرقاء، حيث يعملون على استخدام عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات (Miller, 1998,pp: 9-10) , ويمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانباً ولكنها تبقى ملكهم. ويقول جوردن Gordon إنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. يرى كيلي (Kelly, 1998,pp: 89-92) ان "عمال المعرفة" هم العمال "المعدون إعداداً جيداً لصيانة وتوسيع دور القيادة التكنولوجية للعقد القادم". وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإدراكي والتقني، حيث أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على شهادة، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة وتولد الإبداع والابتكار، ومجارة التغيير من خلال التعليم المستمر، حيث أن ما يعرفه عامل المعرفة اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد كي يكون منتجاً

مساهمًا. و حتى يقوم عمال المعرفة بالادوار المنوطة بهم هناك عدد من الخصائص المطلوبة فيهم. و من اهم خصائص عمال العرفة ما يلي(Rogoski, 1999, p: 21):-

- أنهم يمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو حتى تركها جانبًا ولكنها تبقى ملكهم
- . تكمن قيمتهم الحقيقية لمؤسساتهم في قدرتهم على جمع المعلومات وتحليلها وصنع القرارات المفيدة.
- إنهم مستعدون للعمل التعاوني ويتعلمون من بعضهم البعض.
- إنهم راغبون في المخاطرة ويتوقعون التعلم من أخطائهم بدلاً من أن توجه لهم الانتقادات.

أما السمات العامة لعمال المعرفة فهي(رزوقي ، 2004 ص:114):-

- استخدامهم للتكنولوجيا في جمع المعلومات وتحليلها وتوضيح المعرفة.
- امتلاكهم للمهارات التحليلية العالية.
- قدرتهم على التكيف مع التغيير السريع وغير المتوقع.
- مقارنة عملهم وقيامه مع أفضل الممارسات.
- فهمهم لكيفية توافق عملهم وملاءمته مع عمل مؤسساتهم.
- يطبقون الذكاء العاطفي في موقع العمل.

ويرى دينغ (Denning, 2001) بأن هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها أولئك

العاملون بحقل المعرفة، بغض النظر عن توجهاتهم التخصصية ومساهماتهم العملية في إدارة المعرفة، وهذه المهارات تشمل:

- الاتصالات : بحيث يمتلك مدير المعرفة القدرة على التعاون مع جميع وحدات أو أقسام المؤسسة التي يعمل على إدارة معرفتها،و توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة وبلغة المستفيدين منها، و إيقاد الحماس في العمل، و التواصل مع مختلف مستويات وأجناس المستفيدين، و توطيد علاقات بناءة واضحة، و التعامل مع جميع المستفيدين باحترام وانفتاح وشفافية، و اكتساب معايير عالية من التكامل الذاتي.

- التوجه نحو المستفيد : من خلال فهم احتياجات المستفيدين واهتماماتهم، و الاستجابة بسرعة وفاعلية لتلك الاحتياجات، و تسويق الخدمات ومنتجات المعرفة والمعلومات كلما كان ذلك ممكناً لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة.
- الاندفاع نحو النتائج : عن طريق جعل الأشياء تحدث، و الموازنة بين التحليل والفعل، و الالتزام بأهداف المؤسسة.
- فرق العمل : والقدرة على التعاون مع الآخرين، و الاعتراف بتعاون الآخرين ومساهماتهم، و العمل بفاعلية مع الآخرين من مختلف المستويات والأجناس والثقافات، و الرغبة في البحث عن المساعدة كلما كانت هنالك حاجة لها، و كسب مساندة الآخرين ودعمهم والتزامهم.
- التعلم والتشارك بالمعرفة : بحيث يكون منفتحاً للأفكار الجديدة، و مشاركاً بما يمتلك من المعرفة، و مطبقاً للمعرفة في العمل اليومي وليس امتلاكها فحسب.

لقد اصبح العمال امام مهام أكثر تعقيداً بسبب العولمة والتطور التكنولوجي.مما زاد الحاجة الى التفكير والفهم وتجميع المعرفة الجديدة وحل المشاكل. في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات (Gordon, 1997,p p: 14-17).و تغيرت المهام و الخصائص و الادوار التي يمكن ان يلعبها عمال المعرفة كثيرا. و يمكن ملاحظة الفروقات بين عمال المعرفة ما بين الامس و اليوم من خلال الجدول التالي (10):-

شكل (3 / 10)

الفروقات بين عمال المعرفة سابقا و حديثا

عمال المعرفة اليوم	عمال المعرفة بالأمس
• يبحثون عن التعلم. • يدركون قوة التعلم من خبرة العمل. • يتحملون مسؤولية سيرتهم الذاتية. • مساءلون عن تطويرهم الذاتي. • ينظرون إلى التعليم بكونه مستمرا مدى الحياة. • يرون أن التعليم يؤثر على العمل. • يصنعون القرارات اعتمادا على ما تعلموه. • لديهم تصور حول المستقبل. • لديهم الإحساس الجدي للاضطرار إلى إعادة الابتكار المستمر. • الشعور والتعاطف مع الإبداع لتكوين الثروة. • جهود شبكية جادة. • ازدهار في التنافس الصحي الصحيح.	• ينتظرون كي يُعلموا. • يفترضون أن التعلم يحصل في داخل قاعة الدراسة. • يتركون مسؤولية سيرتهم المهنية إلى مديريهم. • ليسوا مساعلين عن التطوير. • يحملون وجهة نظر بأن التنافس في المدرسة. • لا يوجد ربط بين التدريب والأداء والعمل. • يتركون التعليم للبيدهة والحدس. • ينتظرون من الآخرين تصور المستقبل. • لا إحساس جدي لديهم بالاضطرار إلى إعادة الابتكار المستمر. • لا شعور لديهم للإبداع. • لا جهود ثابتة للربط الشبكي الجاد. • لا تنافس جدي.

المصدر: رزقي، نعيمة حسن جبر (2004)، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و ادارتها ، مجلة

مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 10 ، ع 2 ، الرياض سبتمبر 2004 م ص: 114-115.

3 . 2 . 3 التكنولوجيا :

ارتبط مفهوم تقانة المعلومات بمهمة جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وتحديثها واسترجاعها، إلا إن الباحثين المختصين في هذا المجال اختلفوا في تحديد مفهومها ، إذ وصفها بعضهم بأنها مرادفة لنظام المعلومات الإدارية . (الصباح وآخرون ، 1996 ، ص: 343) .

وان تقانة المعلومات هي المجموع الكلي للمعرفة المكتسبة والخبرة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات
وضمن نطاق اجتماعي واقتصادي معين بقصد إشباع حاجات المجتمع من السلع والخدمات كما ونوعا
(سندي ، 2000 ،ص: 17) .

واعتبرت تطورا جديدا للتعامل مع المعلومات يخترق الحواجز الزمانية والمكانية واللغوية للمنظمة ويمدها
بما تحتاج إليه من معلومات ومعرفة بدءا بالعامل البسيط وانتهاء بالمدير في أعلى مستوى إداري أو فني
(Peter ,2001,p:17) على إن الكثير من الباحثين ومنهم (Tsai , 2000,p : 4) يرون بان تقانة
المعلومات والاتصالات وجه آخر في الحاسبات الالكترونية وأجهزة الاتصال الملحقة بها .

كما تعرف بأنها ذلك الإطار الذي يحوي علوم الحاسوب في نظم المعلومات والشبكات والاتصالات
وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني للمنظمة (Hays , 1999,p:23) وهناك من أشار إلى أن
تقانة المعلومات هي تلك التقنية الأساسية المستخدمة في نظم المعلومات الحديثة المبنية على الحاسوب
وتطبيقاتها بالنسبة للمستفيد من النظام وتتضمن الأجهزة وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات والبرامج اللازمة
(O'Brien, 1998,p : 433) .

من جهة أخرى فان الاهتمام بتقانة المعلومات يقتضي توضيح مفهومين رئيسيين هما إدارة المعلومات
وإدارة المعرفة، حيث تتعلق إدارة المعلومات بالوثائق والرسائل والرسومات والتصاميم لمساعدة الحاسوب و
الجدول الالكترونية وتنظيم المعلومات بشكل يسهل عملية تحديثها واسترجاعها أو حذفها وهي تعني ضمان
انتقال المعلومات و تخزينها والحفاظ عليها على نحو تحقيق الفوائد المرجوة منها بهدف تدعيم اتخاذ القرار أو
حل مشاكل معينة ، في حين تعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة
واختيارها وتنظيمها واسترجاعها ونشرها وأخيرا تمويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي
تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية أو الفنية المختلفة وللتخطيط الاستراتيجي . (Rossi , 2003,p : 13) .

ويرتكز مفهوم تقانة المعلومات على ثلاثة مجموعات (K rajewski & Ritzma, 1 993,p :133):

المجموعة الأولى: التي ركزت على الآلات والأدوات والمواد المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات . المجموعة الثانية : التي أكدت على المعرفة الكلية بالإجراءات والأساليب والطرق المستخدمة في عملية الإنتاج . المجموعة الثالثة : التي ركزت على العلاقة بين الإنسان والآلة.

أما الاتصالات فتعتبر جزءا مهما في تقانة المعلومات لأنها تؤدي إلى نقل وتوزيع المعلومات من مكان إلى آخر بهدف توفيرها لمتخذ القرار في الوقت المناسب ولقد شهدت العقود الأخيرة من القرن المنصرم تطورات كبيرة في تقانة الاتصالات اتسمت بنوعين من التطور (Zangger , 2001,p :45) .

السرعة : حيث ازدادت سرعة نقل البيانات والمعلومات بشكل كبير كما ازدادت إمكانية النقل إلى مسافات أكبر وكذلك ازدادت كمية البيانات المنقولة أيضا .وسائل النقل : تطورت وسائل وأدوات النقل لتلغي أو تحل محل الاتصالات السلكية التقليدية واستبدالها بالاتصالات الهوائية أو الاتصالات عن طريق الأشعة تحت الحمراء .

واتساقا لما تقدم فإن مفهوم تقانة المعلومات والاتصالات تعد من المفاهيم الحديثة نسبيا ، وعليه يمكن توضيح مفهومه بشكل أكثر تفصيلا من خلال تناول مكوناتها وعناصرها بوصفها مجموعة من الأجهزة والمعدات والبرمجيات والتطبيقات والتي يمكن بواسطتها جمع البيانات ونقلها وتجهيز المعلومات وتخزينها واسترجاعها عند الضرورة لغرض اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

تأتي أهمية تقانة المعلومات والاتصالات بدرجة كبيرة كنتيجة للتطورات التي حدثت في العالم والتي تنسم أغلبها بالاعتماد على تقانة المعلومات أو قدرتها على الارتباط بهذه الإدارة التي من المتوقع أن تصبح اللغة المشتركة بين القطاعات كافة الصناعية والخدمية والاجتماعية والحكومية ، وتحل تقانة المعلومات اليوم محل الإنسان في كثير من القطاعات فقد حلت محل الكثير من المدراء في البنوك أو الموظفين مهنيي التي أثبتت مهارة في إدارة الآلات والإنتاج بمستويات عالية من الجودة (زحان وآخرون ، 2001 ، ص : 84)

تمت الاستفادة من تقانة المعلومات والاتصالات في أواخر القرن العشرين من خلال تطوير عدد كبير من البرمجيات و التطبيقات في مجال الإحصاء، الإدارة، المحاسبة وتتعدى لتشمل مجالات التخطيط والإنتاج

والتصميم والمشتريات مما أدى إلى تحسين ملحوظ في إدارة المنظمات من خلال توفير طرق جديدة للتعامل والتفاعل الالكتروني (السلمي والدباغ، 2001، ص: 362) ومن جهة أخرى تتيح تقانة المعلومات والاتصالات الالكترونية للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات عبر الحدود سواء كانت هذه الحدود داخل الدائرة الموحدة أو خارجها بالسرعة والكلفة والدقة متجاوزة كل القيود والحدود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات إذ أن تقانة المعلومات عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات فضلا عن تحقيق عدد من الفوائد أهمها ماياتي (الطعامنة وعلوش، 2004، ص: 78) ، (خشبة ، 1992 ، ص: 130) :اولا: الفوائد الملموسة وتشمل توفير الوقت والعمالة في الغالب تكون هذه الفوائد واضحة ومرئية ويمكن قياسها ومنها : -

- زيادة المخرجات (كنتيجة لزيادة طاقة العمل) .

- تقليل الحاجة إلى السفر (كنتيجة لزيادة طاقة العمل).
- تقليل الحاجة إلى المقابلات (لاستخدام المؤتمرات البعيدة والبريد الالكتروني) .
- تقليل عدد المكالمات التلفونية (لاستخدام البريد الالكتروني في الاتصالات الداخلية) .
- حذف الأعمال الروتينية وذلك يتوفر الوقت للزبون في أداء الأنشطة التي لا تساهم في زيادة الإنتاجية مثل البحث في الملفات التقليدية .
- توفير العمالة كنتيجة لاستخدام النظم الآلية أو حذف بعض الإجراءات أو خطوات منها .
- تقليل لوسائل نقل المعلومات (كتحويل المعلومات من شكل معين إلى آخر) .

ثانيا: الفوائد غير الملموسة : وهي توفير الوقت والعمالة أيضا ولكنها ذات تأثير محدود على كل منها . وإن كانت أكثر صعوبة لعدم وضوحها وصعوبة قياسها ومنها :

- الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت .
- تقليل الاعتماد على الوحدات الأخرى بالمنظمة (مثال ذلك المعالجة المركزية للمعلومات)
- تبسيط الإجراءات وتقليل النماذج اللازمة لتيسير وتدفق العمل في المنظمة .
- التحسين المستمر في أوضاع ومعنويات العاملين وزيادة درجة الارتياح والرضا عن العمل (تنمية الوعي الوظيفي) .
- تقليل الاعتماد على التفاعل المألوف ومتكرر الحوادث بين الأفراد لضمان تحقيق الإدارة الفاعلة .
- رفع مستوى أداء الخدمات ومن ثم زيادة درجة الإنتاج والرضا للزبائن .

وتكون تقانة المعلومات والاتصالات الحديثة ذات قيمة إستراتيجية عبر مساهمتها في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المنظمة بشكل يزيد من كفاءة العمليات التشغيلية والتسويقية والإدارية وبما ينعكس بشكل ايجابي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتطوير منتجات مبتكرة ومتطورة لأسواق جديدة فضلا عن قدرتها في إدخال تحسينات كبيرة على التصميم والهندسة والإنتاج وإدارة موارد المنظمة بشكل تام.

من نتائج استخدام تقانة المعلومات والاتصالات هي تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة للأداء ومن ثم أجيال متطورة من الأنظمة ، إذ أصبحت التقانة موردا للعمل من خلال استعمال نظام المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار بهدف تحسين أداء الأقسام، ولغرض الوقوف على مكونات تقانة المعلومات والاتصالات نستعرض بعض آراء الباحثين في هذا المجال:

فقد ذكر (السلمي ، 2000، ص : 21) أن مكونات تقانة المعلومات تتضمن الاتصالات بما في ذلك (الأجهزة والبرامج والمعلومات) وفرص المبادئ التطبيقية فضلا عن أجهزة الحاسوب وأجهزة البرامج. ويشير آخرون إلى أن تقانة المعلومات والاتصالات تضم المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات وشبكات المعلومات والاتصالات والمعرفة الفنية والموارد البشرية (الهاشمي، 2003، ص: 20) (الحمادي، 2002، ص: 110) (الصباغ ، 2002 ، ص: 174) .

واعتمادا على ما تقدم نجد أن هناك شبه اتفاق حول مكونات تقانة المعلومات والاتصالات والتي تشمل المستلزمات المادية (الأجهزة والمعدات) والبرمجيات والمستلزمات البشرية (الموارد البشرية) ، والاتصالات والشبكات . وفيما يأتي توضيحا لكل منها :

- المستلزمات المادية (الأجهزة والمعدات) وتسمى أيضا بالتجهيزات وتشمل الحواسيب الالكترونية والأجزاء المادية وأجهزة الفاكس والتلكس والتي هي بتماس مباشر مع البيانات وتحديث ومراجعة المعلومات المخزونة ومعالجتها واسترجاعها (الطائي، 2000 ، ص: 51) . وقد تتكون هذه الأجهزة من عنصر أدق واصغر يتم اختيارها وفق ما تتطلب الحاجة داخل الشركة وخارجها وما هو متوفر من التكاليف ، وعادة ما تواجه الشركات تحديات كثيرة في تحديد نوع الأجهزة والمعدات المؤلفة لتقانة

- المعلومات إذ عادة ما تكون عالية التكاليف مقارنة مع البرمجيات وغيرها مما يفرض على الإدارة دراسة شاملة لاختيار نوع هذه الأجهزة ما يعيق أهدافها في أداء وظائفها .
- التطبيقات وتمثل الجانب العملي لتقانة المعلومات من خلال مساهمتها في حل المشاكل التي تواجه إدارة الشركة وهي تستخدم تقنيات عديدة إضافة إلى الحواسيب لغرض خزن وجمع ومعالجة ونشر المعلومات التي حققت مساهمة فاعلة في أداء الوظائف الإدارية من حيث الخزن الهائل للمعلومات ومعالجتها من جهة وفي الاتصالات الالكترونية وإدارة الملفات وحل مشاكل الطباعة التقليدية من جهة أخرى (همشري ، 2001 ، ص:366) .
 - البرمجيات تعتبر البرمجيات الوسيلة التي تستخدمها الأجهزة والمعدات في أداء عملها، وهي مجموعة من الايعازات تنفذ في وحدة المعالجة المركزية للبيانات بالطريقة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة . (الطائي ، 2000 ، ص: 148) وبطبيعة الحال تحتاج البرمجيات إلى ملاكات فنية مؤهلة للعمل وتصميم الأنظمة وبرمجتها . وقد اثر التقدم التقني عن إنتاج برمجيات كثيرة وفي مجالات مختلفة ارتبط ارتباطا قويا بنوع النشاط الذي تلازمه ، وعلى الرغم من تنوع البرمجيات بشكل كبير إلا أن هناك تطبيقات متعددة يمكن من خلالها تحديد أنواع كثيرة من البرمجيات ، وان التطبيق الأكثر شمولاً هو الذي يشطر البرمجيات إلى نوعين رئيسيين هما برامج التشغيل والإدارة والبرامج الخدمية والإنتاجية .
 - الموارد البشرية وتتمثل بأنواع القوى العاملة في تقانة المعلومات بدءاً من المدراء ومروراً بالعاملين المتخصصين في تنفيذ عمليات جمع البيانات وتحليلها ومصممي البرامج ومشغلي الأجهزة والمعدات وانتهاء بعمال الصيانة سواء ما يتعلق منها بصيانة البرامج أم صيانة الأجهزة ، إذ تعتمد تقانة المعلومات والاتصالات بشكل كبير على الفكر البشري مما يكسبها أهمية كبرى في تنمية الموارد البشرية وبناء ما يسمى برأس المال الفكري القابل للتكيف إلى ما لانهاية مع الظروف والتقانات المتغيرة .(زحلان ، 1999 ، ص: 255) وتزداد أهمية الموارد البشرية بازدياد المعلومات المتوفرة لدى المنظمة في اتخاذ قرار ما ، مما يتطلب منها الاهتمام بجانب مهم وكبير في كيفية تحويل هذه المعلومات الهائلة إلى معرفة وتحديد أماكن الاستفادة منها وتوقيتها ، وهذا بدوره يتطلب أنظمة وتقانة

معلومات متقدمة للأقسام والشعب كافة المكونة للمنظمة بشكل يسمح لها بالترابط المنطقي الذي يقود إلى تكامل المنظمة كأنه نشاط واحد يؤديه فرد واحد (السيانى ، 2002 ، ص: 9).

- الاتصالات هي العملية التي تهتم بنقل وتبادل الأفكار والمشاعر بين أطراف عملية الاتصال مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها أو بوصفها العملية التي يحاول من خلالها الأفراد بناء معان مشتركة عن طريق الرسائل الرمزية . ومن أهداف تطبيق نظام الاتصالات الحديثة في المنظمة تسهيل تدفق البيانات في قنواتها المختلفة على النحو الذي يسمح بوصولها إلى محلات معالجتها في الكم والوقت والنوع والدقة المناسبة ، كما يهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات من المحلات التي تتوافر فيها إلى مختلف مواضع صنع القرارات التي تحتاجها لإغراض صنع مختلف القرارات التخطيطية والتنظيمية والقيادية والرقابية ، كما تهدف إلى تحقيق التماسك والترابط وذلك على المستويين الداخلي (بين أجزاء المنظمة) أو الخارجي (بين المنظمة وبيئتها الخارجية) ، وأيضاً تخفيف حدة الصراعات سواء ما يتعلق منها بالصراع على مستوى المنظمة (الصراع التنظيمي) أم ما يتعلق منها بصراع المنظمة ضمن البيئة مع المنظمات الأخرى (المعاضيدي وآخرون ، 2001 ، ص: 137) . وتزداد الحاجة إلى الاعتماد على الاتصالات في المنظمة في مجال تناقل وتبادل المعلومات والبيانات بين الدوائر والأقسام المكونة لأية منظمة أو بيئتها وبين محيطها الخارجي والممثل بالبيئة التي في ظلها هذه المنظمات والتي احدثت تنسم بالعالمية مما أظهرت حاجة كبيرة إلى السرعة إذ بدأت الشبكات بالظهور بدءاً بالشبكات الداخلية والشبكات الواسعة وانتهاءً بالشبكات العالمية (الانترنت) (السلمي ، 2001 ، ص: 35) .

مما تقدم يتضح ان التكنولوجيا تؤدي دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة (الكبيسي، 2005، ص: 95):-

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.

- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

ولتقنية المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج التصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات، كما يجب أن ينظر لمحتويات نظام إدارة المعرفة كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحدثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم (عبد الوهاب، 1624هـ).

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، تهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل. ومن النظم المستخدمة في إدارة المعرفة ما يلي (حجازي، 2005، ص:48):-

- نظم الذكاء الصناعي، وتشمل: النظم الخبيرة، والشبكات العصبية، ونظم المنطق الغامض، والخوارزميات الجينية.
- تكنولوجيا الشبكات، وتشمل: الانترنت، والانترانت، والاكسترانت، والوكيل الذكي.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة، وتشمل: برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق DMS، ومستودعات البيانات، ونظم التنقيب عن البيانات، ونظم مساندة القرارات DSS.

و تستخدم ادارة المعرفة العديد من الادوات و الاساليب *KM tools and techniques* ، و من اكثرها شيوعا (NSH,2010):-

- الاستعراضات البعدية (AARs) After Action Reviews : و هي اداة يستخدمها الجيش الامريكي ، و الان تستخدمها العديد من المنظمات لاستخلاص الدروس و العبر المستفادة اثناء و بعد تنفيذ المشروع اهو القيام بالنشاط المحدد.
- جماعات الممارسة Communities of Practice: و هي من اهم ادوات ادارة المتعرفة ، حيث تعمل جماعات الممارسة على ربط الافراد و تمكينهم من تطوير و تبادل المعارف و الخبرات حول مواضيع محددة.
- مراجعة المعرفة Conducting a knowledge audit : و هي عملية منهجية تهدف الى تحديد الاحتياجات و الموارد و التدفقات المعرفية للمنظمة كاساس لفهم اين كيف لادارة المعرفة الجيدة ان تضيف قيمة .
- تطوير استراتيجية ادارة المعرفة Developing a knowledge management strategy Approaches: و هذه الاستراتيجية تتسق مع الاستراتيجية العامة و الاهداف الكلية للمنظمة.
- مقابلات ترك الخدمة Exit interviews :و تستخدم للحصول على معارف الموظفين المغادرين للمنظمة .
- تحديد و مشاركة افضل الممارسات Identifying and sharing best practices : و هي منهجية للاستحواز على افضل الممارسات المطبقة على احد اجزاء المنظمة و مشاركتها من اجل مصلحة الجميع.
- مراكز المعرفة Knowledge centres : و هي اشبه بلمكتبات لكنها اوسع نطاقا ،يتم ربط الناس بعضهم بعض بالاضافة الى المعلومات الواردة في المستندات و قواعد البيانات.

- أدوات حصاد المعرفة Knowledge harvesting A tool : و تستخدم للحصول على المعرفة من الخبراء و جعلها متاحة للآخرين.

- مساعدات الانداد Peer assists : اداة تستخدم للاستفادة من خبرات الآخرين قبل الشروع في نشاط او مشروع.

- تحليل الشبكات الاجتماعية Social network analysis : و هي اداة لرسم خرائط العلاقات بين الافراد و الجماعات و المنظمات و توضح كيف تساعد هذه العلاقات على عرقلة او تسهيل انسياب المعرفة.

- رواية القصص Storytelling : استخدام فن رواية القصص لتقاسم المعرفة بأسلوب شيق مثير للاهتمام.

- الصفحات البيضاء White pages : شكل مطور من دليل الموظفي على شبكة الانترنت يمكن الافراد من الالتقاء بزملاءهم من اصحاب الخبرات و المعارف الخاصة.

يلاحظ تنوع الادوات التي يمكن استخدامها لنقل و تشارك المعرفة. و هذا التباين يمكن المنظمات

المختلفة من اختيار الادوات الاساليب المناسبة لطبيعة كل منظمة.

- العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية (الكبيسي، 2005، ص: 96-97): -

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي

تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.

- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم

العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة .

3. 2. 7 عمليات ادارة المعرفة: (Knowledge Managemen Processes):

تمر عمليات ادارة المعرفة بعدة مراحل ، و تشتمل على العديد من الانشطة ، و قد اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة. فالبعض يصنفها إلى أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك. و فيما يلي عدد عرض لمراحل و أنشطة ادارة المعرفة وفقا لآراء عدد المهتمين بادارة المعرفة .

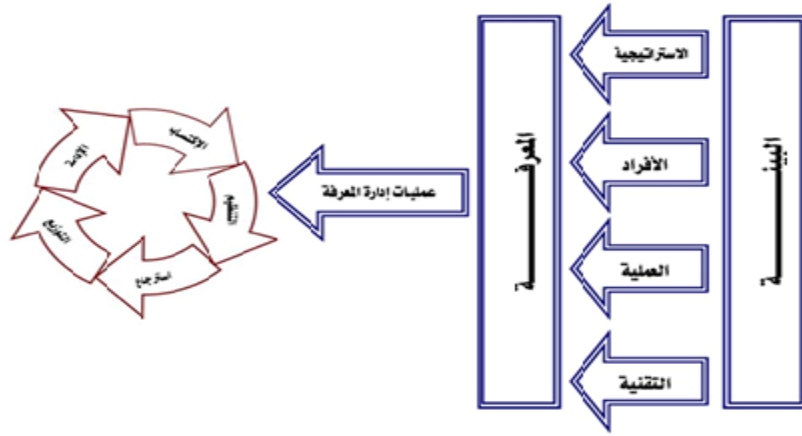
يرى كل من العلواني (2001م) وألافي (Alavi,1997) بأن العمليات الأساسية في إدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار عمل يحيط به مكونان أساسيان هما العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر يتم إدارة المعرفة. أما العمليات الأربع فهي تكوين المعرفة واقتناؤها وتنظيم المعرفة وتخزينها وتوزيع المعرفة وبثها وتطبيق المعرفة.

قدم Duffy في العام (2000) نموذجا لادارة المعرفة يحتوي على خمسة عمليات اساسية لادارة المعرفة . و العمليات التي يتكون منها النموذج و هي على النحو التالي (الكبيسي ، 2005 ، ص:173):

- الحصول على اكتساب المعرفة تشمل الشراء و التوليد.
- عملية التنظيم تشمل التصنيف و التوبيخ و الرسم.
- عملية الاسترجاع تشمل البحث و الوصول.
- عملية التوزيع تشمل المشاركة و النقل.
- عملية الإدامة تشمل التنقيح و النمو و التغذية.

الشكل (11/3)

نموذج دفي لإدارة المعرفة



Source: Duffy Jan, "Knowledge Management: To Be or Not to Be?", Information Management Journal, January, 2004:67.

والشكل (11 / 3) يوضح أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية ، ويتفاعل الاستراتيجية و الأفراد و العمليات التقنية تتحول المعلومات الى معرفة ، ومن الطاقة و العمليات و الهياكل تنتج السلع و الخدمات ، و التي تسهم في زيادة ثروة المنظمة . و تضمن ادارة المعرفة عملية الحصول على المعرفة الضمنية و الصريحة ، و دعم اسناد الأعمال و التأكيد على العنصر البشري ، لكونه الجانب الجوهري فيها ، و الحصول على الدروس المستفادة و افضل الممارسات و تطبيق المعرفة المتراكمة لتوليد القيمة .

وترى ألافى (Alavi , 1997) ان عمليات أو وظائف إدارة المعرفة خمسة . و هي :

- التزويد Acquisition ،
- التنظيم Organization
- الخزن والاسترجاع Storage and Retrieval
- التوزيع Distribution
- التخلص (التعشيب) disposal

أما بالنسبة لكل من لي وكيم (Lee & Kim, 2002) فإنهما يريان بأن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإنها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة, و ان اهم هذه العمليات :-

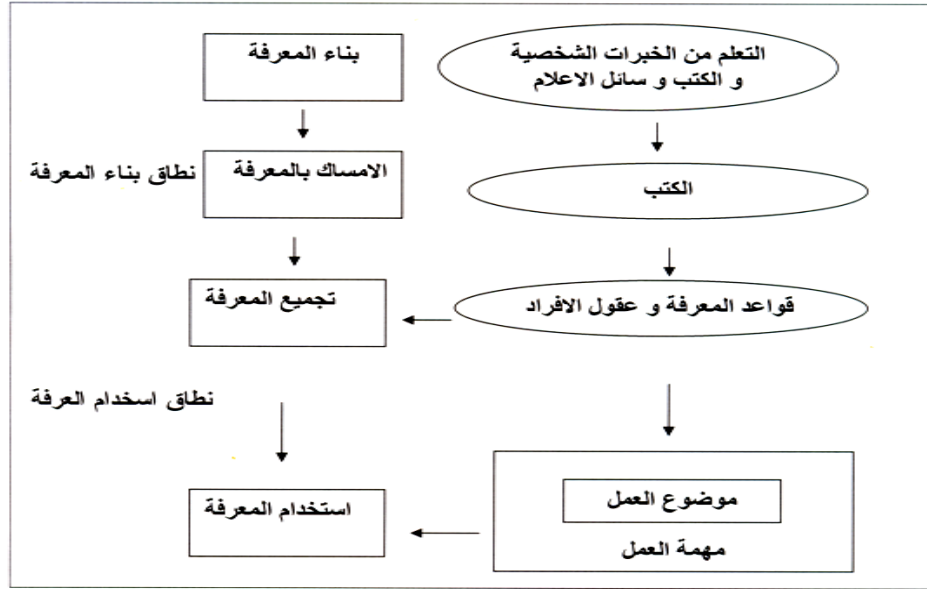
- طلب المعرفة والإمساك
- تخزين المعرفة
- المشاركة بالمعرفة
- استخدام المعرفة

اوضح ويغ وجود اربعة خطوات متتالية تمثل العمليات الاساسية لادارة المعرفة، وهي (Wiig, 1993):-

- بناء المعرفة ، و تشتمل على:
 - إدارة المعرفة وتقويم العملية
 - تطبيقات لمعرفة
 - مشاركة المعرفة
 - بناء استقصاء يحدد المعرفة المطلوبة
 - تحديد الإستراتيجية و السياسية الرؤية التطورات الخارجية التطورات العودة 80
- الاحتفاظ بالمعرفة .
- تجميع المعرفة .
- استخدام المعرفة .

شكل (3 / 12)

أنموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر : Wiig, Karl .(1993). Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use knowledge U.S.A Schema press, p 53

وفي هذا الأنموذج يتم تصوير نشاطات الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة ، بمعنى آخر ، أنها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي . إن الاهتمام يتركز على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد ، وفي الكتب ، وفي قواعد المعرفة المحوسبة ، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع ، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا ، بدءاً من الحوارات إلى شبكات الخبرة ، وإلى فرق العمل . (Wiig, 1993: p:51) ويلاحظ في هذا الأنموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية ، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد .

و يري ستيف دينق ان عمليات ادارة المعرفة تمر بتسعة مراحل متتابعة يمكن ايجازها فيما يلي

(Denning, 2004):-

- تحديد و تشخيص المعرفة (Identification of knowledge) : في هذه المرحلة يتم تطوير خارطة للمعرفة . في هذه الخارطة يتم توضيح كل من ؛ معالجات تكنولوجيا المعرفة و الاجراءات الواجب اتباعها ، و الافراد المنوط بهم القيام بهذه المعالجات وفقا لما تم تحديده من اجراءات، و الافراد ذوي الاداء المرتفع و انشطتهم المهمة و الحساسة، و عمليات تحويل المعرفة، حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية (Tacit to Tacit) عن طريق اللقاءات الإلكترونية، و تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية (Explicit to Tacit) ، عن طريق الوسائل المسموعة والمرئية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة (Tacit to Explicit)، عن طريق تعليقات واقتباسات الإجابات عن الأسئلة، والمعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة (Explicit to Explicit)، عن طريق البحث في النصوص، وتبويب للوثائق.
- إثارة وانتزاع المعرفة (Elicitation of knowledge): تعتبر هذه المرحلة من اصعب المراحل و اكثرها دقة . فهي تتطلب من المنظمة تامين ثقافة المشاركة ، و الوصول الى اصحاب الاداء المتميز ، و تحديد النشاطات التي يؤدونها ، و القواعد التي يستخدمونها في صناعة القرارات.
- الاستحواذ على المعرفة (Knowledge Capturing) : في مرحلة الاستحواذ أو انتزاع المعرفة يتم الاعتماد على أصحاب الأداء الأفضل و تخزين المعلومات التي تم استخلاصها منهم، و التركيز على قواعد القرارات الرئيسة ليتم تخزينها تنظيما جيدا . ومن امثلة انواع المعرفة التي ينبغي انتزاعها و حفظها وتنظيمها :أفضل النماذج و العينات ، افضل الممارسات و التجارب ، معلومات عن الوسائل و الادوات المستخدمة . إن عملية حصاد المعرفة تضيف قيمة إلى مستقبل المنظمة.
- تنظيم المعرفة (Knowledge Organization) : في هذه المرحلة تنظم المعرفة ، التي تم انتزاعها والحصول عليها وترتب ترتيبا منطقيا . حيث تبني بناءا وظيفيا يمكن جميع افراد المنظمة من الحصول على المعلومات المطلوبة، و استرجاعها في الوقت المناسب باقل جهد .

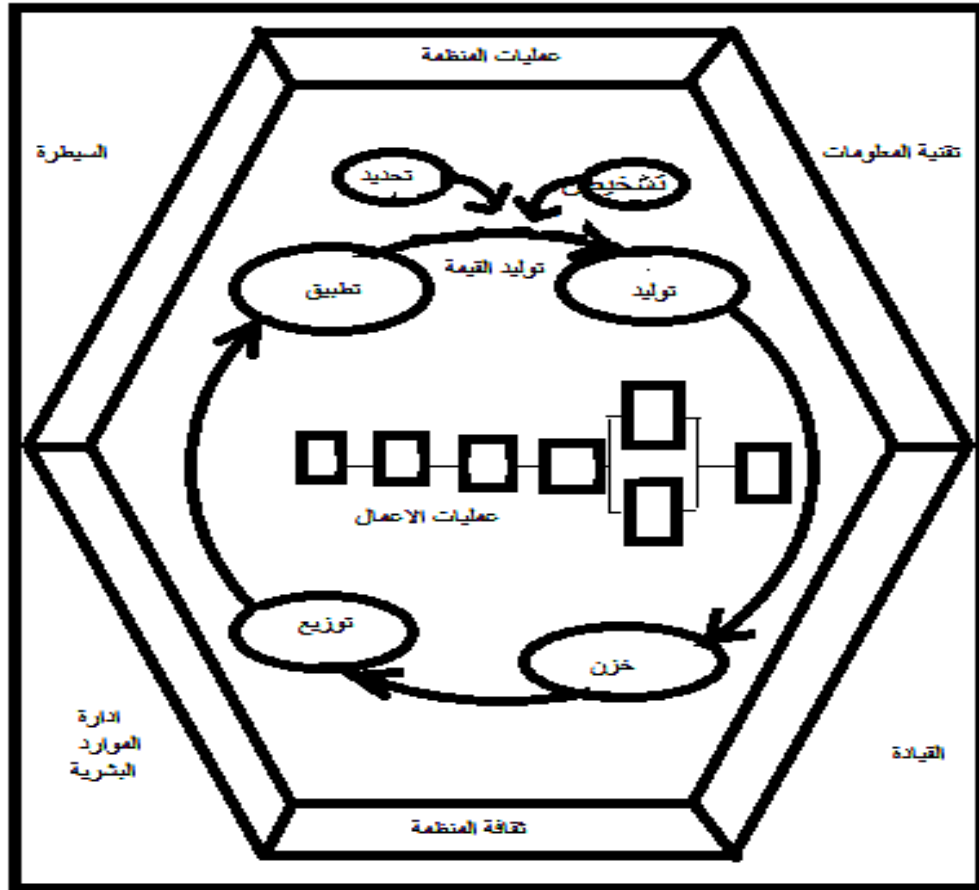
- تطبيق المعرفة (Knowledge Application): إن الغرض الأساس من تأمين المعرفة في المنظمة هو نشرها ومضاعفة حجمها لدى جميع افراد المنظمة .وعلى هذا الأساس فإن الجانب المهم في نظام إدارة المعرفة هو أن تتوسع المعرفة وتنتشر إلى تطبيقات لاحقة، من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.
 - تسجيل المعرفة (Knowledge Recording): تتطلب التطبيقات المعرفية في المنظمة بناء ذاكرة مؤسسية مواكبة للاستخدامات المختلفة، و ذات قواعد معرفية مستمرة النمو. لذلك لابد من تسجيل ما يحصل عليه المستخدمون من تعلم . وهذه الطريقة في الحفاظ على المعرفة تؤدي الى التعلم في بيئة المنظمة ومحيطها .فتسجيل المعرفة يعني أن تطبيقات ما تم عمله وإنجازه، و ولماذا تم عمله؟، لن يكون مصيرها النسيان .فالتوثيق الجيد يساعد المستخدم على فهم كيفية التعامل مع المواقف المشابهة في المستقبل.
 - المشاركة بالمعرفة (Knowledge Sharing) : ان المعرفة التي تم اقتناسها وتسجيلها وتوثيقها ينبغي مشاركتها و نشرها على مستوى المنظمة و اتاحتها للاستخدام من قبل الأفراد.حيث ان المشاركة تؤدي إلى البحث عن اقتناص معرفة جديدة ، وبالتالي استخدام المعرفة القديمة إلى جانب المعرفة الجديدة .
 - تقييم طريقة بناء المعرفة (Evaluating knowledge creation process): يهدف التقييم الى تحديث قاعدة البيانات بالمنظمة ، و تثمين دور المعرفة على الاداء الفردي . لذلك تركز عمليات التقييم ، و التي تتصف بالاستمرارية ، على تنقية قواعد البيانات من البيانات قليلة القيمة، و التي تتلاشى قيمتها عبر الزمن ، و التركيز على اسهامات العاملين و اداءهم في المنظمة.
 - تحسين طريقة بناء المعرفة (Improving knowledge creation Process):إن عملية التحسين والتطوير هي اصلاحات مستمرة تستهدف كافة الإجراءات والعمليات المتعلقة بجوانب المعرفة وتطبيقاتها في المنظمة. ان طرق التحسين والتطوير تسهل إنسيابية المعرفة في عموم المنظمة، مما يؤدي الى تحسن و تنامي القيم المنظمة المرتبطة بالأفراد والمجموعات.
- و ذهب بيتر هاييزج و جاك فوربك الى ان هناك ستة عمليات جوهرية اساسية لادارة المعرفة – حصاد المعرفة – (Heisig & Vorbeck, 2001, p:68) :-
- تحديد اهداف المعرفة.

- تشخيص المعرفة.
- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

و الشكل (13/3) التالي يوضح هذه العمليات:

شكل (13 / 3)

العمليات الجوهرية لادارة المعرفة



المرجع : . Heisig,P & Vorbeck.J.(2001),Knowledge best practices in Europe Springer verlag
Berlin,Heidelberg,Germany, p:68

تعتبر **عملية تشخيص المعرفة** Knowledge Identification من الأمور المهمة في أي

برنامج لإدارة المعرفة ، و هي تمثل المرحلة الاولى من مراحل عمليات ادارة المعرفة، حيث يتم اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، و من نتائج عمليات التشخيص تحديد الفجوة المعرفية ، و ذلك عن طريق تحديد نوع المعرفة المتوافرة، مقارنتها بما هو مطلوب. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

المرحلة الثانية: مرحلة تحديد أهداف المعرفة Define Knowledge Goals : تدرك المؤسسات لاسيما الصناعية منها أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أيضاً أهدافاً معينة وبدون تحديد تكل الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الادوات الاساليب و العمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق. ويشير (Heisig & Vorbeck, 2000,p:116) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن أهدافها التي أشار إليها :

- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة، والمشكلات وعمليات الشركة.
- تسهيل الإبداع.
- التوجه نحو الزبون.
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ .

المرحلة الثالثة : عمليات توليد المعرفة : Generating Knowledge : والتي تشمل جميع او بعض عمليات التوليد مثل: أسر Capturing ، شراء Buying ، أو ابتكار Creating ، اكتشاف Discovering ، امتصاص Absorbing ، واكتساب ، استحواذ Acquiring . تشير هذه العمليات إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير على القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة

المتوافرة. واقتراح (Cohen & Levinthal, 1990,p:141) أنموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد الأنموذج على ثلاث نقاط جوهرية:

- إن توليد المعرفة هو جهد بشري.
- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد.
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، فالمؤسسة الناجحة و القادرة على الاستمرار و المنافسة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وأكد (Nonaka & Takeuchi, 1995,p:59) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة : الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي . و قدما أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي :

- التنشئة : Socialization والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.
 - التجسيد : Externalization أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.
 - التجميعية : Combination وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة.
 - التضمين : Internalization والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية .
- وقدم (quinn, etal, 1996,pp:76-80) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي :
- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
 - التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
 - التحويل من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية .
 - تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية .

إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضاً (Coffee, 2000,p:104) عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة، لعدة أسباب، مثل السعة الاستيعابية، والقدرة، وإمكان الاتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة. وهذا ما أشار إليه (Vorbeck & Finke, 2001,p:48) عندما أكد أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال .

وأشار فرجاني (2001 ، ص ص :1-2) إلى ان المعرفة تكتسب عبر ثلاثة طرق :

• التعلم

• البحث العلمي

• التطوير التقني .

نلاحظ أن كلمة (الأسر) تلائم المعرفة الضمنية التي مصدرها عقول المبدعين بصورة أكبر مما في المعرفة الظاهرة التي تلائمها مفردات الشراء والاكتشاف .

المرحلة الرابعة : مرحلة خزن المعرفة Storage of Knowledge تأتي مشتملة على عدة عمليات هي: الاحتفاظ Keeping ، و الإدامة Maintenance ، والبحث Search ، والوصول Access ، و لاسترجاع Retrieval ، و المكان Warehousing . وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات التي تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو آخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

و المرحلة الخامسة : مرحلة توزيع المعرفة Knowledge Distribution . وتشتمل عمليات توزيع المعرفة على التوزيع والنشر Distribution ، و المشاركة Sharing ، والتدفق Flow ، والنقل Transfer، والتحرك Moving . ان عمليات المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة،

وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة.

- ويرى (باداركو، 1993، ص: 2-3) ان هناك اربعة شروط لا بد من توافرها لنقل المعرفة هي :
- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر .
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضاً على نقلها .
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك .
- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي .

ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة Communities of Practice التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة وبنموذج الوكيل التقني والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات وطبقاً لـ (Heisig & Vorbeck, 2000,p:119) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي :

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
 - شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت)
 - التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
 - وكلاء المعرفة.
 - مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
 - فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم .
- ويؤكد خبرة إدارة المعرفة ذوي الخبرة التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل ويجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة : الأولى : إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي، و الثانية: ان اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرف، و الثالثة: إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير. إن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم .

وتمثل مرحلة تطبيق المعرفة Applying Knowledge الهدف والغاية من إدارة المعرفة . و من ابرز عملياتها : الاستعمال Use ، وإعادة الاستعمال Reuse ، والاستفادة Utilization ، التطبيق Applying . إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk, 1999,p:27) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مديرالمعرفة Knowledge Manager والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنية الحديثة، وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها :الفرق متعددة الخبرات الداخلية ، مبادرات العمل ، مقترحات الخبير الداخلي ، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة ، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وهذا يقود بالضرورة إلى ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المؤسسة ككل. فمثلاً إذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة .إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال .وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ .

وهناك عدد من الباحثين أضافوا عمليات أخرى مثل تنظيم المعرفة. واسترجاع المعرفة - وإدانة المعرفة . ويشير تنظيم المعرفة Knowledge Organizing الإشارة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى :تصنيف المعرفة Classifying ، الفهرسة أو التبيويب Indexing ، ورسم الخرائط Mapping .وقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها لأن مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفاً إن لم يكن معدوماً.تتضمن عمليات استرجاع المعرفة Knowledge Retrieval تلك العمليات التي تهدف إلى البحث Search والوصول Access بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال .إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يركز على القدرة على استرجاع ما معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية .إن استرجاع المعرفة عملية ليست سهلة وغير متاحة، فهي تعتمد على فاعلية المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة، وأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلشى إن لم توضع في قواعد وخلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسط لصبح متاحة للمستفيدين المحتملين، لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليها وعملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى فضلاً عن أن المعرفة التي لا يعاد استرجاعها بقصد الاستخدام تتفادم مع مرور الوقت، لأن الاستخدام يعيد إغناءها ويجدها .

إن الوصول للمعرفة يعد المفتاح الأساسي للنجاح، وأغلب المؤسسات لديها وسائل وأسس هيكلية تعد مهمة لإسناد عملية إدارة المعرفة، مثل آلات البحث التلقائي في النصوص المتعلقة بموضوع ما على الإنترنت .إن استرجاع المعرفة واستعمالها يضمن أفضل الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمتة العمل، وإن جوهر إدارة المعرفة يكمن في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمؤسسة تحت تصرف العامل في موقع عمله .

و تتحقق عملية الاسترجاع عبر طرق مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي، ومن الأساليب الإحصائية أسلوب العناقيد Clusters الذي يرتب البيانات بالطرق التي يريد المستخدمون رؤيتها بها، وهي تشبه طريقة ترتيب المحال التجارية للسلع بحيث تتواجد المعرفة المتشابهة مع بعضها .

و تشير إدامة المعرفة Knowledge Maintaining إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت ، و تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة الى عمليات : التنقيح Pruning، والنمو Growing ، و التغذية Nourishing . و توضح عملية التنقيح تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة .

ولكن السؤال المهم هنا هو : إلى أي مدى يمكن الاحتفاظ بتلك المعرفة، فمن القرارات المهمة لإدارة المنظمة تحديد ما يجب الاحتفاظ به منها. وقد أقرح (Duffy, 2000,p:64) وضع أطر زمنية مناسبة لتحريك المعرفة إلى درجات: معرفة فاعلة - خاملة - أرشيف . وحيث أن المعرفة عرضة للاستساخ من قبل المنافسين، فعلى المؤسسات العمل على نمو معرفتها، وأن ترفع من قيمتها بشكل مستمر، وأن يكون معدل النمو متفوقاً على معدلات النمو لدى المنافسين . ومن مبررات الإدامة إن المعرفة المتولدة الجديدة غالباً ما تكون متداخلة، لذا يعمل المختصون على تنقيحها قبل تحميلها وتخزينها في القواعد المعرفية . تحتاج المعرفة إلى صلاحية زمنية وتحديث، لذا يجب أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمناً وسائل التحديث والإضافة وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وأن تكون المعرفة قادرة التنامي والتجديد . والمهم هنا هو التفكير في كيفية تحديد العلاقة بين القديم والجديد من المعرفة . ولاسيما أن قيمتها البعيدة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها . إن المحافظة على المعرفة مهم، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عند مغادرتهم.

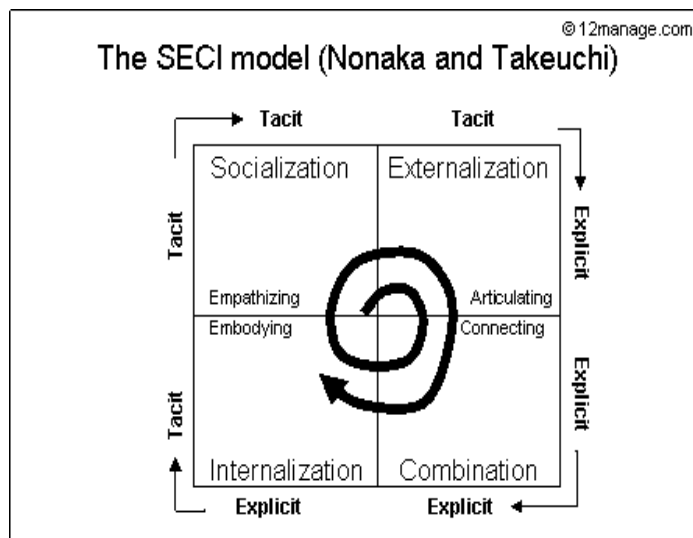
من خلال ما تقدم من أدبيات إدارة المعرفة يتضح وجود تباين واختلاف في آراء الباحثين حول تحديد أنشطة و عمليات إدارة المعرفة، و لأكمال متطلبات الدراسة وانسجماً مع النموذج الفرضي لها يمكن أن تصنف هذه العمليات الى اربعة انواع : توليد المعرفة ، مشاركة المعرفة ، تقييم المعرفة ، و تطبيق المعرفة . و فيما يلي شرح مفصل لهذه العمليات .

عملية توليد المعرفة : Knowledge Creation & Capture: تقوم المنظمات عادة بانشاء المعرفة وإستخدامها من خلال عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة) وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة

والعكس بالعكس (حجازي، 2005، ص:83) وهذا ما يطلق عليه نموذج (SECI) الذي يظهر في الشكل (14/3) التالي:

الشكل (14/3)

نموذج Nonaka's SECI



المصدر: (Rasooli, 2006:18)

إن نموذج SECI والذي يظهر في الشكل (14/3) أعلاه، يشير إلى إن إنشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة لتفاعلات المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة من خلال المراحل الأربعة (الانتشئة، التجسيد، التركيب، التدوير) . ويمكن توضيح المراحل الأربعة لنموذج SEIC كما يأتي (نجم، 2008 ، ص ص: 497-500):

- **الانتشئة:** هي أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية إنشاء المعرفة، كما إن الانتشئة هي أساس تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد، إذ يتم تبادل هذه المعرفة من خلال أنشطة مشتركة كما في التواجد سوية داخل المنظمة، العيش داخل المنظمة، العمل المشترك ضمن أعمال أو فرق المنظمة. وبهذا التعايش مع الوقت يكتسب الداخلون الجدد طرق تفكير ومشاعر الأفراد داخل المنظمة، والتقرب من الذات الأكبر Larger-Self للمنظمة وفرقها وافرادها من خلال التشارك والتعلم. وعليه فإن التقرب المادي، التعايش

داخل المنظمة، العمل داخل مواقع المنظمة، وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر تمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك.

- **التجسيد:** إن عملية التجسيد تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، وهي بهذا تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد أو للفريق إلى الآخرين. وعملية التجسيد هي المرحلة المكملة لإنشاء المعرفة في مرحلة التنشئة وفيها يصبح الفرد جزءاً من الجماعة وأغراضه وأفكاره تذيب وتصبح متكاملة مع أغراض وأفكار الجماعة، فانه يمثل أيضاً عملية تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة. وفي الممارسة فان التجسيد يكون مدعوماً بعاملين: الأول: نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وهذا يستلزم استخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك كالكلمات والمفاهيم والإستعارات والقصص وغيرها. والثاني: التفاعل الخلاق والكثيف في أعمال أو فرق المنظمة مما يشكل مساهمة فعالة وقوية في تحويل المعرفة الشخصية المتجذرة الى معرفة مهنية قوية ذات أشكال ظاهرة قابلة للفهم والتعلم من قبل المتخصصين المشاركين في هذا التفاعل الخلاق والكثيف.

- **التركيب:** وهو علاقة أو تحول من الظاهر إلى الظاهر، إنه يستلزم تحويل المعرفة الظاهرة الى مجموعة أكثر تعقيداً من المعرفة الظاهرة. فالمعرفة الظاهرة المتولدة في مرحلة التجسيد تتجاوز الجماعة إلى معرفة ظاهرة أكثر تطوراً. وفي مرحلة التركيب يكون التعويل على ثلاث عمليات: تركيب وتكامل المعرفة الظاهرة بالمعرفة المتاحة من داخل أو خارج المنظمة، إستخدام أساليب نشر المعرفة بين افراد المنظمة، وأخيراً جعل المعرفة الظاهرة قابلة للإستخدام من خلال ربطها بالوثائق (كالإجراءات، القواعد، الخطط، التقارير، وبيانات السوق).

- **التضمين:** وهي عملية تحويل المعرفة الظاهرة الى معرفة ضمنية، وانها تستلزم تحويل المعرفة الظاهرة الجديدة الى معرفة ضمنية. وبهذا التحول يتم ادخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للمنظمة. وعن طريق هذه العملية المستندة على الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل، يصبح الفرد في كينونة أكبر مرة أخرى والوصول إلى معرفة الجماعة والمنظمة ككل.

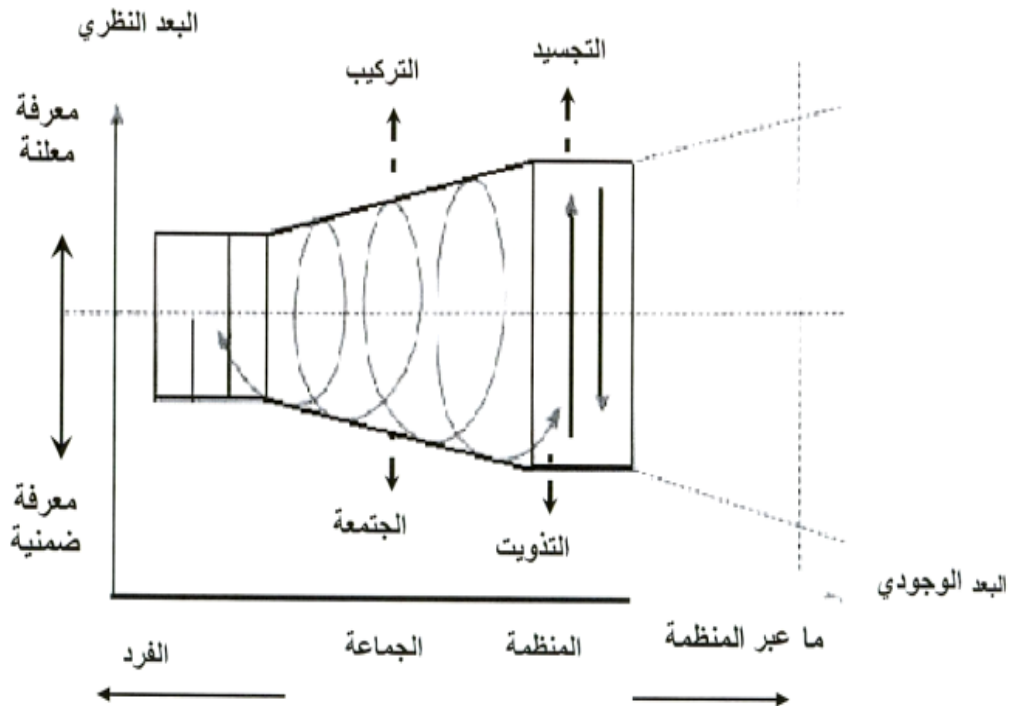
إن مرحلة التدوير تعتمد على بعدين: البعد الأول: تجسيد المعرفة الظاهرة في النشاط والممارسة. إذ إن عملية التدوير تحقق مفاهيم وطرق جديدة حول عمليات المنظمة والعاملين أنفسهم أيضاً. اما البعد الثاني:

فهو التجارب و المحاكاة حيث إن تجسد المعرفة الظاهرة يقترن بإستخدام التجارب والمحاكاة لقدح التعلم من خلال القيام بالعمل وبهذه الطريقة يمكن فهم الطرق والمفاهيم في حالات إفتراضية.

ولقد أشارت نظرية Nonaka & Takeuchi إلى ضرورة أن نتذكر دائماً وجود بعدين لتوليد المعرفة، وهما: البعد النظري المعرفي والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب أنشاء المعرفة Knowledge Spiral والذي يظهر في الشكل (15/3) أدناه (حجازي، 2005، ص:86).

الشكل (15/3)

لولب أنشاء المعرفة المنظمة



المرجع: حجازي، هيثم (2005)، قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الاردن. ص:86.

من الشكل (15/3) اعلاه، يتضح ان هذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي، بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة الظاهرة، إنطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى الى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً. بمعنى آخر، فان التفاعل بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية يصبح أكبر من حيث

الحجم أثناء تحرك اللولب الى الأعلى على مستوى البعد الوجودي. وهكذا فان انشاء المعرفة المنظمة عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي، وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام والدوائر (الجماعة) والمنظمة، وما عبر المنظمة وتجدر الإشارة إلى وجود عوامل تعيق عملية إنشاء المعرفة يمكن وضعها في تصنيفين هما: (حجازي، 2005، ص ص: 96-97):

- العوائق الفردية: وتتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، فعملية إنشاء المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والسياقات الجديدة، ومن هنا يتردد الأفراد في تقبل الدروس والتبصرات والأفكار والملاحظات الجديدة، أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها لسببين اثنين هما: التكيف المحدود، وتهديد الصورة الذاتية.
- العوائق المنظمة: وتتمثل هذه العوائق بما يعرف بنماذج المنظمة، فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك المعرفة الشخصية الخاصة به، والتي هي جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وأيضاً لها للآخرين وأشراكهم فيها. وكلما حاول الأفراد التشارك فيما يمتلكونه من معرفة وجب عليهم تبرير وتسويق هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفاً لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المنظمة.

وتشتمل عملية انشاء المعرفة على عملية أخرى هي امتلاك المعرفة والتي تعني الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي (حمودة، 2005، ص: 137) وبهذا فان امتلاك المعرفة يعني الحصول عليها بكافة العمليات من الموارد الخارجية او الداخلية (Hansson, 2000,p:23).

- وتأتي منافع عملية امتلاك المعرفة مباشرة من نوعين من العمليات الفرعية لإدارة المعرفة وهما الخارجية والداخلية: (العلي، وآخرون، 2006، ص: 296):
- الخارجية: وتشمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة مثل الكلمات والمفاهيم والصور أو الملفات التي تعتمد على الرسومات، وتساعد الخارجية أيضاً على ترجمة المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى

أشكال من المعرفة الظاهرة التي يمكن بسهولة فهمها من قبل الآخرين في المجموعة، وهذه من العمليات الصعبة لأن المعرفة الضمنية غالباً ما يصعب معرفتها.

- الداخلية: وتعني تحويل المعرفة الظاهرة الى معرفة ضمنية وهي تتمثل عادة في عملية التعليم التقليدية، كما وإن هذه المعرفة يمكن أن تظهر من خلال الافعال والتطبيقات مما يجعل الأفراد العاملين على مثل هذه المعرفة من إعادة إستخدامها مع ما يقدمه الآخرون من المعرفة. وبالمقابل، من الممكن أن يستخدموا الأفراد المعرفة الضمنية في الحالات الإفتراضية إما عن طريق قراءة الأدلة أو الإستماع إلى الحالات الأخرى أو التجارب التي يقوم بها الآخرون من خلال المحاكاة أو التجارب.

عمليات المشاركة بالمعرفة وخزنها Sharing & Storage Knowledge: المشاركة بالمعرفة تعني العملية

التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرف الظاهرة الى الافراد الآخرين عن طريق الاتصالات، وهنا لابد من توضيح ثلاثة أمور مهمة وهي: (العلي وآخرون، 2006، ص:297):

- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني باستطاعة مستلم المعرفة من أن يفهمها بشكل كافٍ مما يجعله قادراً على القيام بالفعل بموجبها.
 - ماذا تعني المشاركة؟ وهل هي المعرفة بدلاً من الإتصالات المستندة على المعرفة. وهذا يعني بأن ما يريده المرسل هو مشاركة المستلم للمعرفة مما يجعله قادراً على إتخاذ الفعل بموجبها. كما وان الرسالة تحتوي وببساطة على الانتفاع من المعرفة من دون مساهمة المستلم في المشاركة بالمعرفة.
 - المشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.
- ومن الجدير بالذكر الاشارة الى وجود عدد من الأسباب التي تدعو الأفراد الى التردد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة، ومن هذه الأسباب ما يلي (حجازي، 2005، ص:100):
- الخوف من حصول الأفراد الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
 - مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
 - مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
 - مخاوف من أن يتم نقل المعرفة (الخطأ) وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.

- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية. فالأفراد الذين هم على إستعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إن لم يكن لديهم إحساس أو شعور بان ثمة فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.
- أما مرحلة خزن المعرفة فتعد من المراحل المهمة في عمليات إدارة المعرفة إذ أنها تسهم في الحفاظ على المعرفة و حمايتها من خطر التسرب والفقـدان، ويشار إليها بالذاكرة التنظيمية إذ تتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلاً عن المعلومات المتوافرة في نظم وهيكل المنظمة وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيرات في السلوك والأداء التنظيمي إذ إن خبرات التغيير التنظيمي في الماضي يجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية كما إنها تسهم في إعادة تطبيق حلول عملية بشكل متق وإجراءات محددة من شأنها تجنب إهدار الوقت في تكرار الأعمال (ولي وآخرون، 2007، ص:107).
- عمليات تطبيق المعرفة Utilization from Knowledge:** الانتفاع من المعرفة يكون عن طريق استخدامها وتوظيفها (رفعها) لغرض الانتفاع منها في إنتاج منتجات وخدمات جديدة تكسب المنظمة ميزتها التنافسية. كما يتم الانتفاع منها عن طريق سحبها من قبل الأفراد لغرض التعلم (peter , 2000 , p: 5) . والانتفاع من المعرفة يعود إلى نوعين من العمليات التي ليست لها علاقة بالانتقال الفعلي للمعرفة أو تبادلها ما بين الأفراد ذوي العلاقة. وهاتان العمليتان هما: (العلي وآخرون ، 2006 ، ص: 298):
- العملية الموجهة أو المباشرة: وتعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل للفرد الآخر من دون أنـتقال (أو تحويل) المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.
- العملية الروتينية: وتعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي. وتتركز اقتصاديات العملية الروتينية للمعرفة على الإتصالات أكثر مما على التوجيهات لأن مثل هذه المعرفة موجودة في أدلة العمل (Working Manuals) وفي التكنولوجيا.

تقييم المعرفة Knowledge Evaluation: إن تقييم المعرفة لابد من أن يعني بعدين أساسيين، الأول: ويتمثل بالمعرفة الظاهرة ويأخذ شكل القواعد والإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وميزة في تأدية الأعمال، ويدخل في ضمن هذا النوع رأس المال الفكري وحقوق الملكية الفكرية كبراءة الاختراع وحقوق النشر، ويتم تقييمه بطريقة صلبة من خلال أنظمة تقييم الأداء و الأنظمة المحاسبية. والثاني فيتمثل بالمعرفة الضمنية

التي توجد في المنظمة كخبرات وممارسات أفضل وكلها لا تتفصل عن الأفراد في سياق شخصية وثقافة المنظمة. وهذه المعرفة هي الشكل الأول لإنشاء المعرفة الجديدة من قبل أي فريق عمل يعمل في مهمة جديدة، وهذه عادة لا تخضع لأنظمة تقييم الأداء والمحاسبة. ولأن المعرفة هي أصل ومورد ذو قيمة كبيرة، فإن مرحلة تقييم المعرفة وأحتساب رأس المال الفكري للمنظمة ضرورية (نجم، 2008، ص ص : 103-104).

تعتبر عملية قياس المعرفة من أكبر التحديات التي واجهت إدارة المعرفة في بداية ظهورها ، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً أسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن (ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته) . تكمن صعوبة قياس ادارة المعرفة في أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة.

وقد جرت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة ، فمثلاً البنك الكندي للتجارة (CIBC) يقيس إدارة المعرفة لديه من خلال فهمه للمؤسسة ككونها منظومة تعليمية، وأن معيار نجاحها هو أن يكون معدل تعلم الأفراد والمجموعات والمؤسسة جميعها مساوياً أو يتجاوز معدل التغيير في البيئة الخارجية . اشار سيلبي و ديتريك إلى أنه عندما تربط مبادرة إدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قيام الأداء في المؤسسة. فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدا بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ست خطوات هي تحديد الأهداف، واختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل (Seeley & Dietrick, 2000,pp:14-18) .

أما منظمة (AMS) (American Management System) فقد طورت مقياساً خاصاً بها يعتمد على جمع القصص الجادة من الزبائن والمستخدمين الذين يوثقون قيمة مبادرة إدارة المعرفة، وتعتمد مقدار الفائدة للمشاركين الثلاثة الرئيسيين في المبادرة، وهم المستخدمون والمؤسسة والزبائن وتكون هي المقياس لكل مبادرة جديدة يجري تنفيذها (Hanley, 2000,p:34) .

وأشار (Tolen, 1999,p:59) إلى أن مشروع إدارة المعرفة ينبغي أن يحكم عليه وفق القيمة الاستبدالية وندرة المعرفة والقدرة على التميز والتعقيد والضعف، والقدرة على الإبداع.

وطور (Gupta & Govindarajan, 2000,p:494) مقياساً من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلي والخارجي بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي السبع درجات .

أوضح (Abdol Mohammad & Greenlay, 1999,pp:1-2) و (Malone, 1997,pp:1-4) و (Duffy, 2000 (b),pp:14-15) المقاييس المالية التي تقيس فاعلية رأس المال الفكري بما فيه المعرفة، مثل العائد على الموجودات، والقيمة السوقية للسهم، والعائد على القيمة المضافة، ونسبة نفقات البحث والتطوير إلى إجمالي النفقات الإدارية، ونسبة المنتجات الجديدة إلى إجمالي المنتجات، ونفقات حماية العلامة التجارية، وإجمالي النفقات التسويقية، ونسبة براءات الاختراع المستثمرة لإجمالي براءات الاختراع. و فيما يلي عرض لبعض المقاييس في مجال إدارة المعرفة :

مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسات : طور (آرثر أندرسن (بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (The American Productivity & Quality Center) أداة لاختبار قدرة المؤسسات على إدارة المعرفة أطلق عليها أداة تقييم إدارة المعرفة Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وكالاتي :-

- هل تقوم المنظمة برفع معرفة المجهز بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟
- هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة إخفاق الفكرة كلياً؟
- هل يسهم جميع المستخدمين في معين المعرفة؟
- هل المعلومات - مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن - يجري تضمينها في نظم المعرفة؟

- هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها؟

- هل مؤسستك تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها الفكري؟
- هل المؤسسة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟
- هل مؤسستك تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على أفراد؟

- هل الترفيعات والعلاوات والأشكال الأخرى من التكريم والاعتراف مصممة لتشجيع المشاركة بالمعرفة؟
- هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل المشاركة في المعرفة؟
و تتوزع النقاط على الاجابات كما يلي: مطلقاً (0) نقطة ، نادراً (1) ، نقطة- أحياناً (2) نقطتان، معظم الأوقات (3) نقاط ، في جميع الأوقات (4) نقاط. وفي ضوء مجموع النقاط التي تجمعها المؤسسة يتم تصنيفها بين الأربعة مستويات لإدارة المعرفة الآتية :
- من 1 الى 9 نقطة : المنظمة تحتاج إلى تحسين متميز .
- من 10 الى 20 نقطة : المؤسسة تسير في الإتجاه الصحيح .
- من 21 الى 30 نقطة : المؤسسة تسير في المقدمة.
- من 31 الى 40 نقطة : المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة .
- مقياس مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة :** طورت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) أداة لقياس وتحديد استعداد المؤسسة لإدارة المعرفة، إضافة إلى تحديد رأس المال الفكري، سميت هذه الإداة Info Line وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ،التي تهدف الى التأكد من الاتي:-
- إن استراتيجية المؤسسة للسنة القادمة والسنوات الثلاث التالية واضحة، إنني أفهم الأهداف والأسبقيات الحاسمة للمنظمة .
- إن أكثر المعرفة أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها أو المشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة، إننا نعرف أن رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية لنا.
- إن استخدامنا للأفراد والاحتفاظ بهم يرتبط بشكل وثيق مع استراتيجيتنا للعمل وحاجات الزبون وحاجات المنظمة للمعرفة.
- إن الأشخاص المهمين لعملنا جرى تحديدهم وتقييمهم والعناية بهم بشكل ذي كفاءة .
- لدينا استراتيجية اتصال قائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة .

- إن ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة في المعلومات والأفكار ويكافئ المبدعون ويشجعون على التعلم من الأخطاء.
 - إن المصادر البشرية والمبادرات في التدريب تدعم بروز نظام لإدارة المعرفة، وإن البرامج تتضمن: تحديد الكفاءة ، أنشطة التعلم .تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب ، المقابلة المستندة إلى السلوك .، نظام إدارة الأداء.
 - إن التدريب في المؤسسة يوصل التدريب المناسب إلى الأفراد المناسبين عندما يحتاجونه، وتستخدم وسائل الإعلام (شبكة الإنترنت والفيديو والتوثيق والصفوف ... الخ
 - فقد تنافسنا مع شركات أخرى ونعرف أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة.
 - إن القادة في المؤسسة يدعمون كادر التطوير ويؤمنون بالاستثمار لتطوير التعلم في المستقبل.
- و تتوزع الدرجات بين النفي القاطع (1) - المتردد (2) - الإيجاب (3). بحيث ان المؤسسة التي تجمع من (25-30) نقطة هي على استعداد ووضعها جيد للمبادرة الناجحة لإدارة المعرفة . و التي تجمع من (20-24) نقطة هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى النظر إلى بعض القضايا المؤسسية لتأمين التنفيذ الناجح . بينما المؤسسة التي تجمع من (10-19) نقطة عليها التوقف، و إنها لم تصل الى مراحل الاستعداد وينبغي أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة . . .

معيار المعرفة بجائزة الملك عبد الله الثاني : انشأت جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية في 2002/9/4، بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته ومجتمع الاستثمار، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني . يأتي معيار المعرفة من ضمن المعايير الرئيسة للجائزة.

و يفحص هذا المعيار نظم إدارة المعرفة في :

- فهم متطلبات واحتياجات إدارة المعرفة.

- كيفية جمع المؤسسة المعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها لتحقيق أهدافها
- نشر الوعي وتعميم المعرفة وكيفية الحفاظ على سرية وأمن المعلومات.
- استخدام استراتيجية سليمة لإدارة وتحسين مصادر المعرفة.
- استخدام مصادر المعرفة المتوفرة لديها بطريقة فاعلة لتحقيق أهدافها.
- نشر وتعميم معلومات حديثة وملائمة (ذات صلة) على الموظفين والجهات المعنية وغيرهم من المؤسسات الحكومية الأخرى.

و يتم اجراء الفحص و قياس المعرفة من خلال الاجابة عن الاسئلة التالية:-

- كيف تتبنى الإدارة العليا مفهوم إدارة المعرفة؟
- كيف تنتشر الوزارة/ المؤسسة الوعي بأهمية إدارة المعرفة بين الموظفين؟
- وكيف تضمن مشاركة والتزام الموظفين بها؟
- كيف تشجع الوزارة/ المؤسسة الموظفين على تبادل المعرفة وإعادة استخدامها
- كيف تقوم الوزارة/ المؤسسة بتحديد أهم البيانات والمعلومات الواجب توفرها لاتخاذ القرارات المناسبة؟
- كيف تضمن الوزارة/ المؤسسة أن عملية اتخاذ القرارات تبني على معلومات موثقة وحقيقية؟
- ما صفة المنهجية التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة لتحديد أماكن المعرفة الضمنية والصريحة لديها؟.
- ما هي التهديدات الرئيسة للموجودات المعرفية لدى الوزارة/ المؤسسة، بما في ذلك المعرفة المترسخة - في أذهان الموظفين (الضمنية) والمعرفة الصريحة؟ وكيف تستطيع الوزارة/ المؤسسة تخفيف هذه التهديدات بهدف حماية المعرفة؟.
- كيف تتم الاستفادة من المقترحات البناءة والأفكار المبدعة للموظفين في عمليات التطوير المستمر؟
- كيف يتم نشر وتعميم المعرفة الموجودة داخل الوزارة/ المؤسسة؟.
- كيف تحدد الوزارة/ المؤسسة احتياجاتها من المعرفة من خارج الوزارة/ المؤسسة؟ وكيف يتم الحصول عليها؟ وكيف يتم نشر هذه المعرفة وتعميمها داخلياً؟
- هل يوجد لدى الوزارة/ المؤسسة إستراتيجية لإدارة المعرفة مترابطة مع إستراتيجية الوزارة/ المؤسسة؟ إذا كان الحال كذلك، كيف يتم إعدادها وتطويرها؟

- كيف يتم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة؟
 - ما صفة المنهجية التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة لحفظ المعلومات؟ وكيف تضمن هذه المنهجية وصول الموظفين ذوي العلاقة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب؟
 - ما هي المنهجيات التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة للمحافظة على سرية وأمن المعلومات الموجودة لديها؟ وكيف تضمن فاعلية استخدامها؟
 - ما صفة المنهجية التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة لحفظ المعلومات؟ وكيف تضمن هذه المنهجية وصول الموظفين ذوي العلاقة إلى المعلومات التي يحتاجون إليها وفي الوقت المناسب؟
 - ما هي المنهجيات التي تتبعها الوزارة/ المؤسسة للمحافظة على سرية وأمن المعلومات الموجودة لديها؟ وكيف تضمن فاعلية استخدامها؟
 - كيف تقيّم الوزارة/ المؤسسة نتائج إستراتيجية إدارة المعرفة لديها؟ وما هي مؤشرات الأداء الرئيسة التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لقياس النجاح؟ وكيف يتم تحديد هذه المؤشرات؟
- و يمكن استخدام معيار المعرفة بجائزة الملك عبدالله ، و الاستفادة من نتائج الاستقصاء لفحص العناصر الاساسية لادارة المعرفة تمهيدا لتطبيقها على المؤسسات المختلفة.

3 . 2 . 8 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

ان ادارة المعرفة الفعالة تتطلب توفير البيئة الملائمة للقيام بعمليات الاستحواز و النقل و التخزين و الاستخدام الامثل للمعرفة بالمنظمة . اوضح المبيض ان هناك عشرة مبادئ اساسية لادارة المعرفة ، لابد من الاخذ بها في الاعتبار لتحقيق فعالية و كفاءة ادارة المعرفة بالمنظمة . و يمكن توضيح هذه المبادئ فيما يلي (المبيض، و آخرون، 2007، ص ص: 390 – 395):-

- ادارة المعرفة مكلفة: حيث تحتاج انشطتها المختلفة الى الاستثمار في الاموال و العمل. و رغم الكلفة العالية لادارة المعرفة الا ان مردودها يتعدى هذه الكلفة.
- المزج بين الافراد و التكنولوجيا: من متطلبات ادارة المعرفة الفعالة . ذلك ان وجود العنصر البشري ضروري للقيام بعمليات الفهم و التفسير و ربط ذلك بالمعلومات الاخرى. و من ناحية اخرى فان الحاسبات و نظم المعلومات و الاتصالات تتميز بامكانات فائقة لعمليات الحصول و التوزيع

للمعرفة ذات الهيكل العالي و السريعة التغير . لذلك تحتاج ادارة المعرفة الفعالة الى احداث نوع من التكامل بين الافراد و التكنولوجيا .

- ادارة المعرفة ذات صبغة سياسية عالية: لذلك من الضروري ان يتبنى القادة و المديرون مداخل ادارة المعرفة، بحيث ينعكس ذلك بوضوح في السياسات اللازمة لتحقيق الادارة الفعالة للمعرفة.
 - تتطلب الادارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة: يعملون على تسهيل عمليات خلق و توزيع و استخدام المعرفة بواسطة الاخرين.
 - تكمن فوائد ادارة المعرفة في وضع خرائط للمعرفة: تركز على المعرفة المتوافرة بالسوق ، و تعكس رغبات المستهلكين.
 - مشاركة و استخدام المعرفة غالبا ما تكون افعالا غير طبيعية: حيث يحتفظ حاملي المعرفة بمعرفتهم لانفسهم، و هذا يتطلب من مدير المعرفة ان يكون مدركا لهذا الاتجاه، و ان يعمل على تحقيق دافعية عالية لدى حاملي المعرفة ، حتى يتمكن من ادخال هذه المعرفة الى النظام ، و ذلك عن طريق تقويم الاداء و وضع نظم المكافآت المناسبة.
 - تحسين عمليات العمل المعرفي: يجب ان تشمل العمليات الرئيسية ، و التي تستهدف الطبقة الوسطى من حاملي المعرفة ، مع الاخذ في الاعتبار ان العمل المعرف الخلاق يحتاج الى مجال واسع، يمكن تحقيقه عن طريق تقليل التدخل من اعلى الى اسفل الى ادنى حد ممكن.
 - الوصول الى المعرفة يمثل نقطة البداية: و يجب ان يتبعه التركيز و الالتزام الذي يقود الى تعميق المعرفة بالعملاء . ذلك ان تركيز المعرفة بالعملاء يجعلهم اكثر من مجرد مستهلكين للمنتجات.
 - ادارة المعرفة عملية مستمرة: لانهاية لها لما تتميز به بيئة المعرفة من تغيير مستمر ، و تتغير تبعا لذلك تصنيفاتها المطلوبة، لذلك تعتبر مهام ادارة المعرفة مستمرة لمقابلة الحاجة المتجددة للمعرفة.
 - تتطلب ادارة المعرفة تعاقد معرفي: بموجبه لا تكون المعرفة التي يحملها العاملون ملكا لهم ، بل تكون مستاجرة للمنظمة . و بذلك تتمكن المنظمة من استخلاص هذه المعرفة و توثيقها و الاحتفاظ بها ، حتى بعد ترك هؤلاء العاملين لوظائفهم.
- و يرى (Lee & Choi ,2003,pp: 179-228) ان ادارة المعرفة تتطلب تحقق المبادئ التالية :-

- التعاون (Collaboration) : و هو المستوى الذي يستطيع في اعضاء فريق العمل مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم . و ذلك ان اشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية توليد المعرفة من خلال رفع مستوى تبادلها بين الافراد و الاقسام المختلفة داخل المنظمة.
- الثقة (Trust): وهي الحفاظ على مستوى متبادل و متميز من الايمان بقدرات الاعضاء ، و الثقة المتبادلة بين الافراد يمكن ان تسهل من عملية التبادل المفتوح و المؤثر للمعرفة.
- التعلم (Learning): و هو عملية اكتساب المعرفة من قبل الافراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او التأثير في الاخرين . و التركيز على التعلم يساعد على تطوير العاملين بالمنظمة و يؤهلهم ليكونوا اكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة.
- المركزية (Centralization): و تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا في المنظمة. و توليد المعرفة يحتاج الى درجة عالية من اللامركزية.
- الرسمية (Formalization): و هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية ، و السياسات و الاجراءات القياسية ، بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل داخل المنظمة . و تحتاج عمليات توليد المعرفة الى درجة عالية من المرونة في تطبيق الاجراءات و السياسات و تقليل التركيز على قواعد العمل.
- الخبرة الواسعة و العميقة (Sharp Skills): حيث ان خبرة عمال المعرفة بالمنظمة يجب ان تكون واسعة من حيث التنوع ، و عميقة من حيث التركيز على التخصصية.
- دعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT Support): توفر تكنولوجيا المعلومات الدعم و المساعدة لعمليات توليد المعرفة .
- الابداع التنظيمي (Organizational Creativity): و يشير الى القدرة على توليد القيمة ، المنتجات ، الخدمات ، الافكار ، و الاجراءات المفيدة التي يبتكرها العاملون بالمنظمة في اطار نظام اجتماعي معقد. و يرى السلمي ان هناك بعض الامور الهامة و الضرورية لتطبيق ادارة المعرفة. و قد اوضحها فيما يلي (السلمي، 2004، ص: 204):-
- نظم الاتصالات و المعلومات المحوسبة
- نظم ادارة الموارد البشرية التي تمكن من الوصول الي هيكل فعال من الموارد البشرية من ذوي المعرفة.

- نظم ادارة الاداء التي توفر المعلومات الاساسية عن الاهداف و النتائج ، و توفر الدعم و المساندة دون التقييد بتفاصيل اجرائية تعوق الابتكار .

- استخدام فرق العمل ذاتية الادارة

- نظم متابعة و تقويم الاداء القائمة على اساس النتائج و الانجازات.

ابرز مانجتون متطلبات ادارة المعرفة الفعالة في النقاط التالية (Mannigton,1999,pp:8-9):

- ادراك قيمة راس المال الفكري للمنظمة.

- ان تكون المنظمة متعلمة.

- نشر ثقافة المشاركة في المنظمة.

- وجود ثقافة تنظيمية تشجع المشاركة في المعرفة و نظام مكافآت تدعم المشاركة في المعرفة.

- دعم الادارة العليا.

- المقدرة على ابراز النجاحات و استدامة الثقافة المطلوبة.

- استخدام الادوات المناسبة لادارة المعرفة.

يرى عددا من الباحثين و المهتمين بامر ادارة المعرفة ان مجرد وجود العناصر الاساسية لادارة المعرفة ، و المتمثل في الافراد ، و العمليات ، و التكنولوجيا ، وحدها لا تكفي لتحقيق ادارة المعرفة. بل لا بد من توافر متطلبات اخرى. و هذه المتطلبات تشتمل على الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية التي تشجع على ذلك، والقيادة، و تكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات (عبد الوهاب، 2007 ص:8):-

- **الهياكل التنظيمية** : يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء

الداخلية للمنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. وليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي منظمة لذا، تقوم كل منشأة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره، وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لمنظمات الاعمال لعل من أهمها حجم المنشأة ونوعها وتقنية المعلومات وغيرها

من العوامل: و من الهياكل عالية المرونة شائعة الاستخدام ، الهياكل الأفقية ، الهياكل الشبكية ، و الهياكل المعكوسة.

الهياكل الأفقية إلى مالانهاية (Infinitely Flat)، وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية بقلة عدد المستويات بها ، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز.

الهيكل الشبكي-العنكبوتي (Network or Spiders Web): فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى " بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة. وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدرجية (Hierarchy) ويتمثل دور المركز في تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات. والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

هيكل المنظمات المعكوسة (Inverted Organizations): في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد موظفوا الخط الامامي الذين يتعاملون مباشرة مع العميل لهم أهمية كبرى في المنظمة. ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب بحيث يكون عاملوا الخط الامامي أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة عاملوا الخط الامامي الذين يخدمون العملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون على مساعدتهم في اتمام مهامهم.

ان ادارة المعرفة الفعالة تتطلب وجود هياكل تنظيمية تتميز بسهولة الاتصالات والمرونة العالية التي تمكنها من سرعة الاستجابة للمتغيرات و التكيف مع البيئة .ان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة

التنظيمية تتطلب تبني الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، والتي تساعد على تدفق وانتشار المعرفة داخل المنظمة و مشاركة الجميع في تخليقها عن طريق العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة .

- **القيادة و مدير المعرفة:** لا شك ان تبني القيادة لتطبيق إدارة المعرفة يضمن توفير الدعم اللازم لمبادرات نشر و مشاركة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر و محفزاً و قائداً لهم نحو تحقيق الأهداف . فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون (Coordinator) أو مسهلون (Facilitators) أو مدربون (Coaches). ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: ان يكون قادراً على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله .

أما عن مدير المعرفة باعتباره أحد كوادرات إدارة المعرفة، فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

وربما يتوجب على المنظمات الساعية الى تبني إدارة المعرفة، استحداث مسمى لوظيفة تعنى بإدارة المعرفة داخل المنظمة. ولأهمية هذا الدور الذي تقوم به هذه المبادرات - مبادرات إدارة المعرفة - في تحقيق التميز و استدامته، بدأت العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة (CKO)Chief Knowledge Officer أو قائد المعرفة (KL)Knowledge Leader، ليتولى مسؤولية قيادة وإدارة المعرفة في هذه المنظمات، ويعتبر دور ضابط أو قائد المعرفة من ادوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة المعلومات. وبالتالي، فان دور قائد المعرفة دور مركب متعدد الوجوه، يتضمن القيام بالمهام التالية (حجازي، 2005، ص:74): الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري، وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومستداماً، و تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، بما يشمل ذلك من المكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمة المستندة إلى المعرفة، و إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها، و قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس، و قيادة تطوير استراتيجية المعرفة، أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة الذي تحتاجه المنظمة من أجل إدارة عمليات المعرفة، اخيراً بناء ثقافة المعرفة في المنظمة.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة في المنظمات تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، والتأثير فيهم وتحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات الفاعلية والإنتاجية .

● **تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الأدوات و الامكانيات اللازمة لإدارة

المعرفة مثل: الحواسيب بأنواعها، و شبكة المعلومات الدولية (www)، والشبكة الداخلية (Intranet)، وبرامج التصفح (Browsers)، وقواعد البيانات (Data Base) ، والبرامج (Software) مما يسهل

ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ان نظم ادارة المعرفة تساعد المنظمة في تحقيق اتصالات افضل من حيث السرعة و الجودة و قلة التكاليف ، و تساعد الافراد على التعلم الفردي و توليد المعارف الجديدة . و يتميز نظام تكنولوجيا المعلومات الفعال بقدرته على مراقبة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ،و ربط المعلومات بقيم النظام و قواعده الارشادية، و التعرف على القيود و العقبات التي تعترض النظام ، وكشف الانحرافات و تصحيحها.

3 . 2 . 9 معوقات ادارة المعرفة:

من الصعوبة بمكان ايجاد الحلول المناسبة للكثير من المشاكل دون الوعي بالعقبات التي يمكن ان تعترض سبيل الحل. لذلك لابد من الاخذ في الاعتبار اهم الصعوبات التي يمكن ان تعترض سبيل تطوير الاستراتيجيات المناسبة لمشاركة المعرفة داخل المنظمة. و من اهم الصعوبات التي قد تعترض سبيل تطوير استراتيجية مشاركة المعرفة ما يلي (Ramirez,2007):-

- النظر الى المعرفة على انها قوة: لا يرغب الافراد في مشاركة ما يملكونه من معارف مخافة ان يؤثر ذلك على مراكزهم في المنظمة.
- الشعور بالدونية و قلة المعرفة: يحول دون تقبل الافراد لمعارف و خبرات الاخرين و الافادة منها في انجاز ما يوكل اليهم من مهام.
- الخوف من فقدان الوظيفة: حيث يعتقد الافراد ان تامين وظائفهم مرتبط بما يملكونه من خبرة و معرفة شخصية.
- التنافس بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.
- نظرة الافراد لانفسهم بانهم خبراء: و عدم رغبتهم في التعاون مع الاخرين.
- غياب آليات المشاركة المنضبطة: مثل جماعات المشاركة.
- عدم ادراك الافراد لقيمة ما يملكونه من معرفة و خبرة.
- عدم ادراك الافراد ان الاخرين قد يحتاجون لما يملكونه من معرفة و خبرة.
- الثقافة التنظيمية التي لا تشجع الاتصال المفتوح بين الافراد داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية التي تشجع اكتناز المعرفة و عدم مشاركتها.

- عدم الثقة في الآخرين : الناتج من قلة المعرفة الشخصية بين الافراد.
- غياب الحوافز المناسبة: و القائمة على اساس فرق العمل لا الافراد.
- الوقت المخصص لمشاركة المعرفة: لا وجود له ضمن ساعات العمل اليومية.

أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات لا يعني النجاح دائماً، بل يحتاج إلى التخطيط المسبق والتهيئة

المناسبة، و من الأسباب التي تؤدي إلى فشل هذا التطبيق (حجازي، 2005، ص: 50):-

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الافتقار إلى الإدراك لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.

3. 2 . 10 مراحل تطبيق إدارة المعرفة

- اوضح العديد من المهتمين بالتغيير التنظيمي عدة نماذج لمراحل و خطوات التغيير التنظيمي من وضع راهن الى وضع مرغوب. و من اشهر هذه النماذج نموذج كيرت ليفن . و قسم النموذج الى ثلاثة مراحل :
- مرحلة التهيؤ ، مرحلة التغيير و مرحلة الاستقرار.و يمكن شرحها كما يلي:
- مرحلة التهيؤ (اذابة الجليد) و مرحلة الاعداد و الاستعداد للتغيير من خلال اظهار عيوب العادات و الطرق القديمة و التشكيك فيها و من ثم ينتج شعور لدى الناس بالحاجة الى التغيير و الانتقال من الحالة الراهنية الى حالة افضل .

- مرحلة التغيير : تنفيذ التغيير و تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التهيؤ حيث يقوم خبراء التغيير بأحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب تغييره (الأفراد - المهام - الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا).
 - مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد): و تعد آخر مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب و الذي يتم الوصول إليه بعد حدوث التغيير في السلوك و الاتجاهات و خلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي و ذلك باستخدام الحوافز المادية و المكافآت المادية بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة إلى خبراء التغيير الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير (حريم، 1997، ص: 496).
- أوضح درة نموذجاً للتغيير التنظيمي ينطوي على ثمانية مراحل متتابعة هي: -
- معرفة مصادر التغيير،
 - تقدير الحاجة إلى التغيير،
 - تشخيص مشكلات المنظمة،
 - التغلب على مقاومة التغيير، تخطيط الجهود اللازمة للتغيير،
 - وضع استراتيجيات التغيير،
 - تنفيذ الخطة خلال فترة زمنية محددة،
 - متابعة الخطة و التعرف على نواحي القوة الضعف فيها. (درة، 1981 ص ص: 160 - 165).

و تشير نعيمة رزوقي إلى أن عملية تطبيق إدارة المعرفة تمر بعدد من المراحل و الخطوات و

الأنشطة المختلفة. و من أهمها ما يلي (رزوقي، 2004، ص: 288) :-

- تشكيل فريق متخصص لإدارة المعرفة.
- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المنظمة.
- تحديد وتحليل المعرفة المتوفرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية.
- تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب، وتحديد الفجوة المعرفية التي ينبغي تجاوزها.

- تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها.
- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية المنظمة.
- تطوير نظام إدارة المعرفة وآلية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بطريقة فاعلة.
- نشر وتعميم المعرفة وتحديد الوسائل الملائمة لنقل المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.
- مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار.

و تأتي هذه الخطوات ضمن اربعة مراحل متتابعة . تتمثل مراحل التطبيق في: مرحلة المبادرة ، مرحلة النشر ، مرحلة التكامل الداخلي، مرحلة التكامل الخارجي .و تحتوي كل مرحلة على عدد من الأنشطة التي يمكن توضيحها فيما يلي (Lee & Kim,2002,p:169):

مرحلة المبادرة:

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.
- بناء قواعد البيانات الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

مرحلة النشر و يكون التركيز على:

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

مرحلة التكامل الداخلي و يكون التركيز على:

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

- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

مرحلة التكامل الخارجي و يكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة.
- الشبكات المتداخلة.
- التمويل الخارجي.
- إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية.
- البريد الإلكتروني.
- نظم المشاركة بالمعرفة.
- موضوعات التوحيد.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

3 . 3 . التميز المؤسسي:

نال مفهوم التميز المؤسسي أهمية كبيرة في الدراسات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، و أصبح التحدي المائل امام منظمات المختلفة هو كيفية تحقيق التميز في الاداء. و قد اختلف الكتاب و الباحثين في تعريفهم لمفهوم التميز باختلاف خلفياتهم العلمية و اهدافهم البحثية.

التميز هو : " القدرة على توفير و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق

اعلى معدلات الفاعلية ، و الوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة." (السلمي ، 2002، ص: 15)، و يتضح من هذا التعريف وجود بعدين هامين للتميز هما:

- ان غاية الادارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة على كل من ينافسها بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- ان كل مايصدر عن الادارة من اعمال و قرارات ما تعتمد من نظم و فعاليات يجب ان يتسم بالتميز اي الجودة الفائقة الكاملة .

و عرفه (Evans, 1993,p: 83) بأنه: القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون. أو هو العامل الأساسي لتطوير فاعلية استراتيجية العمليات .

و عرفه ستركلاند و طومسون بأنه: " قدرة المنظمة على زيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتزويده بمنتجات ذات نوعية (جودة) مناسبة " . (Strickland&Thompson1999)

يعرف الأداء المتميز بالجودة التي يؤدي بها العمل ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، و وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية والالتزام على جميع مستويات القيادة للتطوير و التحسين المستمرين (رقام، 2005) . و يقع على عاتق منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي العمل على امتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية، والتي يمكن تحديدها بالآتي:

الكلفة Cost : تعتبر التكلفة الأسبقية التنافسية الاولى التي استندت اليها وما زالت الكثير من المنظمات عبر سعيها الى المحافظة على او تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم (Economies Of Scale) اهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة (المعموري،1999:13) ولغرض التنافس على أساس التكلفة يقع على عاتق مدراء العمليات الاهتمام بالعمال والمواد والتلف والتكاليف الأخرى لغرض تصميم نظام يعمل على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج . (Krajewski & Ritzman,1996,p:36)

المرونة Flexibility : تعد المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغير والتنوع وكذلك وسائل إشباعها وتعرف المرونة بأنها الاستجابة السريعة

للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs, 1991,p: 31). ويشير (Evans) إلى أن العديد من المنظمات تقوم باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعبر عن سعة نظام الإنتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع الظروف البيئية المتغيرة ومتطلبات العمليات (Evans,1997,p:87).

الجودة Quality : تمثل الجودة مدى التقارب بين خصائص المنتج وحاجات الزبائن ورغباتهم ويمكن من خلال ذلك بناء استراتيجية الجودة الملائمة ومن ثم صياغتها الى تصاميم ويتم بعدها مطابقة المنتج مع تلك التصاميم وتقديم الإرشادات لكيفية استخدامه وقياس مدى قبول الزبائن له (الطائي وآخرون، 2009:57). لدى فان المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالتكلفة التنافسية (Competitive Cost) تقوم المنظمات الصناعية بالبحث عن الطرق الكفيلة بتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في تكاليف إنتاجه (العلي ، 2000، ص: 45).

التسليم Delivery : يمثل التسليم توفير المنتج في المكان والزمان المطلوب، وهو استراتيجية تقديم المنتج وتسليمه في الوقت المحدد وحسب جدولة زمنية معينة، وتشير هذه الأسبقية إلى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام (العزاوي، 1993، ص: 49).

وأن التنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاثة جوانب : (محسن والنجار، 2004، ص: 58):

- السرعة في التسليم أو وقت انتظار المنتج من قبل الزبون .
- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه .
- السرعة في التطوير وقياس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وأنتاجه وكلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي كلما حققت المنظمة تفوقاً تنافسياً.

الابداع Inovantion : يعرف الابداع بانه افكار تتصف بانها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة في اشكال فريدة وتمر عملية الابداع باربعة مراحل هي: (الاعداد، الاختيار، الاستشراف، التحقق) (الصرن، 2000، ص:28).

هذا يعني أن على منظمات الاعمال التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي القيام بعمل خلاق تحقيقاً للإبداع في المخرجات او في العمليات المستخدمة، و كذلك قيامها بانتاج منتجات او تقديم خدمات او استخدام طرق جديدة لمعالجة المدخلات لم يسبق ان تم استخدامها من قبل وهذا يعني اجراء تغييرات تكنولوجية معينة لسد حاجة السوق، ويتطلب ذلك اشاعة روح الابداع والخلق والابتكار لدى العاملين في المنظمة وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة واشاعة الافكار الجديدة في العمل (مهدي، 2005، ص:20).

3 . 3 . 1 مفهوم الأداء المتميز :

يعد مفهوم الأداء من أهم المفاهيم المرتبطة بإدارة الأعمال وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية، لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثين في هذا المجال، فقد عرف الأداء على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها. (Eccles, 1991,p:131) أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد. (Robins & Wiersema, 1995,p:278) .

أما الأداء المتميز فإنه الأداء الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي، فضلا عن كونه يمثل سلسلة من سلسلة الأداء المتفوق. (Privett, 1983 , p:45). في حين يعرفه القريوتي من مدخل التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني لمداخل دراسة الإبداع، ويتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في الأداء. (القريوتي، 2000 : 303). ويراه آخر على إنه أحد أوجه الإبداع، إذ يعرف الإبداع ذلك العمل الذي يدرك بأنه شيء متميز وفريد. (المالك، 2006 ، ص: 132).

و تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير المستلزمات الهامة وإتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين على الوصول إلى الأداء المتميز. وقبل استعراض هذه الأساليب

يمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق أداء متميز هي (يوسف، 2005 ، ص ص: 51-52) :

- وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي
- تطوير المدراء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.
- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

3 . 3 . 2 نماذج التميز (Excellence Models):

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي، إن تميز المنظمة في أدائها هو انعكاس للأداء الفردي، ولقد تكاملت مفاهيم الإدارة المعاصرة في مجموعة نماذج تركز التميز باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

3 . 3 . 2 1 جائزة ادوارد ديمينج

انشأت جائزة ديمينج للجودة في العام 1951م ، و قد لعبت دورا بارزا في حركة الجودة و النجاح الاقتصادي الياباني . و تعتبر جائزة ديمينج بمثابة الاساس لنماذج التميز العالمية , وتهدف هذه الجائزة الى معرفة مدى استخدام و تطبيق الاساليب الاحصائية في المنظمات (Dale & Bunney,1994) . و مازالت قيد الاستخدام حتى الان و تنقسم الى نوعين:-

- جائزة الافراد (The Deming Prize for Individuals) وهي جائزة سنوية تمنح للأفراد الذين قدموا مساهمات كبيرة في مجال ادارة الجودة الشاملة او الاساليب الاحصائية المستخدمة في ادارة الجودة الشاملة و للأشخاص الذين قدموا اسهامات كبيرة في مجال نشر ادارة الجودة الشاملة .

- جائزة ديمينج التطبيقية (The Deming Application Prize) : و هي جائزة سنوية تمنح للمنظمات التي تحقق تحسين متميز في الاداء نتيجة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة . و هذه الجائزة مفتوحة للجميع للتنافس عليها.

و تختلف جائزة ديمينج عن نماذج التميز العالمية الاخرى في انها لا تحدد معايير للاختبار و لذلك لا تستخدم في التقييم الذاتي ، و انما تحتوي على قائمة اختبار بها عشرة مجموعات رئيسة تشمل: السياسات ، المنظمة وعملياتها، جمع و نشر المعلومات ، المعيارية ، الموارد البشرية ، توكيد الجودة ، الصيانة ، التحسين ، التأثيرات، و الخطط المستقبلية ، و تكشف هذه القائمة العوامل و الاجراءات التي تحدد عمليات ضبط الجودة الواسعة ، و ضبط الجودة الشاملة بالمنظمة . و يتوقع من المنظمة المقدمة للجائزة ان ان تظهر فهما عميقا لحالتها الراهنة ، و تحدد اهدافها و تطور نفسها على مستوى المنظمة . و لا تقوم عملية منح هذه الجائزة بفحص الاداء الحالي للمنظمة فقط بل تفحص مستوى الاداء المتوقع في المستقبل ايضا .يقوم الفاحصين بالتأكد مما اذا كانت المنظمة موضوع الفحص قد اعدت ترتيبات تتناسب مع انشطتها الحالية ، و ان هذه الانشطة قادرة علي مساعدة المنظمة من تحقيق اهدافها المستقبلية. و ينظر المحكمين الى هذه الجائزة باعتبارها فرصة للتطوير المشترك لا باعتبارها عملية امتحان.

3 . 2 . 2 نموذج منظمة ارثر الاستشارية:

قدمت المنظمة الاستشارية (Arther) أنموذجاً لخصائص المنظمات ذات الأداء المتميز، وأشارت إلى ضرورة توافر أربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء، وهي (Kotler 2000: ,2000,pp:40-42):-

- أصحاب المصالح (المستفيدين): ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم أية جهة لها مصلحة في المنظمة، ويتمثلون بالمستفيدين والعاملين والموردين والموزعين...، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من هذه المجاميع كي تكون متميزة في نشاط عملها.
- العمليات: أن المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، إذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية، إذ يعمل كل

قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها، أن المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، أو جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل

- الموارد: تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لان بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة، ومن أهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

- الثقافة التنظيمية: تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ إن الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة المنظمة تكون أكثر صعوبة في التغير. إن اهتمام المنظمات بتوفير ثقافة تنظيمية ملائمة من شأنه ان يدعم سعي العاملين الي الوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

3 . 3 . 2 نموذج جيمس هارينجتون:

طور جيمس هارينجتون نموذجا للتميز المؤسسي باعتبار ان التميز المؤسسي عبارة عن تغير مستمر , يقوم على التركيز على ادارة خمسة اركان رئيسة، لابد من ادارتها معا و بطريقة متداخلة , و قد بين ان هذه الالركان ليست جديدة ، وانما المهم في الامر هو ادارتها معا بطريقة تعزز من تكاملها و تفاعلها فيما بينها ، و هي (Harington, H. James, 2006,p:64) :-

- ادارة العمليات
- ادارة المشروعات
- ادارة التغير
- ادارة المعرفة
- ادارة الموارد

شكل (18/3)

اعمدة التميز الخمسة



المرجع: (Harington, H. James(2006)The Five Pillars of Excellence, p:64)

الشكل (15/3) يوضح اعمدة التميز الخمسة ، و التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق اعظم

النتائج اذا ما احسنت ادارة هذه العناصر .

العمود الاول: ادارة العمليات ، و التي تتطلب التحديد الدقيق و الاتفاق على ما يلي :

- بيان بالمخرجات المطلوبة يتم الاتفاق عليه بين كل من ملاك العملية و العملاء
- بيان بالمدخلات المطلوبة يتم الاتفاق عليه بين كل من ملاك العملية و الموردين .
- العمليات اللازمة لتحويل هذه المدخلات الى مخرجات تلبي حاجات العملاء.
- نظام للتغذية المرتدة ضمن العمليات
- نظام للقياس داخل العمليات.

العمود الثاني: ادارة المشروعات . بينما توضح العمليات كيفية عمل المنظمة فان ادارة المشروعات تمثل

الوسيلة اللازمة لتطوير هذه العمليات.

العمود الثالث:ادارة التغيير . ان التغيير امر حتمي. ولتحقيق النجاح في عالم ملئ بالتحديات لا بد من

التعامل معه. و نظام ادارة التغيير يتضمن ثلاثة عناصر وهي:-

- تحديد مايجب تغييره
- تحديد كيفية احداث التغيير المطلوب
- احداث التغيير المطلوب.

العمود الرابع: إدارة المعرفة : وهي العملية المنظمة و التي بواسطتها يتم توليد القيمة من الاصول الفكرية و المعرفية و نشرها بين اصحاب المصالح. وهناك ستة مراحل ضرورية للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة و هي:-

- المرحلة الاولى : تحديد المتطلبات.
- المرحلة الثانية: تقويم البنى التحتية.
- تصميم و تطوير نظام ادارة المعرفة.
- تطبيق نظام ادارة المعرفة.
- التحسين المستمر.

العمود الخامس: إدارة الموارد: تتطلب ادارة موارد المنظمة وجود خطة استراتيجية شاملة تحدد الاتجاهات ، و التوقعات ، و الافعال اللازمة لإدارة موارد المنظمة .

3 . 3 . 2 . 4 جائزة مالکولم بالدريج الأمريكية Malcolm Baldrige Quality

:Award

في عام 1987 وقّع رونالد ريغن قانون مالکولم بالدريج لتحسين الجودة الوطنية، حمل الرقم 100-107 الذي أسس لجائزة وطنية تؤشر عمليات تحسين الجودة في الشركات الصناعية والخدمية والمنظمات الصغيرة .

يقوم هذا النموذج على افتراضين (Malcolm Baldrige National Quality Award 2000):-

- ان القيادة التي تقدمها الادارة العليا تمثل المحرك الاساسي للاعمال , وان القيادة العليا تضع القيم و الاهداف و توجه المنظمة نحو التحسين .

- ان الهدف الاساس من عملية الجودة يتمثل في تقديم القيمة و الجودة المستمرة للعملاء.

تم تطوير معايير الجائزة بجهود مجموعة متخصصين من ضمنهم Juran ، ومنذ ذلك الوقت غدت

المعايير تعريفاً عملياتياً لـ TQM ومدخلاً مهماً للمفهوم، وفي عام واحد وهو العام 1991 تم طلب 18000

نموذج تقديم للجائزة لقد أسست الجائزة لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها للميزة التنافسية، فضلاً عن

استهداف الآتي :

- تعميق الاهتمام البالغ بالجودة بوصفها احد العناصر المهمة والحرية في المنافسة .
- زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز .

- المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية .
 - محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة .
 - تأشير الانجازات المتميزة في مجال الجودة .
- تمنح ثلاث جوائز كل سنة في كل تصنيف من التصنيفات الثلاث (شركات التصنيع الكبيرة، منظمات الخدمة الكبيرة، وحدات الأعمال الصغيرة (500 عامل فأقل))، وفي السنوات القليلة الماضية تم إضافة قطاعات أخرى يحق لها التقديم للجائزة شملت التعليم والخدمات الصحية .

شكل (19/3)

النموذج الأمريكي للتميز - مالكولم بالدرج

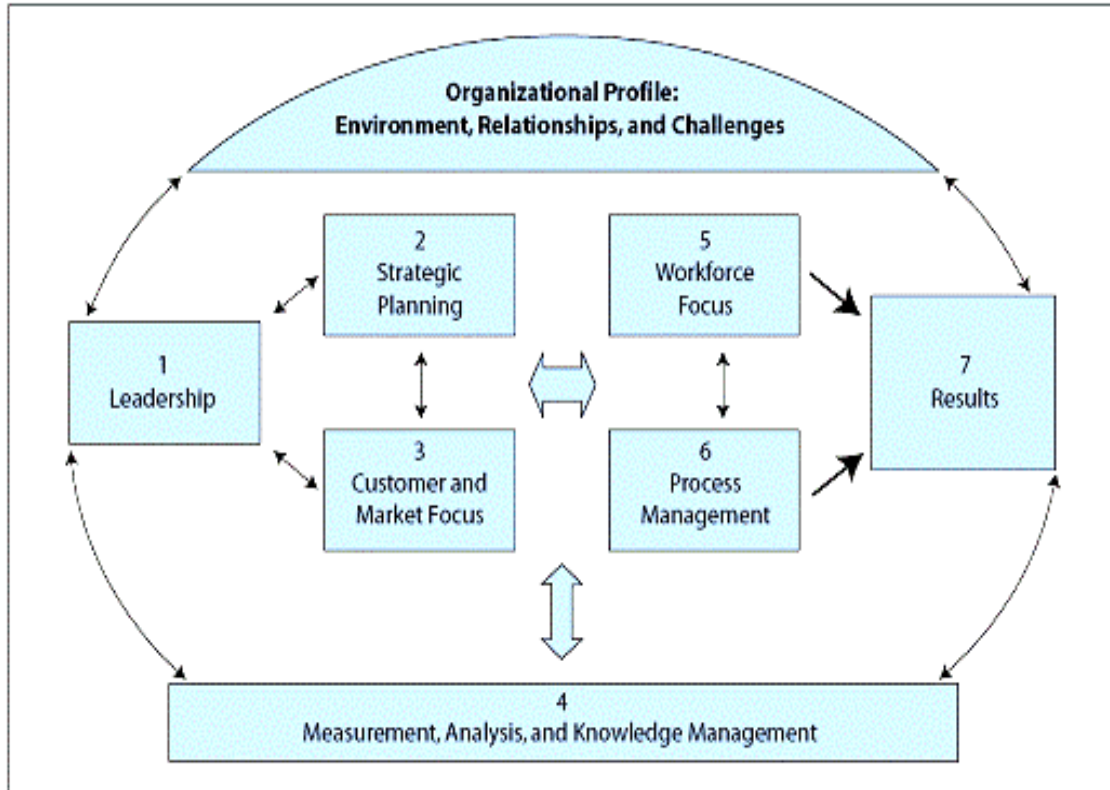


Figure 1 – Baldrige Criteria for Performance Excellence

المرجع : Mallcolm Balddrige National Quality Award 2000

الشكل (3/ 19) يوضح معايير النموذج ، و يمثل كل معيار عدد محدد من النقاط من مجموع 1000 نقطة هي الدرجة العليا للجائزة موزعة على سبعة متطلبات أساس مع ثمان وعشرون متطلب فرعي موزعة كما يلي :

- **القيادة (90 نقطة)** : يختبر القيادة الشخصية للمدراء التنفيذيين ودرجة اندماجهم في إيجاد وإدامة عمليات التركيز على الزبون وقيم جودة واضحة وقابلة للتطبيق، كما يختبر تكامل تلك القيم والتوقعات داخل النظام الإداري من ضمنها كيفية عنونة المسؤوليات العامة للشركة ومواطنتها Citizenship، وينقسم إلى المتطلبات الفرعية الآتية :

- قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة) .

- نظام القيادة والتنظيم (25 نقطة) .

- المسؤولية العامة ومواطنة الشركة (20 نقطة) .

- **التخطيط الاستراتيجي للجودة (55 نقطة):** يختبر عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة

الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال، كما يتعامل مع خطط الشركة قصيرة وطويلة المدى

وكيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في وحدات العمل، ويضم هذا المتطلب بندين هما التطوير

الاستراتيجي (35) نقطة والنشر الاستراتيجي (20) نقطة

- **التركيز على الزبون ورضا الزبون (250 نقطة):** إذ يختبر نظم الشركة للتعلم من الزبون وبناء وإدامة

العلاقات معه، كما يختبر مستويات واتجاهات الأعمال الناجحة، رضا الزبون، الحصة السوقية ونقاط

رضا الزبون لدى المنافسين، ويحوي البنود الفرعية الخمسة الآتية :

- المعرفة بالزبون والسوق (30 نقطة) .

- إدارة العلاقة مع الزبون (30 نقطة) .

- محددات رضا الزبون (30 نقطة) .

- نتائج رضا الزبون (100 نقطة) .

- مقارنات رضا الزبون (60 نقطة) .

وحتى تتمكن الشركة من التنافس مع الآخرين في إطار الجائزة يتوجب عليها جمع ما يزيد عن 700

نقطة، ليجري تصنيفها ضمن الشركات المؤهلة والتي ستعرض على لجنة الجائزة .

- **القياس والتحليل و ادارة المعرفة (75 نقطة):** يختبر المجال، الصلاحية، التحليل، الإدارة واستخدامات البيانات والمعلومات لتوجيه التميز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي، كما يرتبط بالتأكد من دقة تلك البيانات والمعلومات ونظام التحليل لدعم أنشطة تحسين عمليات التركيز على الزبون، المنتج، الخدمات، والعمليات الداخلية، ويضم :
 - إدارة المعلومات والبيانات (20 نقطة) .
 - المقارنات التنافسية والمقارنة المرجعية (15 نقطة) .
 - تحليل واستخدام البيانات على مستوى الشركة (40 نقطة) .
- **إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة):** يختبر المتطلب كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير واستثمار كامل طاقاتها طبقاً لأهداف الأداء، كما يختبر جهود الشركة في بناء وإدامة بيئة تشجع على الأداء المتميز، المشاركة الكاملة والنمو الشخصي والمنظمي، ويضم أربعة بنود فرعية هي :
 - تخطيط وتقييم الموارد البشرية (20 نقطة) .
 - نظم عمل عالية الأداء (45 نقطة) .
 - تعليم، تدريب، وتطوير العاملين (50 نقطة) .
 - ارتياح ورضا العاملين Well-Being (25 نقطة) .
- **إدارة العمليات (140 نقطة):** ويختبر القضايا الأساس في إدارة العمليات من ضمنها تصميم عمليات التركيز على الزبون، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات الساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدة العمل كافة وخصوصاً البحث والتطوير، كما يتعامل مع تصميم العمليات الرئيسية وإدارتها بكفاءة وتحسينها للوصول إلى الأداء الأعلى ويضم:
 - تصميم وتقديم المنتجات والخدمات (40 نقطة) .
 - إدارة العمليات: إنتاج وتسليم المنتج والخدمة (40 نقطة) .
 - إدارة العمليات: الخدمات الساندة (30 نقطة) .
 - إدارة أداء المجهز (30 نقطة) .
- **نتائج العمل (250 نقطة):** ويختبر أداء الشركة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، جودة التجهيز و مؤشرات الأداء الأخرى وفقاً للمنافسين و يضم

المتطلب ثلاثة بنود هي نتائج جودة المنتج والخدمة بـ 75 نقطة و النتائج المالية والعملياتية للشركة (130 نقطة) و نتائج أداء المجهز (45 نقطة) .

3 . 3 . 2 . 5 النموذج الاوربي للتميز (EFQM EXCELLENCE MODEL)

يقوم النموذج الاوربي على اساس ان المتطلبات الاساسية لنجاح المنظمات سواءا كانت في القطاع الخاص او العام او الخيري تعتبر واحدة بغض النظر عن حجم و نوع هذه المنظمات. و يقوم النموذج على المبادئ التالية:-

- التركيز على النتائج
- التركيز على الزبون
- القيادة و ثبات التوجه
- الادارة بالعمليات و الحقائق
- تطوير و مشاركة و الافراد
- التعلم المستمر و الابتكار و التحسن
- تطوير الشراكات و الموارد
- المسؤولية الاجتماعية

و يمكن شرح هذه المبادي فيما يلي :-

- **التركيز على النتائج:** تبادر المؤسسات المتميزة إلى تحديد جميع الفئات المعنية كالمؤثرة والمتأثرة بنتائج أنشطتها ومخرجات أعمالها وتصنيفها حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة. تشمل هذه الفئات المتعاملين والموردين والموارد البشرية والمجتمع والشركاء الاستراتيجيين والمستثمرين وذلك كحد أدنى .وعند إعداد إستراتيجية المؤسسة يتم التعرف على متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع هذه الفئات والعمل على تحقيق التوازن بينها لتحقيق رضاها جميعا ثم لكسب ولائها .
- **التركيز على الزبون:** تدرك المؤسسات المتميزة أن سبب وجودها الرئيسي هو لتقديم خدمات أو منتجات للمتعاملين .لذلك يجب أن لا تكتفي بتوفير متطلباتهم الأساسية والمتعلقة بفعالية وظيفة الخدمة بل تتعدى ذلك إلى تحقيق توقعاتهم واحتياجاتهم المستقبلية .ولتلبية ذلك فهي مستعدة

لتجديد تصوراتها وتغيير نظرياتها تجاه المتعاملين بكل مرونة بهدف تحقيق رضاهم وكسب ولائهم.

- **القيادة وثبات التوجه:** يسعى قادة المؤسسات المتميزة إلى تحديد توجه استراتيجي يعبر عن متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع الفئات المعنية ويوازن بينها .ثم ينتقل إلى مرحلة التنفيذ من خلال بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة ذات قيم مشتركة تضمن التفاف الموظفين حول هذا التوجه ومعايشته والالتزام بتحقيقه.

- **الإدارة بالعمليات والحقائق:** تعمل المؤسسات المتميزة على بناء وتطوير مجموعة من العمليات والأنظمة والمنهجيات المتكاملة والتي تتميز بمسؤوليات واضحة تضمن تحقيق مخرجات العمل المؤسسي حسب الخطط الاستراتيجية المعتمدة .ويتم متابعة الأداء الناجم عن تطبيق هذه العمليات والأنظمة والمنهجيات من خلال شبكة متكاملة من مؤشرات الأداء ومن خلال قياس مدى رضا مختلف الفئات المعنية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على نتائج القياس.

- **تطوير ومشاركة الموارد البشرية:** تعمل المؤسسات المتميزة على تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها وسياساتها واستقطابها للعمل. وهي تمكن مواردها البشرية من خلال توفير التدريب المناسب لها وتخويل الصلاحيات اللازمة لها لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة . وتسعى هذه المؤسسات بشكل مستمر الى توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء مواردها البشرية وترسيخ ثقافة التميز والشفافية والثقة المتبادلة لتمكن مواردها البشرية من إطلاق طاقاتها الإبداعية مما يحسن أداء المؤسسة كمحصلة نهائية.

- **التعلم والتطوير والإبداع المستمر:** تعمل المؤسسات المتميزة على مشاركة تجاربها الايجابية والسلبية مع مواردها البشرية والاستفادة منها في تطوير العمل المؤسسي .هذا بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الشريكة والمنافسة .وكل ذلك يتم من خلال توفير أجواء من التحفيز والشفافية والاحترام لجميع الآراء والاقتراحات.

- **تطوير الشراكة:** تؤمن المؤسسات المتميزة بضرورة بناء الشراكات في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمحيط بها .فهي تقوم باختيار شركائها بطريقة تضمن قيمة إضافية لجميع الفئات المعنية وتحقيق الفائدة المشتركة لكل الاطراف .وهذه الشراكات قد تعقد مع إحدى فئات

المتعاملين أو المجتمع أو الموردين أو المنافسين. ولضمان نجاح الشراكة تعمل الأطراف في المؤسسة سوياً على تحقيق الأهداف المشتركة من خلال الدعم الفني وتقديم الموارد والمعارف اللازمة في أجواء من الثقة والاحترام والشفافية والانفتاح.

- **المسؤولية تجاه المجتمع:** تتبنى المؤسسات المتميزة منهجيات أخلاقية تتسم بالشفافية تجاه جميع الفئات المعنية تهدف إلى تحقيق الاشتراطات والقوانين المحلية فهي تبذل الجهود لتقليل الإزعاج والتلوث بسبب أعمال المؤسسة .وتعمل على تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة مثل الرياضية والثقافية والإنسانية والبيئية والصحية.

وأخيراً فالطريق نحو التميز المؤسسي هو رحلة طويلة لا تنتهي، أهم أسرارها هو تحديد النتائج والمخرجات المرغوبة، إضافة إلى ذلك بناء وتطبيق وإدارة ومراجعة الأنظمة والمنهجيات الكفيلة بتحقيق هذه النتائج والمخرجات ومقارنتها بما خططت له، بهدف تطوير فعاليتها وتحسينها و يمكن معرفة مدى الالتزام بهذه المبادئ عن طريق المعايير المختلفة في نماذج التميز .

الشكل (20 / 3)

النموذج الاوربي للتميز

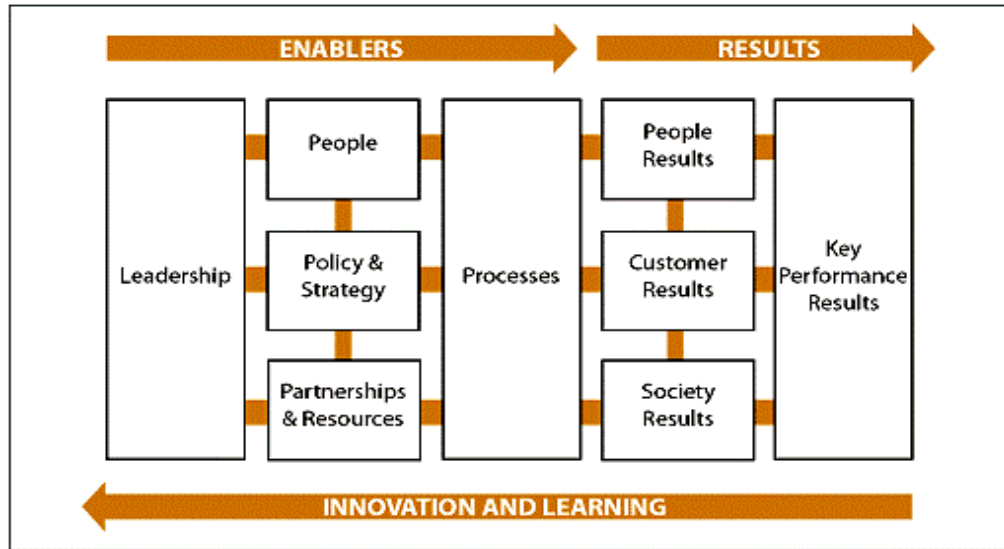


Figure 2 – EFQM Excellence Model

و الشكل (20/3) يوضح المعايير التسعة الناشئة عن هذه المبادئ . و هذه المعايير تنقسم الى

مجموعتين: الممكنات ، و النتائج. حيث تعتبر المعايير الخمسة الاولى ممكنات و هي تمثل أنشطة المنظمة. بينما تمثل النتائج مستوى الاداء الذي تحقق , و يتألف النموذج الأوربي من 1000 نقطة منها 500 نقطة لمعايير التميز والباقي يتوزع على المعايير الأساسية، وتوزيع النقاط يشمل المعايير الآتية :

- **القيادة :** وأعطيت 100 نقطة، بوصفها المخطط والموجه لتطبيقات الجودة الشاملة من خلال توفير المدخلات وتنفيذ العمليات وتقديم المخرجات وفق معايير الكفاءة والفاعلية .
- **السياسات والاستراتيجيات :** وترتبط برؤية الشركة وإدارتها تجاه إدارة الجودة الشاملة والأطر العامة التي تتحكم بأداء العمليات كافة والتي يعبر عنها بمعايير الجودة والتحسين المستمر، والمعيار بـ 80 نقطة .
- **إدارة الموارد البشرية :** وله 90 نقطة، ويتعامل مع مدى كفاءة استخدام العنصر البشري .
- **الموارد المادية :** وأعطى 90 نقطة، ويرتبط بكفاءة استثمار الموارد الأخرى .
- **العمليات :** بـ 140 نقطة، وتشمل عمليات الشركة ككل والتي تمارس على نحو مستمر .
- **رضا الزبائن :** يهتم هذا المعيار الذي أعطي 200 نقطة بمتطلبات وتوقعات الزبائن ومدى الإيفاء بها من الشركة .
- **رضا العاملين :** وله 90 نقطة ويتعلق باتجاهات وسلوكيات العاملين .
- **التأثير على المجتمع :** يرتبط المعيار الذي جاء بـ 60 نقطة بقدرات الشركة في المعاشة السليمة مع المجتمع ومع البيئة، باتجاه كسب صداقتهما .
- **نتائج العمل :** وله 150 نقطة ويهتم بمستوى كفاءة الأداء وفق صيغة ما يقدم للزبون من سلع وخدمات .

3. 4. :المؤسسات العامة:

اتجهت الكثير من الدول الى انشاء المؤسسات العامة لتحقيق العديد من الاهداف .تشمل هذه الاهداف مجموعات متداخلة ، منها ما هو مالي و منها ما هو اجتماعي ، و منها ما هو سياسي . ان التداخل الكبير و التنوع في الاهداف جعل من الصعوبة على المصالح الحكومية او القطاع الخاص تحقيقها منفردا، فكان لابد من انشاء المؤسسات العامة للنهوض بهذه الاهداف لما تتمتع به من فعالية المصالح الحكومية و كفاءة القطاع الخاص .

3 . 4 . 1 تعريف المؤسسات العامة:

عرف عمر احمد عثمان المؤسسة العامة بانها " عبارة عن منظمة انتاجية تعمل في مجالات ذات طبيعة تجارية و تسوق ما تنتجه من سلع و خدمات و تملكها جهة عامة الى مدى 50% من الاسهم و اكثر " (المقلي،1996 ص: 21) .

من خلال التعريف اعلاه يتضح ان هناك بعدين اساسيين يحددان الملامح الرئيسية للمؤسسة العامة ، البعد العام من حيث ان ملكيتها عامة وتقوم بالرقابة عليها جهة عامة ايضا ، و سعيها الى تحقيق اهداف عامة ايضا .اما البعد التجاري فيتمثل في سعيها الى تحقيق الفائض عن طريق تسويق منتجاتها من سلع و خدمات للجمهور .

3 . 4 . 2 مبررات انشاء المؤسسة العامة :

تسعى الدول الى انشاء المؤسسات العامة مدفوعة بعدد من الدوافع و التي يمكن تصنيفها تحت ثلاث مجموعات رئيسة و هي ما يلي :

- الدوافع الاقتصادية : و التي ياتي على رأسها تعبئة المدخرات التي تساهم في تهيئة البيئة الاقتصادية بتوفير الاموال اللازمة للاستثمار و مساعدة الحكومات في مواجه نفقاتها العامة بالمساهمة في توفير الاموال .

- الدوافع السياسية و الاجتماعية : حيث تكلف المؤسسات العامة بتحقيق بعض الاهداف ،مثل خفض البطالة بتوفير فرص العمل ، و تنفيذ المشروعات الهادفة الى تنمية بعض المناطق المتخلفة نسبيا .
- الدوافع المختلطة : مثل ان تلجأ الدولة الى تاميم بعض المؤسسات الخاصة ، و ذلك لمحاربة تركيز الثروات في ايدي مجموعة من الاسر . كما تنشأ المؤسسات العامة في بعض الاحيان تحقيقا لشروط المانحين مثل صندوق النقد الدولي ، حيث يفضل الكثير منهم تقديم القروض للمؤسسات العامة . (المقلي ، 1996م ، ص: 126) .

3. 4.3. اهداف المؤسسات العامة :

- يرى عمر احمد عثمان ان المؤسسات العامة في الدول النامية ، تسعى الى تحقيق العديد من الاهداف ، و التي يمكن ان ادراجها في خمسة مجموعات رئيسة ببيانها ما يلي (المقلي، 1996، ص ص: 44-55) :-
- 1 +الاهداف المالية : حيث تسعى المؤسسات العامة الى خلق الفائض ، و الذي ينتج من تسويق ما تنتجه من سلع و خدمات ، و ذلك بعد مقابلة الايرادات بما تكبدته المؤسسة من النفقات اللازمة للانتاج .
 - 2 +الاهداف التسويقية : ان نجاح المؤسسة العامة و تحقيقها لمستويات عالية من الكفاءة في الاداء انما يتحدد من خلال نظرة العملاء و الزبائن لما تقدمه من منتجات ، و على المؤسسة عند تحديد اهداف السوق مراعاة هيكل السوق ، او مكان التسوق ، و حالة العرض و الطلب ، بالاضافة الى حالة المنتج و الزبون .
 - 3 +اهداف الانتاج و الانتاجية : و ذلك بأخذ الجوانب المتعلقة بالطاقة الانتاجية ، و توفر المدخلات ، و حالة السوق من حيث الكساد و الرواج و مستوى المنافسة ، و ذلك اثناء عملية التخطيط للانتاج .
 - 4 +الاهداف الاجتماعية و التنموية : ان نجاح المؤسسة العامة في خلق فوائض مالية يعزز من الميزانية العامة للدولة . كما يؤدي الى تعبئة الموارد اللازمة للصرف على المشاريع المختلفة ،

و التي توفر الكثير من فرص العمل ، كما انها تقدم منتجات منخفضة الاسعار بافضل استغلال ممكن للموارد المتاحة .

5 +اهداف النمو : تشمل اهداف النمو امكانية تطور المؤسسة العامة في المستقبل على المدين القريب و البعيد في اطار زيادة مستويات الانتاج و ادخال خطوط انتاج جديدة ، و امكانية التوسع في الانشطة على المستوى الراسي و الافقي .

3. 4 . 4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة :

تقوم المؤسسات العامة بتقسيم انشطتها الى مهام و واجبات محددة بدقة ، و من ثم يتم التنسيق بين هذه المهام عن طريق مجموعة من السبل و الاساليب بما يضمن للمؤسسة تحقيق اهدافها ، و بالنظر الى الهيكل التنظيمي لمؤسسة عامة يمكن ملاحظة ان المهام و الادوار تندرج تحت ثلاث مجموعات بيانها كما يلي (المقلي ، 1996 ، ص ص : 69-74) :-

1 دور الملكية - المالكون - : يناط هذا الدور بالوزارة الاشرافية ، و يتمثل هذا الدور في تحديد شخصية المؤسسة العامة ، و اختيار اعضاء مجلس الادارة او انتهاء خدماتهم ، بالاضافة الى الموافقة على الحسابات الختامية للمؤسسة .

2 -الدور الاستراتيجي - مجلس الادارة- : يقوم بهذا الدور مجلس الادارة الذي يتم تشكيله من داخل المؤسسة او من خارجها و قد يكون مجلسا مختلطا ، او ذو مستويين . و يتمثل هذا الدور في تقديم التوجيه الاستراتيجي بعيد المدى للمؤسسة ، و مراقبة اداء المؤسسة و التأكد من سيرها وفقا لما خطط له ، و كما يتمثل ايضا في تعيين و نصح او انتهاء خدمة المدير العام .

3 -الدور التشغيلي - الادارة التنفيذية - : و يتمثل هذا الدور في ادارة المؤسسة على ضوء الاهداف المرسومة ، و الاستغلال الامثل لموارد المنظمة بالكفاءة و الفعالية المطلوبة و مراقبة العمليات اليومية و التأكد من سيرها وفقا للجدول الموضوع و اصدار القرارات اللازمة للتشغيل و التصحيح .

3.4. 5 الاداء المؤسسي:

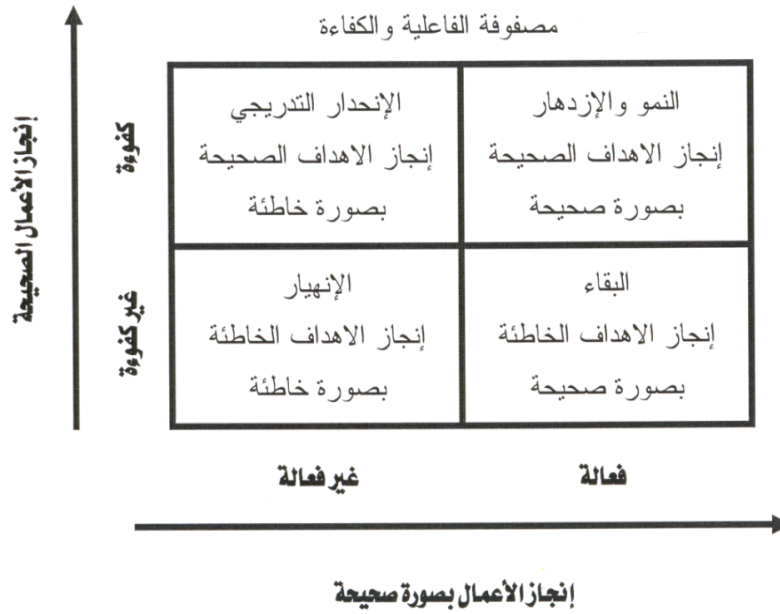
يعتبر الاداء المؤسسي المحصلة النهائية لجميع الجهود المبذولة من قبل الادارة و الافراد العاملين في اطار المنظمة ، و الرغم من اهمية الاداء بالنسبة للمنظمات ، و كثرة البحوث و الدراسات التي تناولت الاداء المؤسسي الا انه لم يتم التوصل الى اتفاق حول مفهوم محدد للاداء ، و يأتي هذا التباين من اختلاف المعايير و المقاييس المستخدمة في دراسة و تحليل الاداء ، و تباين مجالات الاداء المراد قياسه . ويعزى هوفر هذا الاختلاف الى تنوع الاتجاهات و الاهداف في دراسة الاداء. (Hofer , 1983 .p:44).

و على الرغم من هذا الاختلاف و التباين في تحديد مفهوم الاداء الا ان غالب الكتاب و الباحثين يعبرون عن الاداء من خلال ما تحققه المنظمة من نجاح في الوصول الى اهدافها .و في هذا السياق يصف (Ecclec,1991,p:131) الاداء بانه "انعكاس لقدرة منظمة الاعمال و قابليتها على تحقيق اهدافها" ، و يتفق معه كل من (Robins & Wiersema,1995 P:278) حيث يعبران عن الاداء باعتباره " قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها طويلة الامد".

وينطلق بعض الكتاب من زاوية النظر الى الموارد و كيفية استغلالها، و قد عرف (Miller & Bromiley ,1990,p:757) الاداء بانه : "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة" ، فالاداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية بالصورة التي تمكنها من تحقيق اهدافها. بينما و ينطلق (Wit & Meyer , 1998p:40) في تعريفهما للاداء من مدخل النظم ، و ذلك باعتبار الاداء يمثل المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها ، فالاداء هو مخرجات الانشطة و الاحداث التي تتشكل داخل المنظمة . يختلف الكتاب و الباحثين في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الاداء و طرق قياسها، حيث ينظر بعضهم الى اهداف اصحاب المصالح و الحقوق بوصفها مجالات اداء رئيسة . و ان على المنظمات قياس الاداء المؤسسي من خلالها ، ويرى اخرون ان مجالات الاداء التوافقة مع متطلبات بحوثهم هي ما ينبغي التركيز عليه، كما تهتم ادارات بعض المنظمات بمجالات الاداء التي تعكس فلسفتها تجاه ميادين الاداء التي تمثل اولويات بالنسبة لها. و يمكن تحديد مجالات الاداء في منظمات الاعمال في الميادين التالية (Vencatraman & Ramanujam ,1986,pp:803-804):-

- ميدان الاداء المالي: ويعد القاسم المشترك بين الكتاب و الباحثين و المديرين سواء كان ذلك ضمن الدراسات التطبيقية و النظرية ، او في عمليات تقييم الاداء ضمن الواقع العملي في مختلف منظمات الاعمال. و ذلك باستخدام مؤشرات الاداء المالية .
 - ميدان الاداء غير المالي: و يعكس مستوى اداء عمليات المنظمة. و تعكس مؤشرات الاداء العملياتية ما لا تعكسه مؤشرات الاداء المالي. فهي على سبيل المثال تعكس فاعلية العملية التسويقية او من خلال الحصة السوقية .
 - ميدان الفاعلية التنظيمية : و هو الميدان الاوسع و الاشمل لاداء الاعمال ، و الذي يتضمن كل من الاداء المالي و الاداء العملياتي.
- اكد كامبيرون و ويتن (Cameron & Whetten , 1983, p:3) على اهمية الاعتماد على ميدان الفاعلية بمفاهيمه و مقاييسه المتنوعة عند دراسة الاداء في مختلف المجالات الادارية ، حيث انه يغطي اهداف اصحاب المصالح في المنظمة ، و يعمل على قياس مدى تحقيق هذه الاهداف لمختلف الاطراف ، و وافقه بورتر على ان الاهتمام بالتحسين للفاعلية مهم لانجاز الربحية ، و لكنه غير كاف ، اذ ان المنظمات التي تتنافس على اساس الفاعلية و تبقى متفوقة على منافسيها ضمن نفس الصناعة قليلة جدا (Poter,1996,pp:61-63). و في هذا السياق اوضح (Thompson& Strickland,1999,p:160) ان احد اهم مقاييس الاداء هو الفاعلية الى جانب الكفاءة ، و الشكل (21/3) التالي يوضح مصفوفة الفاعلية و الكفاءة.

شكل (21/3)



Source: Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, "Strategic Management: Concepts & Cases", 9th-Ed, Irwin, (1999).

يتضح من الشكل (21/3) ان المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصرى الكفاءة الفاعلية هي وحدها القادرة على النمو و الازدهار و انجاز الاهداف الصحيحة بصورة صحيحة. بينما المنظمات غير الكفاءة و غير الفعالة يكون مصيرها الانهيار لانها لم تستطع انجاز اهدافها و انها انجزت الاهداف الخاطئة بصورة خاطئة ، اما المنظمات الفعالة التي لا تتمتع بالكفاءة سوف تستمر في البقاء لتحقيق اهدافها و لكن ليس بالكفاءة المطلوبة وربما لا تستطيع الصمود في وجه المنافسة على المدى الطويل ، الا ان المنظمات الكفاءة التي لا تتمتع بالفاعلية مصيرها الانحدار التدريجي لعدم قدرتها على تحقيق اهداف اصحاب المصالح رغم انها تستخدم مواردها بصورة صحيحة. و توصف المؤسسة العامة بالفاعلية (Effectiveness) عند تمكنها من انجاز الاعمال الصحيحة ، و هذا يشير الى ان استخدام الموارد المتاحة قد ادى الى تحقيق الاهداف المرجوة منها. بينما توصف بالكفاءة (Efficiency) عندما يتم انجاز تلك الاعمال بصورة صحيحة ، اي باقل استخدام للموارد ، و ذلك بالتركيز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة . ان ضمان الكفاءة و الفاعلية يمثل الوسيلة الاكيدة لتحقيق المؤسسات العامة لما انشئت من اجله من اهداف . الجدول (22/3) يوضح الكفاءة مقابل الفاعلية في الاداء:

شكل (3 / 22)

مقارنة بين الكفاءة و الفاعلية في الاداء

	الكفاءة في الاداء	الفاعلية في الاداء
1	عمل الاشياء بطريقة صحيحة	بدلا من عمل الاشياء الصحيحة
2	حل المشاكل	بدلا من الابداع في اظهار البدائل
3	احياء و المحافظة على الثروات المستخدمة	بدلا من استخدام الثروات بحد اقصى
4	التمشي بموجب اجراءات الوظيفة	بدلا من تحقيق النتائج
5	تخفيض استخدام الثروات و تقليل التكاليف	بدلا من تحقيق منتجات بكمية و نوعية عالية

المرجع: الدراسة الميدانية , اعداد الباحث 2011م

لضمان الكفاءة لابد من تحقيق الاستقلال الاداري و الذي يمكن تحقيقه عن طريق تكوين الشخصية المستقلة للمؤسسة العامة في وجود مجلس ادارة يتمتع بالاستقلالية ، و السماح لها بالاحتفاظ بفوائض الاموال في حسابات خاصة ، و استثناء العاملين فيها من لوائح الخدمة المدنية .

اما الفعالية فيمكن ضمانها عن طريق تحقيق المحاسبة الادارية ، و التي تركز على الرقابة النوعية على المخرجات بدلا من الرقابة الكمية التي تهتم بالاجراءات . حيث ان التركيز على الرقابة الكمية يؤدي الى الكثير من السلبيات . و من عيوب الرقابة الكمية ان كثرة التدخل الحكومي يتسبب في ضياع الكثير من الوقت ، و يؤدي الى شعور العاملين بالاحباط الامر الذي ينعكس سلبا على الاداء ، و تركز المجهودات الادارية على ايجاد سبل التهرب من الاجهزة الرقابية ، مما يخلق جوا من عدم الثقة بين ادارات المؤسسات العامة و الجهات الحكومية الرقابية .

بالرغم من ان الاستقلال الاداري يمكن ضمانه بالوسائل القانونية ، و ضمان المحاسبة الادارية يتم عن طريق النص في اللوائح التأسيسية بان تسعى المؤسسة لدفع المصلحة العامة و اتباع توجيهات الحكومة الخاصة بالاهداف السياسية و ان تخضع لقوانين المراجع العام ، الا ان هذا وحده لا يكفي بل لابد من

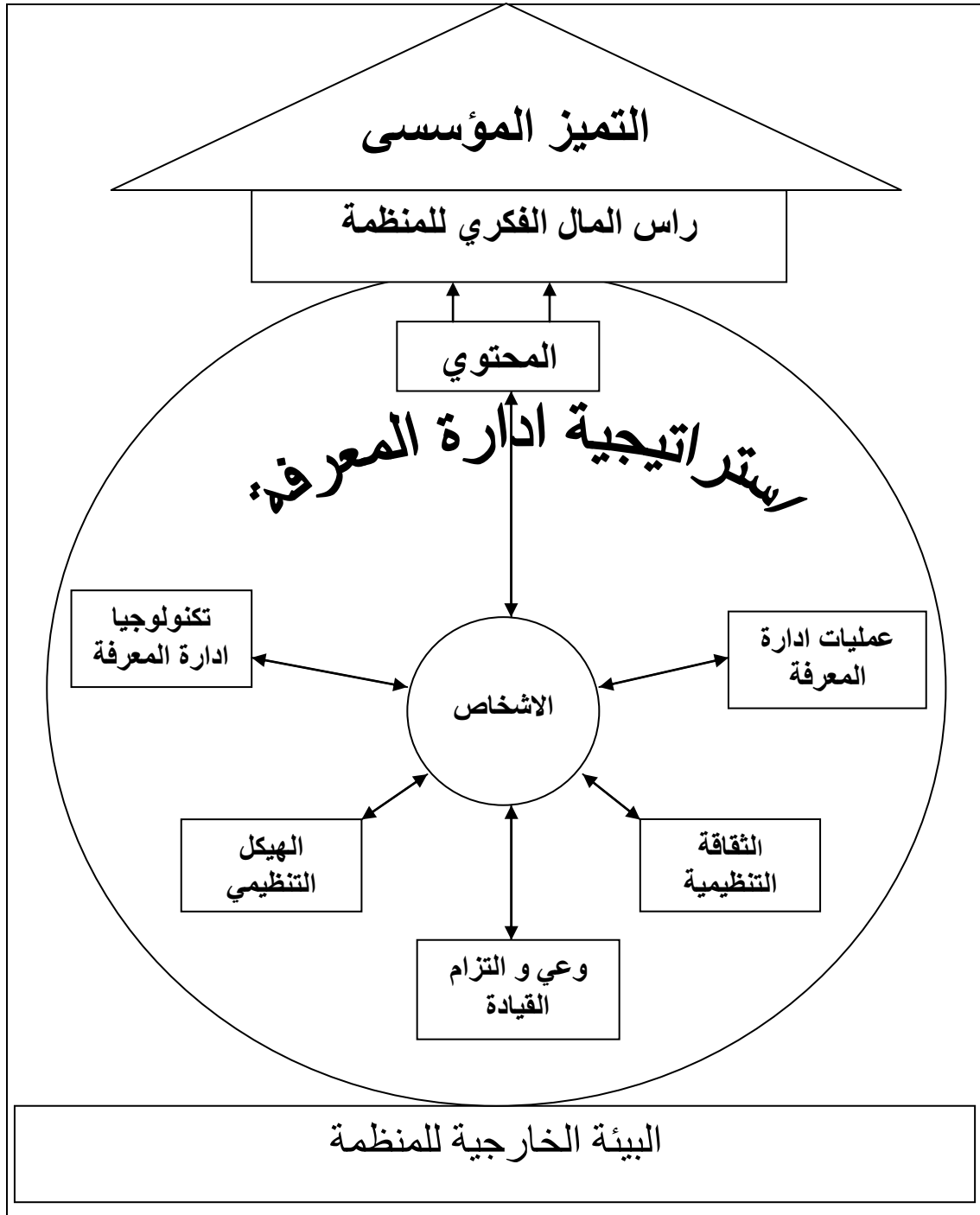
ايجاد نظم ادارية فاعلة تعمل في اطر مؤسسية يباشر الوظائف الادارية فيها كواحد تتميز بالقدرة على معالجة التداخل بين المؤسسة و اجهزة الدولة الاخرى .

3 . 5 دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي:

- يتناول هذا المبحث نموذج الدراسة ،والذي يتكون من احد عشرة عنصرا ضمن خمسة مجموعات:-
- **البيئة الخارجية:** و تمثل مصادر للفرص و المهددات و تاخذ المنظمة منها مدخلاتها و تدفع اليها بمخرجاتها.
 - **متطلبات ادارة المعرفة:**و تشتمل هذه المجموعة على العناصر الاساسية لادارة المعرفة (الافراد ، العمليات، التكنولوجيا)
 - **و الممكنات اللازمة لقيام ادارة فعالة للمعرفة (القيادة ،الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية ، و الهيكل التنظيمي)**
 - **راس المال الفكري ، و الذي يشتمل على راس المال البشري و الاصول الفكرية للمنظمة و راس مال العلاقات .**
 - **التميز المؤسسي :** و يتكون من النتائج و الممكنات . تشتمل النتائج على نتائج الاداء الكلي ، نتائج العملاء، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، و تحتوي الممكنات على عنصر القيادة ، و ادارة الشراكة و الموارد ، الافراد ، السياسات و الاستراتيجيات ، عمليات المنظمة.
- و بتفاعل عناصر و متطلبات ادارة المعرفة فيما بينها تعمل على تمكين عمليات ادارة المعرفة و مساعدتها في تكوين راس المال الفكري للمنظمة ، و الذي بدوره يعزز ممكنات التميز و ينعكس على نتائج المنظمة . و الشكل (1/3) يوضح التفاعل بين العناصر المختلفة لادارة المعرفة بما يودي الى تحقيق التميز في المنظمة .

شكل (1/3)

دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز في المنظمات



المرجع: اعداد الباحث 2011م

وفيما يلي يمكن توضيح حركية النموذج و ابراز العلاقات بين عناصره المختلفة من خلال شرح دور متطلبات ادارة المعرفة في تعزيز عمليات ادارة المعرفة ، و دور عمليات ادارة المعرفة في انشاء ذاكرة مؤسسية قادرة على خلق راس مال فكري يضيف قيمة ، و دور راس المال الفكري في تعزيز ممكنات التميز التنظيمي و اثر ذلك على نتائج المنظمة ككل.

3 . 5 . 1 التميز المؤسسي: Organizational Excellence

ان التميز المؤسسي هو : " القدرة على توفير و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية ، و الوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة." (السلمي ، 2002:15) ، وهذا يعني أن على منظمات الاعمال القيام بعمل خلاق تحقيقاً للإبداع في المخرجات او في العمليات المستخدمة، و كذلك قيامها بانتاج منتجات او تقديم خدمات او استخدام طرق جديدة لمعالجة المدخلات لم يسبق ان تم استخدامها من قبل وهذا يعني اجراء تغيرات تكنولوجية معينة لسد حاجة السوق، ويتطلب ذلك اشاعة روح الابداع والخلق والابتكار لدى العاملين في المنظمة وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة واشاعة الافكار الجديدة في العمل (مهدي، 2005 ص: 20)، الامر الذي يتطلب من ادارة الموارد البشرية او من اللجان المتخصصة في هذه الادارة متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير . و لا يتوقف الامر عند هذا الحد بل على ادارة الموارد البشرية ان تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال الاستقطاب الجديد و بما يساهم في تطوير و انعاش عمليات الابتكار الابداع باستمرار في مجموعات عمل تتبع اساليب ابداعية لعصف الافكار و توليدها و نقلها . لتتجسد هذه الافكار في منتجات متطورة تلبي رغبات الزبائن و تشبع حاجاتهم في سوق شديدة المنافسة . كذلك المحافظة على القوة المعرفية للمنشأة و الحرص على دمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا يستهان بها في السوق العالمية و متطلباتها .

3 . 5 . 2 راس المال الفكري: Intellectual Caoital

ان راس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة لنخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات ، و هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام انتاجي متطور و لها القدرة على اعادة تركيب و تشكيل هذا النظام الانتاجي بطرق متميزة. (Quinn, et al, 1996, p:64). و ذلك من خلال الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة (توماس.أ، 2004:31). و جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا " (Ulrich ,1998 :02). و توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الاستراتيجي للأنظمة و الأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة (سمالي، 2004: 99).

مما تقدم يتضح ان تكوين راس المال الفكري للمنظمة هو نتاج مجموعة من العمليات المتتابعة و المعقدة و التي تحتاج الى استثمارات ضخمة و فترات زمنية طويلة ، على الرغم من ان امكانية الحصول المباشر على بعض المهارات الفكرية من سوق العمل ، الا ان المنظمة تحتاج ايضا الى جعل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية و منتظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات اساسية ، و ذات اهمية كبيرة لتكوين راس المال الفكري غير الملموس.

مما تقدم يتضح ان تكوين راس المال الفكري يتم من خلال المدخلات المعرفية التي تشمل الاستحواذ على المعارف الخارجية ، و دمجها مع المعارف الداخلية الصريحة منها و الضمنية ، و ذلك عن طريق عمليات ادارة المعرفة لينتج المعرفة التي تضيف القيمة الى المنظمة .

3 . 5 . 3 عمليات ادارة المعرفة: KM Processes

هناك شبه اتفاق على ان المعرفة هي مورد ثمين ، و انها تمثل الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد و الشعوب و المجتمعات (السلي ، 2002، ص: 404) و قد ادركت معظم المنظمات اهمية ادارة المعرفة ، باعتبارها وسيلة لتحقيق اقصى منفعة ممكنة من ما لديها من معرفة ، حيث ان المعرفة في اغلب الاحيان تكون ضمنية، و بالتالي تحتاج للكشف عنها و تشخيصها و توليدها من جديد و الاحتفاظ بها و نشرها و من ثم اعادة استخدامها بتطبيقها، و تتمثل عمليات ادارة المعرفة في جميع الأنشطة و العمليات الهادفة

الى تحديد معارف المنظمة، و الاستحواز عليها و جعلها متاحة، و الرقابة عليها ،و تعزيز مقدرة الافراد على الاضافة اليها و اثرائها ،و اخيرا استخدام هذه المعرفة لزيادة قيمة المنظمة.

(Mannigton,1999,p:6-7). و تعتمد عمليات ادارة المعرفة على عدد من العناصر الاساسية. تتفاعل هذه العناصر فيما بينها لتحويل المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعاً وخدمات.

3 . 5 . 4 عناصر ادارة المعرفة: KM Elements

أن العناصر الاساسية لإدارة المعرفة هي : الاستراتيجيات، و الأشخاص، والتكنولوجيا، والعمليات بالاضافة الى المحتوى المعرفي . (الكبيسي ، 2005) و (الخطيب و معاينة ، 2009) وعند تفاعلها يُحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، و العمليات الضرورية للاستحواز عليها ، و حفظها و نشرها و مشاركتها و من ثم تطبيقها .

3 . 5 . 4 . 1 الاستراتيجية :

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية. كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة. ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة (الكبيسي ، 2005، ص: 90). ان استراتيجية ادارة المعرفة هي الخطة الشاملة و البعيدة المدى، و التي توضح كيف تدير المنظمة ما لديها من معرفة، و ما هي افضل الطرق لتحقيق اهداف المنظمة و اهداف اصحاب المصالح فيها . و الاستراتيجية الجيدة تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و تتسق مع اهدافها. و تكمن اهمية استراتيجية ادارة المعرفة، و التي تتميز بالوضوح و جودة الاعداد، فيما تقدمه من مساعدة في تحقيق ما يلي:-

- زيادة درجة مستوى الفهم لاهمية ادارة المعرفة في المنظمة.
- تقييم موقف المنظمة و تحديد المنافع المحتملة لادارة المعرفة.

- كسب التزام و تأييد الادارة العليا.
- تحديد الموارد اللازمة لتطبيق دارة المعرفة.
- توصيل و مشاركة الممارسات الجيدة لادارة المعرفة.
- تطوير خطة عمل واضحة و قابلة للتوصيل حول اين نحن الان؟ ، و الى اين نريد الذهاب؟ ، و كيف نصل الى ما نريد؟ (Servin,2005,p:25-27).

3. 4. 5. 2 الاشخاص:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. والمقصود بالأشخاص هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم. وصناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم (الكبيسي، 2005: 99)

3. 4. 5. 3 التكنولوجيا:

و تشير الى تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، وتعتبر الإطار الذي يحوي علوم الحاسوب في نظم المعلومات والشبكات والاتصالات وتطبيقاتها في مختلف مجالات العمل الإنساني للمنظمة (Hays, 1999:23) . و يركز مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الآلات والأدوات والمواد المستخدمة في إنتاج السلع و الخدمات، و المعرفة الكلية بالإجراءات والأساليب والطرق المستخدمة في عملية الإنتاج ، و على العلاقة بين الإنسان والآلة (K rajewski & Ritzman , 1 993 :133) . أما الاتصالات فتعتبر جزءا مهما في تقانة المعلومات لأنها تؤدي إلى نقل وتوزيع المعلومات من مكان إلى آخر بهدف توفيرها لمتخذ القرار في الوقت المناسب. (Zangger , 2001 :45) . و قد تمت الاستفادة من تقانة المعلومات والاتصالات في أواخر القرن العشرين من خلال تطوير عدد كبير من البرمجيات و التطبيقات في مجال الإحصاء، الإدارة، المحاسبة وتتعدى لتشمل مجالات التخطيط والإنتاج والتصميم

والمشتريات مما أدى إلى تحسين ملحوظ في إدارة المنظمات من خلال توفير طرق جديدة للتعامل والتفاعل الالكتروني (السلمي والدباغ ، 2001 : 362) .

و تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات، والأنظمة الخبيرة، ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة (الكبيسي، 2005، ص: 95):-

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.
- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
- أسهمت التكنولوجيا في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

3. 4. 5 العملية:

- وتشمل إجراءات العمل، الممارسات الفضلى، وخرائط المعرفة . و توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية (الكبيسي، 2005، ص: 96-97) :-
- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
 - العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
 - تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة .

3. 5. 4. 5 المحتوى:

ويشمل البيانات والمعلومات والخبرات والمهارات وبراءات الاختراع. و يمثل المحتوى و المدخل الاساسي الذي تجرى عليه عمليات ادارة المعرفة ، و تحويله الى راسمال فكري يساعد على توليد القيمة و تحقيق اهداف المؤسسة. (الكبيسي، 2005).

3. 5. 5. 3 مميزات ادارة المعرفة: KM Enablers

ان العناصر الاساسية لادارة المعرفة وحدها لا تكفي لقيام نظام فعال لادارة المعرفة، بل لا بد من توافر عدد من المميزات و المعينات اللازمة للقيام بعمليات ادارة المعرفة بالكفاءة و الفعالية المفضية الى تحقيق اهداف المنظمة، و المتمثلة في تحقيق التميز في الاداء و ارضاء جميع اصحاب المصالح بما يفوق توقعاتهم. و اهم مميزات ادارة المعرفة تتمثل في القيادة الواعية الملتزمة ، و الثقافة التنظيمية الداعمة لخلق و مشاركة المعرفة، و الهيكل التنظيمي المرن الذي يساعد على تدفق و انسياب المعرفة داخل المنظمة (الخطيب ومعاينة، 2009)،(الكبيسي، 2005)، . و فيما يلي شرح لدور كل واحد منها .

3. 5. 5. 1 القيادة:

يسعى قادة المؤسسات المتميزة إلى تحديد توجه استراتيجي يعبر عن متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع الفئات المعنية ويوازن بينها .ثم ينتقل إلى مرحلة التنفيذ من خلال بناء وتعزيز ثقافة مؤسسية شاملة ذات قيم مشتركة تضمن التفاف الموظفين حول هذا التوجه ومعايشته والالتزام بتحقيقه. :مما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر.

3. 5. 5. 2 الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار

ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبنى مفهوم إدارة المعرفة ، و ذلك في بيئة يسودها التعلم الفردي و التنظيمي و تشيع فيها الثقة بين الافراد، الامر الذي من شأنه ان يعزز من عمليات خلق و مشاركة المعرفة مع الاخرين داخل و خارج المنظمة(مرعي،2002).

3 . 5 . 5 . 3 الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية. و تحتاج ادارة المعرفة الى هياكل عالية المرونة مثل: الهياكل الأفقية ، الهياكل الشبكية ، و الهياكل المعكوسة ، وتعمل الهياكل التنظيمية المرنة على تعزيز ادارة المعرفة من خلال ما توفره من سهولة الاتصالات ، و سرعة الاستجابة للمتغيرات و التكيف مع البيئة .ان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب تبني الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي،والتي تساعد على تدفق وانتشار المعرفة داخل المنظمة و مشاركة الجميع في تخليقها عن طريق العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

3 . 5 . 6 البيئة الخارجية: External Enviroment

تتسم المنظمات المتميزة بالانفتاح و التعامل المرن مع البيئة. فهي تستمد مدخلاتها من البيئة ، و تتحين ما تسنح به من فرص ، و تدفع اليها ما تنتجه المنظمة من سلع و خدمات .و تمثل البيئة الخارجية مصدرا للفرص و المهددات التي تحيط بالمنظمة.

مما تقدم يمكن القول بان المنظمة المتميزة تستمد مواردها و احتياجاتها المعرفية من البيئة الخارجية، حيث تعمل قيادتها على بلورة رؤية و رسالة المنظمة، و تحديد الفجوات المعرفية، و وضع الخطط و الاستراتيجيات و الهياكل و العمليات الهادفة الى تكوين راسمال فكري يعزز من قدرات المنظمة و يمكنها من تحقيق التميز ، و ذلك من خلال تسهيل التركيز على الزبون و إمكانية الوصول إلى المعلومات بأسلوب جاهز قابل للاستعمال، والتركيز على النتائج بتقديم معلومات تعزز من عملية صنع القرار وتقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المناسب بالشكل، و تساعد على بناء الثقة و روح التعاون بين الافراد بما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي و رفع مستوى الاداء.

3 . 6 إدارة المعرفة في شركة المواني الهندسية

شهدت بيئة الأعمال تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجية المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، و أصبح التحدي الماثل امام المنظمات المختلفة هو كيفية تحقيق التميز في الاداء. و ذلك بتعزيز القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية ، و الوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة. (السلمي، 2002، ص:15).

و هذا يعني أن على منظمات الاعمال - التي تسعى لتحقيق التميز - القيام بعمل خلاق تحقيقاً للإبداع في المخرجات او في العمليات المستخدمة، و كذلك قيامها بانتاج منتجات او تقديم خدمات او استخدام طرق جديدة لمعالجة المدخلات لم يسبق ان تم استخدامها من قبل وهذا يعني اجراء تغيرات تكنولوجية معينة لسد حاجة السوق، ويتطلب ذلك اشاعة روح الابداع والخلق والابتكار لدى العاملين في المنظمة وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة واشاعة الافكار الجديدة في العمل (مهدي، 2005 ص: 20).

لذلك كان لزاما على المؤسسات التي تسعى الى تحقيق التميز ان تعمل على تحديد الكفاءات والقدرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ خططها وسياساتها واستقطابها للعمل، و تمكين مواردها البشرية من خلال توفير التدريب المناسب لها وتخويل الصلاحيات اللازمة لها لإنجاز المهام بفعالية وكفاءة و ان تعمل على مشاركة تجاربها الايجابية والسلبية مع مواردها البشرية والاستفادة منها في تطوير العمل المؤسسي .هذا بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى الشريكة والمنافسة .وكل ذلك يتم من خلال توفير بيئة العمل المحفزة لكسب ولاء مواردها البشرية وترسيخ ثقافة التميز والشفافية والثقة المتبادلة اشاعة روح التعلم الفردي و التنظيمي لتمكن مواردها البشرية من إطلاق طاقاتها الإبداعية مما يحسن من أداء المؤسسة كمحصلة نهائية. ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة في تقديمها آراء وأفكار جديدة وممارسات فعالة تعمل على تكوين المعرفة وتطويرها واسترجاعها و توظيفها في مجالات مفيدة باعتبارها ركيزة أساسية لإيجاد الميزة التنافسية.

3 . 6 . 1 نهضة تاريخية عن شركة المواني الهندسية:

انشأت شركة المواني الهندسية في العام 2005م. و هي احدى شركات الخدمات التابعة لهيئة المواني البحرية ، و لتسهيل و تسريع العمليات الاقتصادية و البعد عن الروتين الحكومي تم تحويل الوحدة الى شركة مساهمة حكومية بين هيئة المواني البحرية و العاملين فيها. و تسعى الشركة الى تحقيق عدة اهداف اهمها :

- ترقية و تطوير الاداء في مجال تنفيذ مشاريع البنيات الاساسية و الانشائية المختلفة.
- تقديم الاستشارات الفنية في المجالات ذات الصلة.
- تنفيذ اعمال المقاولات المختلفة بما يؤدي الى استقرار اسعار الخدمات الهندسية ، و اسعار توريد و بيع مواد البناء المختلفة كالاسمنت و الاسفلت و الحديد و الخرسانات و الرملة.
- تسهيل و تسريع العمليات الاقتصادية المرتبطة باعمال الميناء و البعد عن الروتين الحكومي .
- توفير كل الامكانات المادية و البشرية للشركة لتكون الجهة الوحيدة بالسودان المختصة في مجال تنفيذ مشاريع البنيات التحتية الانشاءات للمواني السودانية.

و سعيا لتحقيق هذه الاهداف تعمل الشركة في عدة مجالات مختلفة تمثلت في:

- اعمال الحفريات و الردميات و السفلة.
- اعمال المجاري و الصرف.
- اعمال السدود.
- تشييد المباني مختلفة الاغراض.
- تنفيذ اعمال صوامع الاسمنت و الغلال.
- تنفيذ ارصعة المواني النهرية و صيانة الارصفة البحرية.
- تشييد المناطق الحرة و المواني الجافة.
- التجارة في مواد البناء و الاسفلت.
- تقديم الخدمات للمواني.
- نقل الحاويات بالميناء الجنوبي.

- مناولة البضائع من الميناء

3 . 6 . 2 تحديات تطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية:

يعتمد نجاح أي مؤسسة بدرجة كبيرة على كيفية استثمار مواردها سواء كانت موارد طبيعية، أو قدرات الأفراد مثل التراث الفكري، وأصبحت مدى قدرة المنظمات على تحقيق التميز تتحدد من خلال قدرة أعضائها على استخدام المعرفة وما تتضمنه من أصول فكرية وأساليب تقنية حديثة، ومدى قدرتهم على استيعاب واستخدام كل من المعلومات والمعرفة ومن ثم باتت الحويلة المعرفية لمنظمة ما هي القوة التي تقود حاضرها وتؤمن مستقبلها، وتعتبر المؤسسات العامة في أي نظام اقتصادي هامة حيث أنها تؤثر على جميع جوانب النظام الاقتصادي للدولة، الامر الذي يؤكد اهمية تطبيق منهجيات ادارة المعرفة ، و تمكين المنظمات من خلق القيمة من راسمالها الفكري بما يدفعها نحو تحقيق التميز.

يرى نوناكا وتاكاويوشي، (1995، ص: 3) أن المنظمات و في إطار إدارتها للمعرفة وممارساتها المتعلقة بإدارة المعرفة، يجب أن تركز على أسس ثلاثة:

- القدرة على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد إدارة التربية والتعليم من خبراتها وتعاملاتها وسياساتها.
 - نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي المنظم فيها.
 - تجسيد هذه المعرفة في جميع العمليات والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها.
- و شركة المواني الهندسية و في سعيها نحو التحول الى منظمة عاملة بالمعرفة ، و في اطار تركيزها على الاسس سابقة الذكر تواجه العديد من التحديات و لعل ابرز هذه لتحديات ما يلي :

3 . 6 . 3 تحديد تحديد فجوة المعرفة:

وتحدث هذه الفجوة عند قصور المعرفة الموجودة عن الوصول إلى المعرفة المطلوبة (ويج، ١٩٩٤، ص: ٧٧) ، للتعامل مع ما تواجهه شركة المواني الهندسية من مواقف وهنا يجب على إدارة شركة المواني الهندسية تحديد تلك الفجوة ووضع الإستراتيجية اللازمة لتلافيها، و من أبرز الممارسات التي تحقق ذلك:

- إيضاح فجوة المعرفة داخل شركة المواني الهندسية للعاملين بوضوح وشفافية.
- تحديد قوائم للخبراء، وخرائط للمعرفة.
- إيجاد البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.
- تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب المعرفة بشرائها أو استئجارها وتوفير الدعم المالي لها.

3 . 6 . 4 تحديث وتطوير أنظمة الاتصال:

وتعتبر الموجودات التكنولوجية أكثر الموجودات أهمية لإدارة المعرفة ومن أبرز الممارسات التي تدعم هذا المجال (ويج، ١٩٩٤، ص: ١٣٤):

- توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية والاستمرارية في تحديث الأنظمة المتوفرة.
- الإدارة الجيدة للاتصال داخل شركة المواني الهندسية و خارجها.
- توظيف التقنية الحديثة في نقل المعلومات وإيصالها لجميع العاملين.
- إدارة اجتماعات غير رسمية لتخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية داخل إدارة شركة المواني الهندسية.
- إتاحة المعرفة لجميع العاملين و عدم حفظها في ملفات القيادة العليا..
- تطوير تعريف عملي لإدارة المعرفة عبر نظم المعلومات.

3 . 6 . 5 تعزيز ثقافة المعرفة التنظيمية:

ويحدد هذا المجال في جميع الوسائل التي تستخدمها إدارة شركة المواني الهندسية لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستتبع فعلا، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة شركة المواني الهندسية ونوع الاختيار الإستراتيجي المعزز لبقائها و من أهم الممارسات التي تحقق هذا المجال:

- إيجاد منظمة ذات هيكل تنظيمي أفقي تعتمد سياسة الباب المفتوح، وتمكن من تدفق المعرفة.
- عقد الندوات والمؤتمرات وإشراك المنظمات والأفراد فيها.
- تفعيل ثقافة المعرفة، وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد حول هذا المفهوم.
- استخدام المجازات والتناظر الوظيفي وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.

3 . 6 . 6 التحفيز على توليد المعرفة ونشرها وتداولها:

إن توليد المعرفة يشكل فكرة محورية لدى شركة المواني الهندسية وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية (السلمي، 1997، ص: 161) لذلك يتحتم على إدارة شركة المواني الهندسية دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من أجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية وتوظيفها فيما يخدم توجهات شركة المواني الهندسية، ومن أهم الممارسات في هذا المجال:

- استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة و تطويرها - تنظيم المعرفة و تقييمها - نقل المعرفة و استخدامها).
- حث الأفراد على التجريب والتعلم والملاحظة وتشجيع مثل هذه الأنشطة.
- الاعتناء بالمبدعين و قبول أفكارهم و تشجيعهم.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافآت.

3 . 6 . 7 توظيف المعرفة وتفعيلها والاستفادة منها:

إن توظيف المعرفة في شركة المواني الهندسية يسهم في إيجاد مجتمع معرفي جديد قوامه رجال المعرفة وأدواته الإنتاجية والابتكار وجميعهم يباشرون الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية فيها مما يجعل ممارساتهم أكثر توافقاً مع معطيات العصر، ومن أهم الممارسات في هذا المجال:

- إيجاد أقسام لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة.
- الربط بين التعلم والإبداع وتوفير المناخ والدعم المناسبين لذلك.
- توفير المعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمة لجميع الأفراد.
- تطوير قواعد بيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل.

3 . 6 . 8 نمط القيادة وأساليب الرقابة:

على إدارة شركة المواني الهندسية الحيلولة دون اكتساب المعرفة بشكل مجزأ ، مثل المعارف المكتسبة عن طريق برنامج تدريبي معين، أو إجراء بحوث ودراسات معينة، بحيث لا يتم نشرها أو تداولها، و بالتالي تعجز القيادات الإدارية في شركة المواني الهندسية عن توظيفها والاستفادة منها وتصبح شركة المواني

الهندسية خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة ولكنهم في عزلة عن بعضهم بعضاً، وعن الجسد الرئيسي للإدارة. ومن أبرز الممارسات المطلوبة لمواجهة هذا التحدي (تيسي، 2000، ص:35):

- التحول الى القيادة غير التقليدية المعتمدة على المركز الوظيفي في الإدارة.
- تقديم الحوافز الكافية للإبداع والاستكشاف.
- الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة.
- دعم والتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة.
- التركيز على المستقبل وليس على الماضي والحاضر.

3 . 6 . 9 ادارة التغيير:

التغيير والتطوير من أهم سمات المنظمات المعاصرة، ولكن من أخطر ما تواجهه المنظمات وخاصة شركة المواني الهندسية عدم قبول الأفراد لهذا التغيير وذلك لعدة أسباب تتعلق بمعطيائهم الثقافية والاجتماعية والوظيفية والنفسية، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال:

- مقاومة الأفراد للتغيير حفاظاً على هويتهم الذاتية أو عدم قدرتهم على فهم الأفكار الجديدة.
- عدم السماح للأفراد بتولي المهام والمسؤوليات الإضافية.
- نقص الحوافز من أجل استخدام المعرفة وابتكارها وتقاسمها.
- خوف الأفراد من فقدان أهميتهم الوظيفية مما يدفعهم للاحتفاظ بمعرفتهم الضمنية وعدم التصريح بها.

3 . 6 . 10 تحقيق التكامل والترابط بين الأنشطة:

لابد لإدارة شركة المواني الهندسية من السعي لتحقيق التكامل والترابط بين جميع الأجهزة فيها، وبين البرامج والأنشطة والعاملين، بحيث تصبح الشركة خلية فاعلة لإدارة المعرفة وفق إستراتيجية متكاملة، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال:

- عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة.
- تقسيم العمل الوظيفي مما يؤدي إلى جماعات غير متعاونة.
- عدم تنظيم وتفعيل أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وخارجها.

- إهمال التكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز عمليات الاكتساب و التنظيم والاستخدام.

وبناء على ما تقدم يتضح وجود ثمانية محاور تمثل تحديات حقيقية لابد من التعامل معها وفق استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة. و تتمثل هذه الابعاد في:التحديد الدقيق للفجوة المعرفية، و تحديث و تطوير انظمة الاتصال، ايجاد ثقافة تدعم عمليات توليد و تشارك المعرفة، وضع نظم الحوافز و المكافآت التي تشجع على توليد و مشاركة المعرفة، تطبيق ما تم الحصول عليه من معارف بما يضيف قيمة للمنظمة و يمكنها من تحقيق التميز، اعتماد انماط القيادة و اساليب الرقابة الداعمة لإدارة المعرفة، ادارة التغيير الفعال، و اخيرا تحقيق الترابط و التكامل بين الانشطة المختلفة داخل شركة المواني الهندسية، و بتجاوز هذه التحديات يمكن التحول الى منظمة عاملة بالمعرفة ساعية نحو التميز .

الفصل الرابع

النموذج المقترح لتطبيق ادارة المعرفة

لتحقيق التميز في المنظمات

الفصل الرابع

النموذج المقترح لتطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات العامة هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق، و القدرة على التعلم و التعامل مع البيئة في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات، و رفع مستوى الابتكار و الابداع لدى العاملين فيها، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار، و الاستفادة من التجارب و الخبرات السابقة ، و افضل الممارسات لتحقيق الكفاءة و الفاعلية. ويأتي هذا النموذج كدليل ارشادي لتطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات العامة .تم بناء هذا النموذج على الاطار النظري للدراسة و الذي يمثل خلاصة الاراء و النظريات التي تم استعراضها في الفصلين الثاني و الثالث. و يشتمل النموذج المقترح على الاهداف ، المحاور الاساسية للنموذج، مراحل التطبيق ، مطلوبات التطبيق ، الصعوبات و المعوقات المتوقعة عند التطبيق ،و النتائج المتوقعة من التطبيق.

4 . 1 أهداف النموذج

يسعى هذا النموذج الى تحقيق الاهداف التالية :

- وضع الخطوط العريضة والأساسية لتطبيق ادارة المعرفة.
- التعرف على المتطلبات الضرورية لتطبيق ادارة المعرفة .
- التعرف على المعوقات و الصعوبات المتوقعة مواجهتها في سبيل تطبيق ادارة المعرفة.
- تهيئة المؤسسات العامة لمواجهة المنافسة الشرسة و تداعيات العولمة.
- تطوير الدور المؤسسي المجتمعي ،و تعزيز الشفافية و الانفتاح على المجتمع ومؤسساته المختلفة .

- تكوين علاقات شراكة لدعم إمكانيات المؤسسة الفكرية والمادية .
- تأسيس قاعدة للمعرفة ، والمعلومات والبيانات ، و بناء ذاكرة مؤسسية لمواكبة التطور المعرفي .
- تشكيل فرق العمل و جماعات الممارسة لقيادة مشاريع ادارة المعرفة.
- توضيح المفاهيم الأساسية لادارة المعرفة .
- تبسيط العمليات و تقليل التكاليف .
- تحسين عملية اتخاذ القرار.
- جعل المستخدمون أكثر وعياً و أكثر خبرة بما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات المنظمة وإجراءاتها.
- جعل المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم.
- رفع مستوى وعي المستخدمين بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل.
- رفع درجة التعاون و الثقة بين الافراد داخل المنظمة
- دفع الافراد إلى البحث عن طرق و أساليب جديدة لعمل أكثر براعةً، و تشجيعهم على العمل بجدية أكثر.
- تعزيز قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات جودة أعلى.
- تحسين الإبداع داخل المنظمة.
- دراسة تجارب الآخرين والإفادة من افضل الممارسات.

4 . 2 محاور النموذج :

و يركز هذا النموذج على عدة محاور ، و يتناول كل محور الاهداف الاساسية و المشاريع المناسبة لتحقيق هذه الاهداف . و فيما يلي شرح هذه المحاور :

4 . 2 . 1 القيادة :

يركز هذا المحور على ضرورة وعي القيادة بأهمية ادارة المعرفة وتبني تطبيقها، حيث ان قناعة الادارة العليا و تاييدها لادارة المعرفة ، يترتب عليه إقناع جميع القياديين بالمشاركة والمساندة لجهود التحول الى منظمة مدارة بالمعرفة ، و وضع نظم المكافآت و الحوافز على الانجازات المعرفية ، و توفير الموارد المطلوبة ، و تحديد الجهة المعنية بالتنفيذ و ادارة التغيير، و ازالة كافة المعوقات التي تحول دون تطبيق ادارة المعرفة .و يمكن القول بان القيادة الواعية و الملتزمة بادارة المعرفة تعمل على تهيئة البيئة المناسبة للتطبيق و تحقيق الاهداف و حشد كافة الجهود في هذا الاتجاه.

4 . 2 . 2 الاستراتيجية :

يركز هذا المحور على وضع خطة شاملة و بعيدة المدى، وهذه الخطة توضح كيف تدير المنظمة ما لديها من معرفة، و ما هي افضل الطرق لتحقيق اهداف المنظمة و اهداف اصحاب المصالح فيها . و الاستراتيجية الجيدة تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و تتسق مع اهدافها. و تكمن اهمية استراتيجية ادارة المعرفة، و التي تتميز بالوضوح و جودة الاعداد، فيما تقدمه من مساعدة في تحقيق ما يلي:-

- زيادة درجة مستوى الفهم لاهمية ادارة المعرفة في المنظمة.
- تقييم موقف المنظمة و تحديد المنافع المحتملة لادارة المعرفة.
- كسب التزام و تاييد الادارة العليا.
- تحديد الموارد اللازمة لتطبيق ادارة المعرفة.
- توصيل و مشاركة الممارسات الجيدة لادارة المعرفة.
- تطوير خطة عمل واضحة و قابلة للتوصيل حول اين نحن الان؟ ، و الى اين نريد الذهاب؟ ، و كيف نصل الى ما نريد؟ .

4. 2. 3 تكنولوجيا ادارة المعرفة :

و يركز هذا المحور على الحصول على نظم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، و التي تتكون من الأجهزة والمعدات كالحواسيب وملحقاتها والبرمجيات والتطبيقات ، و التأكد من مقدرة هذه النظم على جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحديثها واسترجاعها، و مشاركتها و توفيرها لمتخذ القرار في الوقت المناسب، و ربطها بين الافراد و تسهيل تبادل افضل الممارسات و بناء ذاكرة مؤسسية

4. 2. 4 : عمليات ادارة المعرفة :

استعرض الفصل الثاني من الدراسة اهم عمليات ادارة المعرفة . و على الرغم من اختلاف الكتاب و الباحثين حول عدد عمليات ادارة المعرفة ، الا انها جميعها لا تخرج عن اربعة عمليات رئيسة هي الاستحواذ على المعرفة ، و خزن المعرفة ، تقاسم المعرفة ، وتطبيق المعرفة. و لكل عملية من عمليات ادارة المعرفة عدد من الادوات و الاساليب المناسبة. و يركز هذا المحور على اختيار الادوات و الاساليب المناسبة لكل عملية و التي تتلاءم مع طبيعة المنظمة، و ذلك لانه لا توجد طريقة واحد مثالية تناسب جميع المنظمات، بل على كل منظمة اختيار ما يناسبها من اساليب و ادوات.

4. 2. 5: الثقافة التنظيمية :

يركز هذا المحور على ايجاد ثقافة ملائمة لتطبيق ادارة المعرفة ،و ذلك عن طريق احداث التغيير المطلوب في مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين ، بحيث تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم و مشجعة لروح الفريق في العمل، و داعمة لنشر و تقاسم المعرفة ، و و مشجعة على الاستفادة من افضل الممارسات، و مرسخة لروح الابتكار و الابداع ، و معززة للثقة و روح التعاون بين الافراد.

4. 2. 6: الافراد:

يعتبر عنصر الافراد من اهم عناصر ادارة المعرفة ، الامر الذي يحتم على ادارة الموارد البشرية العمل على استقطاب الافراد ذوي المهارات العالية ، و المحافظة عليهم ، و تشجيع التعلم الفردي و التنظيمي و ادماج معارفهم الفردية في المعرفة التنظيمية و تعزيز روح الابتكار و الابداع لديهم ، و وضع نظم المكافآت و الاجور المحفزة على اكتساب المعرفة و مشاركتها و الانخراط في خلقها و تطبيقها.

4 . 2 . 7 الهيكل التنظيمي:

و يركز هذا المحور على وضع اطار يحدد الادارات و الاجزاء الداخلية للمنظمة بشكل يسهل من عملية انسياب المعرفة بين الوحدات و الاقسام المختلفة للمنظمة، و يحدد خطوط السلطة و اتخاذ القرار باقصى درجة ممكنة من اللامركزية و الرسمية و يشجع التعاون بين الافراد و الاقسام و الوحدات داخل المنظمة.

4. 2. 8: المحتوي :

و يهتم هذا المحور بحصر الموجودات المعرفية في المنظمة، و العمل على حماية و تامين المحتوى المعرفي، و انشاء القواعد المعرفية و تكوين ذاكرة مؤسسية متطورة و متجددة ، و وضع الاسس المناسبة لتقييم الاصول المعرفية و الاستفادة منها.

4. 2. 9: راس المال الفكري:

و يركز هذا المحور على المحتوي المعرفي الذي يضيف قيمة للمنظمة ، و كيفية الاستفادة منه في تشجيع الابتكار و الابداع ، و تعزيز مقدرات الافراد ، بما يمكن المنظمة من تحقيق التميز التنظيمي.

4. 2. 10: التميز المؤسسي:

و يركز هذا المحور على تعزيز القدرات الجوهرية للمنظمة من خلال توظيف راسمالها الفكري ، و تشجيع الابداع و الذي يتمثل في افكار تتصف بانها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة (الصرن، 2000: 28). " و هذه الاشكال تعزز من القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية ، و الوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات اصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة." (السلمي، 2002: 15).

4. 2. 11: البيئة الخارجية :

يؤكد هذا المحور ضرورة اعتماد النظم المفتوحة في المنظمات و الوعي بما شهدت بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، و العمل على مواجهة التحدي الماثل امام المنظمات المختلفة، و المتمثل في كيفية تحقيق التميز في الاداء المؤسسي من خلال التعرف على الفرص و اغتنامها، و المهددات و السعي الى تجنبها مذودين بمعين معرفي متجدد يضيف قيمة الى المنظمة.

4 . 3 : مراحل تطبيق إدارة المعرفة:

يقوم النموذج على العديد من الانشطة و الخطوات ، و قد قسمت هذه الانشطة و الخطوات على خمسة مراحل متتابعة تهدف في النهاية الى الانتقال بالمنظمة التقليدية الى منظمة عاملة بالمعرفة تتميز بوجود ادارة فعالة لراسمالها الفكري ، و تطبيق ما لديها من معرفة لاضافة القيمة، و تحقيق التميز المؤسسي. و الشكل (4 / 1) التالي يوضح مراحل التطبيق واهم الانشطة و البرامج و اللازمة لكل مرحلة:

الشكل (4 / 1)

مراحل تطبيق ادارة المعرفة

المرحلة		البرامج و الانشطة
الاولي	التهيؤ للتطبيق	• وعي والتزام القيادة العليا بادارة المعرفة. • نشر الوعي باهمية ادارة المعرفة.
الثانية	تشخيص الوضع الحالي	• تحديد مشكلة المنظمة • تحديد وتحليل المعرفة المتوافرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية. • تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب، وتحديد الفجوة المعرفية التي ينبغي تجاوزها. • تحديد مخاطر الأصول المعرفية وآلية الحد من تأثيرها. • تحديد وضع التكنولوجيا بالمنظمة • التعرف على اتجاهات الافراد نحو ادارة المعرفة • تحديد مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لادارة المعرفة • تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و الفرص و المهددات لادارة المعرفة
الثالثة	تطوير استراتيجية ادارة المعرفة	• تأكيد الرؤية المؤسسية ، و اعداد رؤية المعرفة و استراتيجيتها . • تحديد المعرفة المطلوب ادارتها ، و طبيعتها ، و مصادرها ، و احتياجاتها المعرفية :الموارد ،الثقافة، و الهيكل، و الافراد، الامن . • تحديد السياسات و الاجراءات اللازمة لادارة المعرفة • وضع مؤشرات المعرفة
الرابعة	تطوير نظام ادارة المعرفة	• وضع قواعد ادارة المعرفة • تعريف العمليات و تصنيف و التدفقات المعرفية • تعريف المنصة التكنولوجية لالات البحث • ادارة الوثائق (الذاكرة المؤسسية) • تحديد اماكن الخبرة و البيئة التعاونية (خرايط المعرفة) • تطوير نظم امن و حماية المعلومات و المعرفة

		• تحديد فريق ادارة المعرفة • تصميم المبادرات التي تدعمها تكنولوجيا الاتصالات(افضل الممارسات،قواعد المعرفة، جماعات الممارسة) • تطوير نظم الحوافز و ادارة الاداء و التعويضات • تطوير و تدريب الافراد
الخامسة	المراجعة و التقييم	قياس فاعلية المنهجيات و فاعلية التطبيق وفق المؤشرات الاتية: • عدد الشكاوى و الملاحظات السلبية الواردة عن المنهجيات المختلفة • نسبة تطبيق المنهجيات • عدد البرامج و المشاريع • عدد الدورات التدريبية • عدد الافراد المؤهلين لاستخدام الحاسوب • عدد الافراد الذين تمت مكافاتهم على الانخراط في ادارة المعرفة • نسبة البيانات المعبأة الى البيانات التي تم تحديثها • عدد المستخدمين لبرنامج الذاكرة المؤسسية • دقة البيانات و المعلومات • الوقت المستغرق في الوصول الى/ البيانات/ المعلومات/ المعرفة • عدد خرائط المعرفة التي تم انجازها • عدد المستفيدين من الخرائط المعرفية • عدد التقارير الصادرة • درجة الرضا عن مدي تحقيق التقارير لاغراضها

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على الاطار النظري بالفصل الثاني للدراسة، 2011م

4 . 4: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفير البيئة الملائمة للقيام بعمليات الاستحواذ و النقل و التخزين و الاستخدام الامثل للمعرفة بالمنظمة . هناك عدد من المتطلبات يلزم توفيرها لتحقيق فعالية و كفاءة ادارة المعرفة بالمنظمة . و يمكن توضيح هذه المبادئ فيما يلي (المبيض، و آخرون، 2007، ص: 390 – 395) (Mannigton,1999,p:8-9) : (Lee & Choi ,2003,pp: 179-228) (السلمي،2004،ص:204) :-

- الحاجة الى استثمارات عالية الكلفة : حيث تحتاج انشطتها المختلفة الى الاستثمار في الاموال و العمل.
- المزج و المواءمة بين عنصري الافراد، والتكنولوجيا. ذلك ان وجود العنصر البشري ضروري للقيام بعمليات الفهم و التفسير و ربط ذلك بالمعلومات الاخرى. و من ناحية اخرى فان الحاسبات و نظم المعلومات و الاتصالات تتميز بامكانات فائقة لعمليات الحصول و التوزيع للمعرفة ذات الهيكل العالي و السريعة التغير.
- تبني القادة و المديرون لمداخل ادارة المعرفة، بحيث ينعكس ذلك بوضوح في السياسات اللازمة لتحقيق الادارة الفعالة للمعرفة. لا شك ان تبني القيادة لتطبيق إدارة المعرفة يضمن توفير الدعم اللازم لمبادرات نشر و مشاركة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر و محفزا و قائدا لهم نحو تحقيق الأهداف
- تتطلب الادارة الفعالة للمعرفة وجود مديرون للمعرفة، يعملون على تسهيل عمليات خلق و توزيع و استخدام المعرفة بواسطة الآخرين، واقناع الآخرين بالانخراط في عمليات خلق و مشاركة المعرفة، و العمل على بناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح لهم بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.
- وضع خرائط للمعرفة، تركز على المعرفة المتوافرة بالسوق ، و تعكس رغبات المستهلكين.
- العمل على تحقيق دافعية عالية لدى حاملي المعرفة ، حتى يمكن ادخال هذه المعرفة الى النظام ، و ذلك عن طريق تقويم الاداء و وضع نظم المكافآت المناسبة.

- تحسين عمليات العمل المعرفي و تقليل التدخل من اعلى الى اسفل الى ادنى حد ممكن.
- التركيز و الالتزام الذي يقود الى تعميق المعرفة بالعملاء .
- الاستمرارية في العمل حيث ان ادارة المعرفة عملية مستمرة: لانهاية لها لما تتميز به بيئة المعرفة من تغيير مستمر ، و تتغير تبعا لذلك تصنيفاتها المطلوبة، لذلك تعتبر مهام ادارة المعرفة مستمرة لمقابلة الحاجة المتجددة للمعرفة.
- التعاقد المعرفي و الذي بموجبه لا تكون المعرفة التي يحملها العاملون ملكا لهم ، بل تكون مستاجرة للمنظمة . و بذلك تتمكن المنظمة من استخلاص هذه المعرفة و توثيقها و الاحتفاظ بها ، حتى بعد ترك هؤلاء العاملين لوظائفهم.
- التعاون (Collaboration) : و هو المستوى الذي يستطيع في اعضاء فريق العمل مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم . و ذلك لان اشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية توليد المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد و الاقسام المختلفة داخل المنظمة.
- الثقة (Trust): وهي الحفاظ على مستوى متبادل و متميز من الايمان بقدرات الاعضاء ، و الثقة المتبادلة بين الافراد يمكن ان تسهل من عملية التبادل المفتوح و المؤثر للمعرفة.
- التعلم (Learning): و هو عملية اكتساب المعرفة من قبل الافراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات او التأثير في الاخرين . و التركيز على التعلم يساعد على تطوير العاملين بالمنظمة و يؤهلهم ليكونوا اكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة.
- المركزية (Centralization): و تشير الى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا في المنظمة. و توليد المعرفة يحتاج الى درجة عالية من اللامركزية.
- الرسمية (Formalization): و هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية ، و السياسات و الاجراءات القياسية ، بعملية اتخاذ القرارات و علاقات العمل داخل المنظمة . و تحتاج عمليات توليد المعرفة الى درجة عالية من المرونة في تطبيق الاجراءات و السياسات و تقليل التركيز على قواعد العمل.
- الخبرة الواسعة و العميقة (Sharp Skills): حيث ان خبرة عمال المعرفة بالمنظمة يجب ان تكون واسعة من حيث التنوع ، و عميقة من حيث التركيز على التخصصية.

- دعم نظام تكنولوجيا المعلومات (IT Support): توفر تكنولوجيا المعلومات الدعم و المساعدة لعمليات توليد المعرفة .
- الابداع التنظيمي (Organizational Creativity): و يشير الى القدرة على توليد القيمة ، المنتجات ، الخدمات ، الافكار ، و الاجراءات المفيدة التي يبتكرها العاملون بالمنظمة في اطار نظام اجتماعي معقد.
- نظم الاتصالات و المعلومات المحوسبة
- نظم ادارة الموارد البشرية التي تمكن من الوصول الي هيكل فعال من الموارد البشرية من ذوي المعرفة.
- نظم ادارة الاداء التي توفر المعلومات الاساسية عن الاهداف و النتائج ، و توفر الدعم و المساعدة دون التقيد بتفاصيل اجرائية تعوق الابتكار.
- استخدام فرق العمل ذاتية الادارة
- نظم متابعة و تقويم الاداء القائمة على اساس النتائج و الانجازات.
- ادراك قيمة راس المال الفكري للمنظمة.
- المقدرة على ابراز النجاحات و استدامة الثقافة المطلوبة.
- استخدام الادوات المناسبة لادارة المعرفة.
- الهياكل التنظيمية المرنة
- الثقافة التنظيمية الملائمة والمتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، و المشجعة لروح الفريق، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة.

4 . 5: معوقات تطبيق إدارة المعرفة

قد تعترض سبيل تطبيق ادارة المعرفة عدة عقبات ، و من اهمها مايلي (Ramirez,2007)
(حجازي،2005، ص ص: 96-100):-

- مقاومة التغيير .
- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة (الخطأ) وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر .
- النظر الى المعرفة على انها قوة: لا يرغب الافراد في مشاركة ما يملكونه من معارف مخافة ان يؤثر ذلك على مراكزهم في المنظمة.
- الشعور بالدونية و قلة المعرفة يحول دون تقبل الافراد لمعارف و خبرات الاخرين و الافادة منها في انجاز ما يوكل اليهم من مهام.
- الخوف من فقدان الوظيفة حيث يعتقد الافراد ان تامين وظائفهم مرتبط بما يملكونه من خبرة و معرفة شخصية.
- التنافس بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.
- نظرة الافراد لانفسهم بانهم خبراء و عدم رغبتهم في التعاون مع الاخرين.
- غياب آليات المشاركة المنضبطة مثل جماعات المشاركة.
- عدم ادراك الافراد لقيمة ما يملكونه من معرفة و خبرة.
- عدم ادراك الافراد ان الاخرين قد يحتاجون لما يملكونه من معرفة و خبرة.
- الثقافة التنظيمية التي لا تشجع الاتصال المفتوح بين الافراد داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية التي تشجع اكتناز المعرفة و عدم مشاركتها.
- عدم الثقة في الاخرين الناتج من قلة المعرفة الشخصية بين الافراد.
- الشعور بإنقضاء الفائدة والمصلحة الشخصية و غياب الحوافز المناسبة و القائمة على اساس فرق العمل لا الافراد.
- الوقت المخصص لمشاركة المعرفة: لا وجود له ضمن ساعات العمل اليومية.
- الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

- الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفاء.
- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- الافتقار إلى الإدراك لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.

4 . 6: النتائج المتوقعة من تطبيق إدارة المعرفة

ان تطبيق ادارة المعرفة في غاية الاهمية ، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد إزدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب اشتداد حدة المنافسة، و تداعيات العولمة ، و ثورة المعلومات و الاتصالات وبصفة عامة، فإن تطبيق إدارة المعرفة يترتب عليه ما يلي (حجازي، 2006، ص ص: 35-36) (عبد الوهاب، 2007، ص: 7) (السلمي، 2002، ص: 404) (هدي، 2005، ص: 136) :-

- تحسين جودة المنتج أو الخدمة، عن طريق تحسين العملية الإدارية والإنتاجية، بالاستفادة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة وخارجها .
- تقليل التكلفة الإنتاجية والإدارية ، و بالتالي زيادة الأرباح .
- تشجيع الابتكار و التجديد باستمرار ، وذلك بتسهيل عملية تبادل المعلومات والأفكار .
- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر عن طريق تطبيق المعرفة التنظيمي.
- تكوين و تنمية راس المال الفكري، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة.
- تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم، وذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة. وفي ظل هيكل تنظيمي مرن وتكنولوجيا معلومات مناسبة، وإدارة فعالة للمعرفة.

- تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وإدارتها من خلال انخراط العاملين في فرق عمل وجماعات الممارسة المختلفة.
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تحسين عملية اتخاذ القرار و تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة .
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- رفع قدرات العاملين و رفع مستوى وعيهم و فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، و فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات المنظمة وإجراءاتها، و بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فأنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل.
- تعزيز قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات جودة أعلى.

مما تقدم يمكن القول بان تطبيق ادارة المرفعة يمكن المنظمة من تحقيق النتائج المرجوة ، و التي تلبي احتياجات و تشبع رغبات جميع الاطراف اصحاب المصلحة ، و المرتبطين بالمنظمة ، و بذلك يتحقق للمنظمة التميز في الاداء .

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث : المبحث الاول و يتناول منهجية الدراسة ، و المبحث الثاني و يتناول بالمناقشة و التحليل متغيرات مجتمع الدراسة - البيانات الشخصية للمبحوثين - ، بينما يتناول المبحث الثالث بالمناقشة و التحليل بيانات محاور الدراسة .

5 . 1 . 1 منهج الدراسة :

يبين هذا المبحث منهج و اداة الدراسة ، و مجتمع الدراسة ، و الخطوات العملية التي اتبعها الباحث من اجل تحقيق الدراسة ، و الاساليب الاحصائية التي استخدمت لمعالجة بيانات الدراسة . استخدم المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ، و الذي يقدم وصفا للظواهر و الاحداث موضوع البحث مع الاخذ باللغة الكمية في التحليل (عثمان ، 2006 ، ص: 150) و ذلك بجمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة و تفسير هذه البيانات و تحديد الظروف و العلاقات الموجودة بين المتغيرات

5 . 1 . 2 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة المواني الهندسية ، و البالغ عددهم 300 فردا ، يتسم مجتمع الدراسة باشماله على المدراء ، و رؤساء الاقسام و المهندسين و الفنيين المهرة و ذلك وفقا للبيانات المقدمة للباحث من سجلات ادارة شئون العاملين بالشركة . وقد وزعت الاستبانة على عدد 150 فردا فقط من مجتمع الدراسة . و نسبة للتجانس بين افراد عينة الدراسة ، و تعزز الوصول الى جميع افراد مجتمع الدراسة يرى الباحث ان عدد الاستبانات الموزعة تعتبر كافية لاجراء الدراسة. و بعد توزيع عدد 150 استبانة بلغ مجموع الاستبانات المعادة 126 استبانة و قد استبعد منها عدد 5 استبانات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال بياناتها . بلغ مجموع الاستبانات المعادة و الصالحة للتحليل 121 و ذلك بنسبة عائد بلغ 81 % و هي تعتبر نسبة عائد مرتفعة .

3 . 1 . 5 حدود الدراسة

- اقتصرت الدراسة على بعض المجالات و قد تمثلت فيما يلي :-
 - المجال البشري : و قد اقتصرت الدراسة في هذا المجال على العاملين بشركة المواني الهندسية و الموجودين بالشركة اثناء اجراء الدراسة. و الذين يحملون مؤهلات جامعية لا تقل عن درجة البكالوريوس.
 - المجال الزمني: اجريت الدراسة في الفترة من 2009 و حتى العام 2011 م.
 - المجال المكاني : تم تطبيق الدراسة على العاملين بمدينة بورتسودان والموجودين بالشركة وقت الدراسة دون المواقع الاخرى خارج مدينة بورتسودان .
 - المجال الموضوعي : اقتصرت الدراسة علي تناول متطلبات تطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية، و ذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق عمليات ادارة المعرفة، و مدى وعي و التزام القيادة بتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية، و مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بشركة المواني الهندسية لتطبيق ادارة المعرفة ، و مدى توافر و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الضرورية لادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية ، و اخيرا مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لشركة المواني الهندسية لتطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي.

4 . 1 . 5 اداة الدراسة

اشتملت الاستبانة التي استخدمت لجمع البيانات و المعلومات التي تتعلق بموضوع البحث على عدد من البنود التي تعكس اهداف الدراسة و اسئلتها ، للاجابة عنها من قبل المبحوثين ، وهم العاملين بشركة المواني الهندسية، حيث تم تقسيمها الى جزئين هم:-

الجزء الاول البيانات الشخصية : و قد اشتمل هذا الجزء على العناصر الاتية :-

- المؤهل العلمي .
- سنوات الخبرة.
- العمر .
- عدد الدورات التدريبية في مجال العمل.

الجزء الثاني عبارات محاور الدراسة:

- عبارات مدى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية ، عددها 11 عبارة ، و هي من العبارة رقم 1 الى العبارة رقم 11 .
 - عبارات مدى وعي و التزام القيادة بتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية ، و عددها 9 عبارة ، و هي من العبارة رقم 12 الى العبارة رقم 20 .
 - عبارات مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بشركة المواني الهندسية لتطبيق ادارة المعرفة ، و عددها 7 عبارات ، و هي من العبارة رقم 21 الى العبارة رقم 27 .
 - عبارات مدى توافر و استخدام تكنولوجيا ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية ، و عددها 8 عبارات ، و هي من العبارة رقم 28 الى العبارة رقم 35.
 - عبارات حول مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية ، و عددها 6 عبارات ، و هي من العبارة رقم 36 الى العبارة رقم 41.
- و قد تمت صياغة اسئلة محاور الدراسة بطريقة تتيح للمبحوثين فرصة الاجابة عنها و وفقا لتدرج مقياس ليكرت الخماسي ، بحيث تأخذ كل اجابة اهمية نسبية ، و ذلك على النحو التالي :-

5 = اوافق بشدة

4 = اوافق

3 = محايد

2 = لا اوافق

1 = لا اوافق بشدة

5 . 1 . 5 صدق اداة الدراسة :

قام الباحث باعداد الصورة الاولى لعبارات الاستبانة بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية و الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالي ، و قام بعرضها على المشرف على الدراسة و هيئة التحكيم (انظر الملحق رقم 2) و ذلك للتأكد من مدي ملائمتها لكل من مجتمع و موضوع الدراسة ، و قد افاد الباحث كثيرا من ملاحظات المشرف و هيئة التحكيم في اخراج الاستبانة بصورتها النهائية .

5 . 1 . 6 ثبات اداة الدراسة :

قام الباحث باجراء اختبار قبلي ، و ذلك بحساب معامل الثبات الكلي لعينة مكونة من 10 استبانات ، بلغ معامل الثبات الكلي لهذه الاستبانات 0.974 بمقياس الفا ، و هو معدل ثبات عالي يمكن من الاعتماد علي الاستبانة. و في اختبار بعدي تم حساب ثبات اداة الدراسة بعد تفريغ البيانات الواردة من مجتمع الدراسة باستخدام معامل كرونباخ الفا ، و الجدول التالي يوضح معاملات ثبات محاور الدراسة الرئيسة بالتفصيل .

جدول رقم (5 / 1)

معامل الثبات بمقياس كرونباخ الفا لمحاور الدراسة

معامل الثبات	محاور الدراسة
0.921	مجموعة اسئلة المحور الاول من العبارة رقم (1) الى العبارة رقم (11)
0.906	مجموعة اسئلة المحور الثاني من العبارة رقم (12) الى العبارة رقم (20)
0.897	مجموعة اسئلة المحور الثالث من العبارة رقم (21) الى العبارة رقم (27)
0.862	مجموعة اسئلة المحور الرابع من العبارة رقم (28) الى العبارة رقم (35)
0.937	مجموعة اسئلة المحور الخامس من العبارة رقم (36) الى العبارة رقم (41)
0.974	الثبات الكلي

المراجع: دراسة ميدانية، اعداد الباحث، 2011م

يتضح من بيانات الجدول رقم (5 / 1) ان قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة تراوحت ما بين 0.862 – 0.937 بمقياس كرونباخ الفا ، كما بلغ معدل قيمة الثبات الكلي لمحاور اداة الدراسة 0.974 و هذه القيم تعتبر معدلات ثبات عالية .

5 . 1 . 7 اساليب المعالجة الاحصائية :

قام الباحث بجمع بيانات الدراسة الميدانية عن طريق اجابات المبحوثين عن عبارات الاستبانة ، حيث تم ادخال هذه البيانات في الحاسب الالى ، و معالجتها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و قد استخدمت الاساليب التالية لمعالجة البيانات :-

- 1- النسب المئوية والتكرارات للتحليل الوصفي لمتغيرات مجتمع الدراسة - لبيانات المبحوثين.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون لتحديد مدى ارتفاع او انخفاض اجابات المبحوثين عن عبارات الاستبانة ، حيث تم حساب المتوسط وفقا للمعادلة التالية :

$$\text{المتوسط} = \frac{1 \times 5 + 2 \times 4 + 3 \times 3 + 4 \times 2 + 5 \times 1}{1 + 2 + 3 + 4 + 5}$$

مج ت

حيث تمثل :-

ت 1 مجموع التكرارات لكل اجابة تحت الاختياروافق بشدة

ت 2 مجموع التكرارات لكل اجابة تحت الاختيار اوافق

ت 3 مجموع التكرارات لكل اجابة تحت الاختيارمحايد

ت 4 مجموع التكرارات لكل اجابة تحت الاختيار لا اوافق

ت 5 مجموع التكرارات لكل اجابة تحت الاختيار لا اوافق بشدة

و قد تم قياس المتوسط وفقا لاهمية كل عبارة اجاب عنها المبحوثين على النحو التالي :-

- المتوسط من 3.5 الى 5 يدل على الاهمية العالية لمضمون العبارة

- المتوسط من 2.5 الى اقل من 3.5 يدل على الاهمية المتوسطة لمضمون العبارة

- المتوسط اقل من 2.5 يدل على الاهمية الضعيفة لمضمون العبارة.

3 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOAV) لمعرفة ما

إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر وذلك تعزى للمتغيرات الشخصية لافراد مجتمع الدراسة.

5 . 2 . تحليل و مناقشة متغيرات مجتمع الدراسة- البيانات الشخصية:

قام الباحث في هذا المبحث بتناول نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات مجتمع الدراسة - البيانات الشخصية ، و التي تمثلت في اجابات المبحوثين عن عبارات اداة الدراسة . و قد جاءت نتائج تحليل بيانات الدراسة كما يلي :-

5 . 2 . 1 المؤهل العلمي

جدول رقم (2/5)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لمؤهلاتهم العلمية

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	96	79.3%
دبلوم عالي	22	18.2%
ماجستير	3	2.5%
دكتوراه	-	-
المجموع	121	100%

المصدر: دراسة ميدانية ،اعداد الباحث، 2011م

يلاحظ من خلال الجدول (2/5) ان غالبية المبحوثين من حملة شهادة البكالوريوس ، حيث بلغت نسبة عددهم الي العدد الكلي 79.3 % ، بينما هناك تدني في حملة الشهادات العليا حيث بلغت نسبة حملة الماجستير فقط 2.5 % من العدد الكلي للمبحوثين ، و بالتالي ربما اثر ذلك على مدى المامهم بالاساليب و الادوات المستخدمة في ادارة المعرفة لتحقيق التميز التنظيمي، و بالتالي فهمها و التجاوب مع متطلباتها و المساهمة في تطويرها بما يرفع من مستوى الاداء و تحقيق التميز ما لم تساهم الادارة العليا في تجسيرهذه الفجوة عن طريق التدريب و التاهيل .

5 . 2 . 2 سنوات الخبرة

جدول رقم: (3/5)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من سنة	7	5.8%
من سنة الى اقل من خمسة سنوات	64	52.9%
من خمسة سنوات الى اقل من عشرة سنوات	27	22.3%
عشرة سنوات فاكثر	23	19%
الجملة	121	100%

المرجع: دراسة ميدانية , اعداد الباحث 2011م

يلاحظ من خلال الجدول (3/5) اعلاه ان غالبية المبحوثين لهم سنوات خبرة اقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 58.7 % من العدد الكلي للمبحوثين ، مما يعني ان لهم الدراية الكافية باهمية المعلومات و الخبرة في القيام بالانشطة المختلفة ، و بالتالي يمكن الاعتماد علي استجاباتهم على العبارات الواردة في الاستبانة .

3 . 2 . 5 العمر:

جدول رقم (4/5)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقا لآعمارهم

سنوات العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى اقل من 30 سنة	28	23.1%
من 30 الى اقل من 40 سنة	63	52.1%
من 40 الى من اقل 50 سنة	25	20.7%
من 50 فاكثـر	5	4.1%
المجموع	121	100%

المصدر: دراسة ميدانية، اعداد الباحث، 2011م

تشير بيانات الجدول (4/5) اعلاه الى ان نسبة 75.2% من المبحوثين تتراوح اعمارهم ما بين 20 الى اقل من 40 سنة و هي سن تجتمع فيها الانتاجية العالية المصحوبة بمستوى متوسط من الخبرات بينما تبلغ نسبة من تجاوزت اعمارهم 50 عاما نسبة 4.1 % و هي نسبة ضئيلة و ربما فقدت الشركة الكثير من الخبرات و المهارات عند تقاعد هذه الالفئة ، و يلاحظ ان بيانات الجدول (5/5) تتفق مع بيانات الجدول (4/5) .

5 . 2 . 4 عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (5/5)

التوزيعات التكرارية للمبحوثين وفقاً لعدد الدورات
التدريبية التي شاركوا فيها

عدد الدورات	التكرارات	النسبة المئوية
لا توجد	32	26.4%
دورة واحدة	47	38.8%
دورتان	21	17.4%
ثلاثة دورات فأكثر	21	17.4%
المجموع	121	100%

المصدر : دراسة ميدانية ، اعداد الباحث، 2011م

تشير بيانات الجدول (5/5) الى ان 17.4% من المبحوثين قد تلقوا ثلاث دورات تدريبية فأكثر و ان 17.4 % من المبحوثين قد تلقوا دورتان تدريبيتان بينما بلغت نسبة الذين لم يشاركوا في اي دورات تدريبية 26.4% . و يستنتج من ذلك حاجة المبحوثين الى المزيد من الدورات التدريبية في شركة المواني الهندسية.

5 . 3 تحليل و مناقشة اسئلة محاور الدراسة

يتناول هذا المبحث اجابات المبحوثين عن اسئلة محاور الدراسة بالتحليل و المناقشة ، حيث يتعرض المحور الاول الى اجابات المبحوثين عن الاسئلة حول مدى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية، بينما يتناول المحور الثاني اجابات المبحوثين عن الاسئلة حول مدى وعي و التزام القيادة بتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية ، و المحور الثالث يشتمل على الاجابات عن الاسئلة حول

مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بشركة المواني الهندسية لتطبيق ادارة المعرفة ، اما المحور الرابع فيتناول الاجابات عن الاسئلة حول مدى توافر و استخدام تكنولوجيا ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية ،و المحور الخامس يتناول الاجابات عن الاسئلة حول مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية، و اخيرا محور السؤال المفتوح لعرض ملاحظات المبحوثين و مقترحاتهم حول ما يمكن ان يفيد الدراسة و في مجال تطبيق ادارة المعرفة .

5 . 3 . 1 محور مدى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية .

جدول رقم (6/5)

مدى تطبيق عمليات ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية

رقم	الترتيب	الاساليب و الادوات العمليات	متوسط الاجابات	الانحراف المعياري
1	1	لدى الشركة استراتيجية اتصالات تضمن توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب	3.72	1.010
2	7	لدى الشركة شخص يدير أنشطة خلق المعرفة و تنظيمها و توزيعها و يعمل على اقناع الآخرين بفوائد الانخراط في أنشطة خلق المعرفة	3.24	1.148
3	3	توجد في الشركة اليات تدعم تدفق المعرفة عبر الحدود و الاقسام و الوظائف المختلفة.	3.36	1.033
4	2	تتخذ الشركة كافة الاجراءات الهادفة الى تفادي الافراط في تدفق المعلومات.	3.45	0.984
5	9	توجد في الشركة اليات فعالة لالتماس المعارف الجيدة خارج الشركة تلبي الحاجات المستقبلية و الاستراتيجية للشركة.	3.12	1.082
6	4	توجد وسائل متيسرة لتحديد مواقع المعرفة المهمة داخل الشركة.	3.33	1.052
7	5	يعاد النظر بانتظام في المحتوى المعرفي لانظمة حواسيبنا للتأكد من انها حديثة و مناسبة لاحتياجات الشركة.	3.31	1.111
8	6	كلفت الشركة اشخاصا لادارة المعرفة الموجودة في انظمة الحواسيب من حيث النوع و المناسبة.	3.27	1.133
9	11	فجوات المعرفة بالشركة يتم تحديدها بشكل نظامي باستعمال اجراءات معرفة	3.03	1.056

		تماما.		
1.115	3.20	يتميز نظام ادارة المعرفة بالشركة بسهولة الاستخدام لانه يستخدم لغة شائعة.	8	10
1.137	3.08	بالشركة نظام لنقل افضل الممارسات بما فيها التوثيق و استخلاص الدروس من المؤسسات الاخرى.	10	11
	3.28	المتوسط العام		

المصدر : دراسة ميدانية، اعداد الباحث 2011م

يوضح الجدول رقم (6/5) اعلاه ان العبارة رقم 1 : " لدى الشركة استراتيجية اتصالات تضمن توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب" كانت من اكثر الادوات توافرا بشركة المواني الهندسية ، و ذلك للاهمية العالية التي اولتها اياها اجابات المبحوثين ، حيث جاء متوسط اجابات المبحوثين عنها 3.72 . اما العبارة رقم 9 : " فجوات المعرفة بالشركة يتم تحديدها بشكل نظامي باستعمال اجراءات معرفة تماما" فقد جاء متوسط استجابات المبحوثين حولها بدرجة متوسطة في الاهمية ، حيث بلغ 3.03 و هو ادنى متوسط في هذا المحور، و في هذا اشارة الى ضعف فاعلية الاستراتيجية. اما بقية العبارات فقد تراوح متوسطها ما بين 3.45 و 3.08 ، و بالتالي فقد حملت جميعها اهمية متوسطة هذا من جانب ، و من جانب اخر تشير الانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين ، و التي تراوحت ما بين 1.148 و 1.010 الى عدم تركيز الاجابات و تشتتها ، باستثناء العبارة رقم (4) فقط في هذا المحور حيث جاءت اجابات المبحوثين حولها مركزة حول المتوسط حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.984.

و مما تقدم يتضح ان شركة المواني الهندسية تستخدم العديد من الاساليب و الادوات و العمليات اللازمة لادارة المعرفة ، و ان كانت بمستوى كفاءة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام 3.28.

5 . 3 . 2 محور مدى وعي و التزام القيادة بتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية.

جدول رقم (7/5)

مدى وعي و التزام القيادة بتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية

رقم	الترتيب	مؤشرات الوعي و الالتزام	متوسط الاجابات	الانحراف المعياري
12	13	تعتبر المعرفة ممتلكات قيمة لاستراتيجيتنا المؤسسية	3.50	1.104
13	18	لدينا خطة تنمية تهدف الى تلبية احتياجاتنا المستقبلية من المعرفة	3.11	0.920
14	15	المعلومات عن عملنا متوفرة و منظمة و متاحة لاستعمالنا جميعا.	3.23	1.023
15	19	معرفتنا عن البيئة الخارجية و المؤسسات المماثلة حديثة دائما.	3.08	1.122
16	16	استراتيجيتنا لادارة المعرفة وثيقة الصلة باستراتيجية الشركة .	3.14	1.059
17	20	تأثير برامجنا لادارة المعرفة على الاداء المؤسسي يقاس و يبلغ عنه بانتظام.	2.93	1.093
18	12	تتفهم الشركة تكاليف و فوائد انظمة ادارة المعرفة.	3.62	0.897
19	17	تأتي الافكار الجديدة من جميع مستويات الشركة.	3.13	1.032
20	14	ترصد الشركة مستوى مناسب من الموارد و التمويل للمشاريع الجديدة في ادارة المعرفة.	3.27	1.057
		المتوسط العام	3.22	

المرجع : الدراسة الميدانية ، اعداد الباحث 2011م

تشير اجابات المبحوثين عن مؤشرات الوعي و الالتزام في الجدول (7/5) اعلاه ، الى الاهمية المتوسطة لمضامين هذه المؤشرات حيث بلغ المتوسط العام 3.22 ، و بصفة عامة تراوح متوسط الاجابات ما بين 3.62 و 2.93 ، و تشتت استجابات المبحوثين حول المتوسط ، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال الانحرافات المعيارية للعبارات من 12 الى 20 بالجدول اعلاه ، و التي تفاوتت ما بين 1.023 و 1.122 موضحة تشتت هذه الاجابات و حول المتوسط ، و ذلك باستثناء العبارتين 13 و 18 و التي بلغت انحرافات المعيارية على التوالي 0.920 و 0.897 .

و لكن بامعان النظر في اجابات المبحوثين عن العبارة رقم 18 "تتفهم الشركة تكاليف و فوائد انظمة ادارة المعرفة" بالجدول اهلاه تتضح الاهمية المرتفعة لمضمون هذه العبارة لدى المبحوثين ، حيث بلغ متوسط الاجابات عنها 3.62، و ان آراء المبحوثين حولها قد تركزت حول المتوسط الامر الذي عكسه الانحراف المعياري البالغ 0.897 .

مما تقدم يمكن القول بان التفهم الكبير لفوائد و تكاليف ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية لم يحظى بالالتزام الكافي من قبل القيادة ، و يتضح ذلك من خلال متوسط العبارة رقم 17 : "تأثير برامجنا لادارة المعرفة على الاداء المؤسسي يقاس و يبلغ عنه بانتظام" و الذي جاء منخفضا حيث بلغ 2.93 . حيث ان عدم ترجمة الوعي باهمية ادارة المعرفة بتحريك ايجابي بوضع البرامج المناسبة ، و مؤشرات الاداء التي تقيس مدى التقدم نحو الاهداف يأثر تأثيرا مباشرا على فعالية تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي بشركة المواني الهندسية.

5 . 3 . 3 محور مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بشركة المواني الهندسية لتطبيق ادارة المعرفة.

جدول رقم (8/5)

مدى ملائمة الثقافة التنظيمية بشركة المواني الهندسية لتطبيق ادارة المعرفة

رقم	الترتيب	مؤشرات الملاءمة	متوسط الاجابات	الانحراف المعياري
21	1	يوجد التزام شديد لدى ادارتنا بخلق المعرفة و تقاسمها.	3.35	1.014
22	7	لدينا ثقافة تشجع على المخاطرة و التجريب.	3.01	1.004
23	5	نظام المكافآت في شركتنا يشجع على مشاركة المعرفة و يساعد العاملين على استخدام معرفة الغير.	3.07	1.149
24	2	انشطة التطوير و التدريب تشجع الافراد على تطوير مهاراتهم و معارفهم الشخصية و حيازة معرفة جديدة و مشاركتها و استخدامها.	3.21	1.102
25	4	تستخدم الشركة فرق العمل عبر الوظائف و الاقسام لتوسيع تجربتنا	3.12	0.942

		في القرارات الاستراتيجية		
1.049	3.18	توفر الشركة وقتا كافيا لنا لكي نتعلم طرائق عمل جديدة.	3	26
1.043	3.06	يتلقى العاملون في الشركة المستوى اللازم من التدريب و التطوير للمشاركة فعليا في المبادرات القائمة على المعرفة.	6	27
	3.14	المتوسط العام		

المرجع : الدراسة الميدانية، اعداد الباحث 2011م

يشير الجدول (8/5) الى ان الانحراف المعياري لاجابات المبحوثين عن هذه العبارات قد عكس تشنتا كبيرا عن المتوسط لكل عبارة من عبارات هذا المحور، حيث تفاوت ما بين 1.004 و 1.049 ، و باستثناء عبارة واحدة فقط و هي العبارة رقم 25 : " تستخدم الشركة فرق العمل عبر الوظائف و الاقسام لتوسيع تجربتنا في القرارات الاستراتيجية " و التي بلغ الانحراف المعياري لها 0.942 ، بينما تراوح متوسط الاجابات للعبارات اعلاه ما بين 3.35 و 3.01 ، و بلغ المتوسط العام 3.14 و في هذا دلالة على الاهمية المتوسطة لمضمون هذه العبارات ، و هذا يؤكد ما ذهب اليه الباحث من وجود صعوبات تعيق تطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية لتحقيق التميز .

5 . 3 . 4 محور مدى توافر و استخدام تكنولوجيا ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية

جدول رقم (9/5)

مدى توافر و استخدام تكنولوجيا ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية

رقم	الترتيب	مؤشرات التوافر الاستخدام	المتوسط المرجع	الانحراف المعياري
28	4	التكنولوجيا المستخدمة بشركتنا تساعد على اقامة علاقات وثيقة بيننا و بين عملائنا عن طريق تعزيز التغذية الراجعة من العملاء.	3.21	1.050
29	1	بالشركة شبكات و انظمة حاسوبية تساعد على النفاذ الى المعرفة و مشاركتها بين العاملين.	3.38	0.960
30	5	انظمتنا الحاسوبية تمكنا من التعرف على الخبراء الموجودين في منطقتنا و انشطتهم الرئيسة و الاتصال بهم بسهولة و سرعة .	3.14	1.043

31	2	لدينا شبكة انترانت متطورة يستطيع جميع العاملين النفاذ اليها و استخدامها.	3.27	1.133
32	3	تستخدم الشركة مستويات امان مناسبة لحماية انظمة تكنولوجيا المعلومات.	3.24	1.017
33	8	بالشركة منتديات مناقشة الكترونية لمناقشة موضوعات تهم الشركة.	2.74	1.175
34	6	نراقب باستمرار التطورات التكنولوجية لكي نتأكد من ان نظام ادارة المعرفة عندنا يلبي حاجات الشركة.	3.07	1.074
35	7	يجري باستمرار تحسين نظام ادارة المعرفة	2.98	1.204
		المتوسط العام	3.13	

المرجع : دراسة ميدانية، اعداد الباحث 2011م

من خلال بيانات الجدول (9/5) اعلاه تتضح الاهمية المتوسطة لجميع عبارات هذا المحور من وجهة نظر العاملين بشركة المواني الهندسية، و ذلك بدلالة المتوسط المرجح للاجابات و الذي تراوح ما بين 2.98 و 3.38، و بمتوسط عام لجميع العبارات بلغ 3.13، و تشتت اجاباتهم حول متوسطات الاجابات ، و ذلك وفقا لدلالات الانحراف المعياري الذي يتراوح ما بين 1.017 و 1.204 ، ما عدا العبارة رقم 29: " بالشركة شبكات و انظمة حاسوبية تساعد على النفاذ الى المعرفة و مشاركتها بين العاملين. " و التي جاءت اجابات المبحوثين عنها مركزة حول المتوسط حيث بلغ الانحراف المعياري لها 0.960 ، و هذا يؤكد ضعف استخدام تكنولوجيا ادارة المعلومات و المعرفة بشركة المواني الهندسية، ذلك ان مجرد توافر هذه التكنولوجيا وحده دون تفعيلها لا يكفي لتمكين ادارة المعرفة بالكفاءة و الفعالية المطلوبة، بل لابد من استخدامها بما يمكن من عمليات ادارة المعرفة المختلفة. و يعتبر ضعف استخدام شركة المواني الهندسية لتكنولوجيا ادارة المعرفة من اهم معوقات تطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية.

5 . 3 . 5 محور مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية .

جدول رقم (10/5)

مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية

رقم	الترتيب	مؤشرات الملاءمة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
36	1	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة.	3.48	1.111
37	3	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح و ازالة الحدود مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق .	3.29	1.012
38	2	يسهل الهيكل التنظيمي عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يساهم في نقل المعرفة.	3.31	1.094
39	4	يوفر الهيكل التنظيمي في المؤسسة مرونة كافية تسهل عملية المشاركة بالمعلومات عبر الوحدات التنظيمية.	3.21	1.087
40	5	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة افقيا و راسيا في الشركة .	3.13	1.080
41	6	يساعد الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات و الممارسات التي تشجع على المبادرة و المخاطرة الفردية.	3.12	1.074
		المتوسط العام	3.26	

المصدر : دراسة ميدانية 2011م

من خلال بيانات الجدول (10/5) اعلاه تتضح الاهمية المتوسطة لجميع عبارات هذا المحور من وجهة نظر العاملين بشركة المواني الهندسية، و ذلك بدلالة المتوسط المرجح للاجابات و الذي تراوح ما بين 3.12 و 3.48 ، و بمتوسط عام لجميع العبارات بلغ 3.26، و تشتت اجاباتهم حول متوسطات الاجابات ، و ذلك وفقا لدلالات الانحراف المعياري الذي يتراوح ما بين 1.111 و 1.012 و هذا يؤكد ان ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية لم تتجاوز درجة متوسط الامر الذي يشكل صعوبة كبيرة في تطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية.

5 . 3 . 6 السؤال المفتوح

اشتملت الاستبانة على سؤال مفتوح واحد ، طلب فيه من المبحوثين اضافة ما يفيد الباحث و

الدراسة ، و قد اشار بعض المبحوثين الى العديد من الملاحظات والتي يمكن ايجازها فيما يلي:-

- الاهتمام بالتدريب و التاهيل لجميع الافراد .

- تبني هياكل تنظيمية اكثر مرونة.

و يامل الباحث ان تجد هذه الملاحظات الاهتمام الكافي من ادارة شركة المواني الهندسية ، و ذلك

لما يمكن ان تضيفه من مساهمة فاعلة في سبيل تطوير ادارة المعرفة بالشركة .

5 . 3 . 7 اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) في حالة العينات

المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمتطلبات

إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، الدورات التدريبية).

جدول (11/5)

اختبار تحليل التباين لمتغير المؤهل العلمي

العبارات	المجال	Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	قيمة f	Sig. مستوى الدلالة
processes1	Between Groups	11.199	2	5.600	5.939	.003
	Within Groups	111.247	118	.943		
	Total	122.446	120			
processes2	Between Groups	18.575	2	9.288	7.858	.001
	Within Groups	139.474	118	1.182		
	Total	158.050	120			
processes3	Between Groups	16.242	2	8.121	8.575	.000
	Within Groups	111.758	118	.947		
	Total	128.000	120			
processes4	Between Groups	9.685	2	4.842	5.818	.004

	Within Groups	98.216	118	.832		
	Total	107.901	120			
processes5	Between Groups	9.998	2	4.999	4.524	.013
	Within Groups	130.383	118	1.105		
	Total	140.380	120			
processes6	Between Groups	7.686	2	3.843	3.625	.030
	Within Groups	125.091	118	1.060		
	Total	132.777	120			
processes7	Between Groups	13.236	2	6.618	5.792	.004
	Within Groups	134.830	118	1.143		
	Total	148.066	120			
processes8	Between Groups	29.063	2	14.532	13.725	.000
	Within Groups	124.937	118	1.059		
	Total	154.000	120			
processes9	Between Groups	15.598	2	7.799	7.781	.001
	Within Groups	118.270	118	1.002		
	Total	133.868	120			
processes10	Between Groups	7.175	2	3.588	2.980	.055
	Within Groups	142.064	118	1.204		
	Total	149.240	120			
processes11	Between Groups	24.510	2	12.255	11.067	.000
	Within Groups	130.664	118	1.107		
	Total	155.174	120			
awareness12	Between Groups	8.425	2	4.213	3.607	.030
	Within Groups	137.823	118	1.168		
	Total	146.248	120			
awareness13	Between Groups	7.212	2	3.606	4.508	.013
	Within Groups	94.391	118	.800		
	Total	101.603	120			
awareness14	Between Groups	18.202	2	9.101	10.007	.000
	Within Groups	107.318	118	.909		
	Total	125.521	120			

awareness15	Between Groups	4.411	2	2.206	1.773	.174
	Within Groups	146.762	118	1.244		
	Total	151.174	120			
awareness16	Between Groups	23.758	2	11.879	12.645	.000
	Within Groups	110.853	118	.939		
	Total	134.612	120			
awareness17	Between Groups	25.183	2	12.592	12.561	.000
	Within Groups	118.288	118	1.002		
	Total	143.471	120			
awareness18	Between Groups	5.406	2	2.703	3.501	.033
	Within Groups	91.106	118	.772		
	Total	96.512	120			
awareness19	Between Groups	7.637	2	3.819	3.747	.026
	Within Groups	120.247	118	1.019		
	Total	127.884	120			
awareness20	Between Groups	14.806	2	7.403	7.329	.001
	Within Groups	119.194	118	1.010		
	Total	134.000	120			
culture21	Between Groups	7.649	2	3.824	3.898	.023
	Within Groups	115.773	118	.981		
	Total	123.421	120			
culture22	Between Groups	21.109	2	10.555	12.469	.000
	Within Groups	99.883	118	.846		
	Total	120.992	120			
culture23	Between Groups	23.058	2	11.529	10.057	.000
	Within Groups	135.273	118	1.146		
	Total	158.331	120			
culture24	Between Groups	10.562	2	5.281	4.607	.012
	Within Groups	135.273	118	1.146		
	Total	145.835	120			
culture25	Between Groups	17.107	2	8.554	11.306	.000
	Within Groups	89.273	118	.757		

	Total	106.380	120			
culture26	Between Groups	19.026	2	9.513	9.936	.000
	Within Groups	112.974	118	.957		
	Total	132.000	120			
culture27	Between Groups	11.985	2	5.993	5.962	.003
	Within Groups	118.610	118	1.005		
	Total	130.595	120			
technology28	Between Groups	17.470	2	8.735	8.967	.000
	Within Groups	114.943	118	.974		
	Total	132.413	120			
technology29	Between Groups	8.573	2	4.287	4.962	.009
	Within Groups	101.939	118	.864		
	Total	110.512	120			
technology30	Between Groups	11.687	2	5.844	5.798	.004
	Within Groups	118.924	118	1.008		
	Total	130.612	120			
technology31	Between Groups	6.003	2	3.001	2.393	.096
	Within Groups	147.997	118	1.254		
	Total	154.000	120			
technology32	Between Groups	12.908	2	6.454	6.853	.002
	Within Groups	111.141	118	.942		
	Total	124.050	120			
technology33	Between Groups	9.017	2	4.509	3.399	.037
	Within Groups	156.520	118	1.326		
	Total	165.537	120			
technology34	Between Groups	12.054	2	6.027	5.632	.005
	Within Groups	126.277	118	1.070		
	Total	138.331	120			
technology35	Between Groups	12.251	2	6.126	4.470	.013
	Within Groups	161.716	118	1.370		
	Total	173.967	120			
structure36	Between Groups	14.928	2	7.464	6.609	.002

	Within Groups	133.270	118	1.129		
	Total	148.198	120			
structure37	Between Groups	15.015	2	7.508	8.213	.000
	Within Groups	107.861	118	.914		
	Total	122.876	120			
structure38	Between Groups	12.189	2	6.094	5.469	.005
	Within Groups	131.497	118	1.114		
	Total	143.686	120			
structure39	Between Groups	27.565	2	13.782	14.232	.000
	Within Groups	114.270	118	.968		
	Total	141.835	120			
structure40	Between Groups	29.160	2	14.580	15.538	.000
	Within Groups	110.724	118	.938		
	Total	139.884	120			
structure41	Between Groups	32.259	2	16.129	17.935	.000
	Within Groups	106.121	118	.899		
	Total	138.380	120			

المرجع : دراسة ميدانية، اعداد الباحث، 2011م

يتضح من نتائج الجدول (11/5) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (Sig.) اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في جميع الحالات باستثناء العبارات 10 ، 15 ، 31 و بذلك يمكن استنتاج انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لمتطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة المواني الهندسية تعزي لمتغير المؤهل العلمي . و ينتج ذلك لعدة اسباب:

- ارتفاع المستوى التعليمي يرفع من مستوى الوعي باهمية ادارة المعرفة.
- اصحاب المؤهلات العلمية الاعلى اكثر استعدادا للتعلم و التعامل مع التغيير.

جدول (12/5)

اختبار تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
processes1	Between Groups	6.235	3	2.078	2.093	.105
	Within Groups	116.211	117	.993		
	Total	122.446	120			
processes2	Between Groups	9.135	3	3.045	2.392	.072
	Within Groups	148.915	117	1.273		
	Total	158.050	120			
processes3	Between Groups	1.221	3	.407	.376	.771
	Within Groups	126.779	117	1.084		
	Total	128.000	120			
processes4	Between Groups	6.219	3	2.073	2.385	.073
	Within Groups	101.682	117	.869		
	Total	107.901	120			
processes5	Between Groups	4.424	3	1.475	1.269	.288
	Within Groups	135.956	117	1.162		
	Total	140.380	120			
processes6	Between Groups	2.601	3	.867	.779	.508
	Within Groups	130.176	117	1.113		
	Total	132.777	120			
processes7	Between Groups	5.660	3	1.887	1.550	.205
	Within Groups	142.406	117	1.217		
	Total	148.066	120			
processes8	Between Groups	2.885	3	.962	.744	.528
	Within Groups	151.115	117	1.292		
	Total	154.000	120			
processes9	Between Groups	3.704	3	1.235	1.110	.348
	Within Groups	130.164	117	1.113		
	Total	133.868	120			
processes10	Between Groups	2.677	3	.892	.712	.547

	Within Groups	146.563	117	1.253		
	Total	149.240	120			
processes11	Between Groups	10.888	3	3.629	2.943	.036
	Within Groups	144.285	117	1.233		
	Total	155.174	120			
awareness12	Between Groups	1.083	3	.361	.291	.832
	Within Groups	145.164	117	1.241		
	Total	146.248	120			
awareness13	Between Groups	1.372	3	.457	.534	.660
	Within Groups	100.231	117	.857		
	Total	101.603	120			
awareness14	Between Groups	1.776	3	.592	.560	.643
	Within Groups	123.744	117	1.058		
	Total	125.521	120			
awareness15	Between Groups	6.640	3	2.213	1.792	.153
	Within Groups	144.534	117	1.235		
	Total	151.174	120			
awareness16	Between Groups	2.640	3	.880	.780	.507
	Within Groups	131.971	117	1.128		
	Total	134.612	120			
awareness17	Between Groups	2.888	3	.963	.801	.496
	Within Groups	140.583	117	1.202		
	Total	143.471	120			
awareness18	Between Groups	5.591	3	1.864	2.398	.072
	Within Groups	90.921	117	.777		
	Total	96.512	120			
awareness19	Between Groups	19.160	3	6.387	6.873	.000
	Within Groups	108.725	117	.929		
	Total	127.884	120			
awareness20	Between Groups	3.122	3	1.041	.930	.428
	Within Groups	130.878	117	1.119		
	Total	134.000	120			

culture21	Between Groups	4.973	3	1.658	1.637	.185
	Within Groups	118.449	117	1.012		
	Total	123.421	120			
culture22	Between Groups	9.839	3	3.280	3.452	.019
	Within Groups	111.153	117	.950		
	Total	120.992	120			
culture23	Between Groups	5.228	3	1.743	1.332	.267
	Within Groups	153.103	117	1.309		
	Total	158.331	120			
culture24	Between Groups	2.516	3	.839	.685	.563
	Within Groups	143.318	117	1.225		
	Total	145.835	120			
culture25	Between Groups	7.486	3	2.495	2.952	.036
	Within Groups	98.894	117	.845		
	Total	106.380	120			
culture26	Between Groups	2.985	3	.995	.902	.442
	Within Groups	129.015	117	1.103		
	Total	132.000	120			
culture27	Between Groups	9.822	3	3.274	3.172	.027
	Within Groups	120.773	117	1.032		
	Total	130.595	120			
technology28	Between Groups	12.659	3	4.220	4.123	.008
	Within Groups	119.754	117	1.024		
	Total	132.413	120			
technology29	Between Groups	.289	3	.096	.102	.959
	Within Groups	110.223	117	.942		
	Total	110.512	120			
technology30	Between Groups	3.085	3	1.028	.943	.422
	Within Groups	127.527	117	1.090		
	Total	130.612	120			
technology31	Between Groups	6.520	3	2.173	1.724	.166
	Within Groups	147.480	117	1.261		

	Total	154.000	120			
technology32	Between Groups	5.871	3	1.957	1.937	.127
	Within Groups	118.179	117	1.010		
	Total	124.050	120			
technology33	Between Groups	10.532	3	3.511	2.650	.052
	Within Groups	155.005	117	1.325		
	Total	165.537	120			
technology34	Between Groups	9.141	3	3.047	2.759	.045
	Within Groups	129.190	117	1.104		
	Total	138.331	120			
technology35	Between Groups	13.703	3	4.568	3.335	.022
	Within Groups	160.264	117	1.370		
	Total	173.967	120			
structure36	Between Groups	13.348	3	4.449	3.860	.011
	Within Groups	134.851	117	1.153		
	Total	148.198	120			
structure37	Between Groups	6.314	3	2.105	2.113	.102
	Within Groups	116.562	117	.996		
	Total	122.876	120			
structure38	Between Groups	7.398	3	2.466	2.117	.102
	Within Groups	136.288	117	1.165		
	Total	143.686	120			
structure39	Between Groups	5.076	3	1.692	1.447	.233
	Within Groups	136.759	117	1.169		
	Total	141.835	120			
structure40	Between Groups	4.729	3	1.576	1.365	.257
	Within Groups	135.155	117	1.155		
	Total	139.884	120			
structure41	Between Groups	2.748	3	.916	.790	.502
	Within Groups	135.632	117	1.159		
	Total	138.380	120			

المرجع : دراسة ميدانية، اعداد الباحث 2011م

يتضح من نتائج الجدول (12/5) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في غالبية الحالات و بذلك يمكن استنتاج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لمتطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة المواني الهندسية تعزي لمتغير سنوات الخبرة. بينما تدنت القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين للعبارات 11، 19 ، 22 ، 25 ، 27 ، 28 ، 34 ، 35 ، 36 و التي جاءت اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .و ينتج ذلك لعدة اسباب:

- انه كلما زادت سنوات الخدمة بالنسبة للفرد زادت الخبرات و المهارات التي يكتسبها و بالتالي ادرك اهمية عدد سنوات الخدمة في اكسابه المهارات الضرورية للقيام بالانشطة المختلفة .
- كما ان الافراد الذين تميزت مدة خدمتهم بالقصر يكونون اكثر حاجة لتبادل الخبرات مع الذين سبقوهم الى العمل .

جدول (13/5)

اختبار تحليل التباين لمتغير العمر

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
processes1	Between Groups	8.650	3	2.883	2.965	.035
	Within Groups	113.796	117	.973		
	Total	122.446	120			
processes2	Between Groups	6.806	3	2.269	1.755	.160
	Within Groups	151.244	117	1.293		
	Total	158.050	120			
processes3	Between Groups	3.343	3	1.114	1.046	.375
	Within Groups	124.657	117	1.065		
	Total	128.000	120			
processes4	Between Groups	6.486	3	2.162	2.494	.063
	Within Groups	101.415	117	.867		
	Total	107.901	120			

processes5	Between Groups	1.919	3	.640	.540	.656
	Within Groups	138.461	117	1.183		
	Total	140.380	120			
processes6	Between Groups	7.087	3	2.362	2.199	.092
	Within Groups	125.689	117	1.074		
	Total	132.777	120			
processes7	Between Groups	8.366	3	2.789	2.335	.077
	Within Groups	139.700	117	1.194		
	Total	148.066	120			
processes8	Between Groups	7.335	3	2.445	1.951	.125
	Within Groups	146.665	117	1.254		
	Total	154.000	120			
processes9	Between Groups	7.607	3	2.536	2.350	.076
	Within Groups	126.261	117	1.079		
	Total	133.868	120			
processes10	Between Groups	9.836	3	3.279	2.752	.046
	Within Groups	139.403	117	1.191		
	Total	149.240	120			
processes11	Between Groups	5.960	3	1.987	1.558	.203
	Within Groups	149.213	117	1.275		
	Total	155.174	120			
awareness12	Between Groups	12.922	3	4.307	3.780	.012
	Within Groups	133.326	117	1.140		
	Total	146.248	120			
awareness13	Between Groups	3.106	3	1.035	1.230	.302
	Within Groups	98.497	117	.842		
	Total	101.603	120			
awareness14	Between Groups	2.899	3	.966	.922	.433
	Within Groups	122.621	117	1.048		
	Total	125.521	120			
awareness15	Between Groups	4.756	3	1.585	1.267	.289
	Within Groups	146.417	117	1.251		

	Total	151.174	120			
awareness16	Between Groups	7.286	3	2.429	2.232	.088
	Within Groups	127.326	117	1.088		
	Total	134.612	120			
awareness17	Between Groups	2.352	3	.784	.650	.585
	Within Groups	141.119	117	1.206		
	Total	143.471	120			
awareness18	Between Groups	11.193	3	3.731	5.116	.002
	Within Groups	85.320	117	.729		
	Total	96.512	120			
awareness19	Between Groups	4.839	3	1.613	1.534	.209
	Within Groups	123.046	117	1.052		
	Total	127.884	120			
awareness20	Between Groups	7.321	3	2.440	2.254	.086
	Within Groups	126.679	117	1.083		
	Total	134.000	120			
culture21	Between Groups	8.495	3	2.832	2.883	.039
	Within Groups	114.927	117	.982		
	Total	123.421	120			
culture22	Between Groups	1.829	3	.610	.598	.617
	Within Groups	119.163	117	1.018		
	Total	120.992	120			
culture23	Between Groups	7.287	3	2.429	1.882	.136
	Within Groups	151.043	117	1.291		
	Total	158.331	120			
culture24	Between Groups	7.062	3	2.354	1.985	.120
	Within Groups	138.773	117	1.186		
	Total	145.835	120			
culture25	Between Groups	7.004	3	2.335	2.749	.046
	Within Groups	99.376	117	.849		
	Total	106.380	120			
culture26	Between Groups	2.044	3	.681	.613	.608

	Within Groups	129.956	117	1.111		
	Total	132.000	120			
culture27	Between Groups	2.330	3	.777	.709	.549
	Within Groups	128.265	117	1.096		
	Total	130.595	120			
technology28	Between Groups	4.888	3	1.629	1.495	.220
	Within Groups	127.526	117	1.090		
	Total	132.413	120			
technology29	Between Groups	3.160	3	1.053	1.148	.333
	Within Groups	107.353	117	.918		
	Total	110.512	120			
technology30	Between Groups	5.944	3	1.981	1.860	.140
	Within Groups	124.667	117	1.066		
	Total	130.612	120			
technology31	Between Groups	9.206	3	3.069	2.480	.065
	Within Groups	144.794	117	1.238		
	Total	154.000	120			
technology32	Between Groups	3.522	3	1.174	1.140	.336
	Within Groups	120.527	117	1.030		
	Total	124.050	120			
technology33	Between Groups	2.966	3	.989	.711	.547
	Within Groups	162.571	117	1.389		
	Total	165.537	120			
technology34	Between Groups	.087	3	.029	.025	.995
	Within Groups	138.243	117	1.182		
	Total	138.331	120			
technology35	Between Groups	3.213	3	1.071	.734	.534
	Within Groups	170.754	117	1.459		
	Total	173.967	120			
structure36	Between Groups	7.889	3	2.630	2.193	.093
	Within Groups	140.310	117	1.199		
	Total	148.198	120			

structure37	Between Groups	5.043	3	1.681	1.669	.177
	Within Groups	117.833	117	1.007		
	Total	122.876	120			
structure38	Between Groups	5.853	3	1.951	1.656	.180
	Within Groups	137.833	117	1.178		
	Total	143.686	120			
structure39	Between Groups	11.192	3	3.731	3.341	.022
	Within Groups	130.643	117	1.117		
	Total	141.835	120			
structure40	Between Groups	3.738	3	1.246	1.071	.364
	Within Groups	136.147	117	1.164		
	Total	139.884	120			
structure41	Between Groups	5.224	3	1.741	1.530	.210
	Within Groups	133.156	117	1.138		
	Total	138.380	120			

المرجع : دراسة ميدانية ،اعداد الباحث،2011م

يتضح من نتائج الجدول (13/5) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في غالبية الحالات و بذلك يمكن استنتاج انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لمتطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة المواني الهندسية تعزي لمتغير العمر، عدا 7 عبارات من اصل 41 و هي العبارات رقم : 4 ، 10 ، 12 ، 18 ، 21 ، 25 ، 39 و التي جاءت اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .و يعزى ذلك الى انه كلما تقدم الفرد في العمر ازدادت خبراته و معارفه، و بالتالي اصبح اكثر قدرة على ادراك اهمية المعرفة، و اكثر الماما بوسائل و ادوات مشاركتها مثل: التنشئة و رواية القصص و افضل الممارسات.

جدول (14/5)
اختبار تحليل التباين لمتغير الدورات التدريبية

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
processes1	Between Groups	10.561	3	3.520	3.681	.014
	Within Groups	111.885	117	.956		
	Total	122.446	120			
processes2	Between Groups	12.754	3	4.251	3.423	.020
	Within Groups	145.295	117	1.242		
	Total	158.050	120			
processes3	Between Groups	7.228	3	2.409	2.334	.078
	Within Groups	120.772	117	1.032		
	Total	128.000	120			
processes4	Between Groups	4.355	3	1.452	1.640	.184
	Within Groups	103.546	117	.885		
	Total	107.901	120			
processes5	Between Groups	9.675	3	3.225	2.887	.039
	Within Groups	130.705	117	1.117		
	Total	140.380	120			
processes6	Between Groups	3.880	3	1.293	1.174	.323
	Within Groups	128.897	117	1.102		
	Total	132.777	120			
processes7	Between Groups	3.827	3	1.276	1.035	.380
	Within Groups	144.239	117	1.233		
	Total	148.066	120			
processes8	Between Groups	17.222	3	5.741	4.911	.003
	Within Groups	136.778	117	1.169		
	Total	154.000	120			
processes9	Between Groups	19.238	3	6.413	6.545	.000
	Within Groups	114.629	117	.980		
	Total	133.868	120			
processes10	Between Groups	8.724	3	2.908	2.421	.069

	Within Groups	140.516	117	1.201		
	Total	149.240	120			
processes11	Between Groups	17.491	3	5.830	4.954	.003
	Within Groups	137.683	117	1.177		
	Total	155.174	120			
awareness12	Between Groups	6.591	3	2.197	1.841	.144
	Within Groups	139.657	117	1.194		
	Total	146.248	120			
awareness13	Between Groups	10.223	3	3.408	4.363	.006
	Within Groups	91.380	117	.781		
	Total	101.603	120			
awareness14	Between Groups	15.134	3	5.045	5.347	.002
	Within Groups	110.387	117	.943		
	Total	125.521	120			
awareness15	Between Groups	11.358	3	3.786	3.168	.027
	Within Groups	139.815	117	1.195		
	Total	151.174	120			
awareness16	Between Groups	13.697	3	4.566	4.418	.006
	Within Groups	120.914	117	1.033		
	Total	134.612	120			
awareness17	Between Groups	19.614	3	6.538	6.176	.001
	Within Groups	123.857	117	1.059		
	Total	143.471	120			
awareness18	Between Groups	6.931	3	2.310	3.018	.033
	Within Groups	89.581	117	.766		
	Total	96.512	120			
awareness19	Between Groups	22.884	3	7.628	8.500	.000
	Within Groups	105.001	117	.897		
	Total	127.884	120			
awareness20	Between Groups	8.279	3	2.760	2.568	.058
	Within Groups	125.721	117	1.075		
	Total	134.000	120			

culture21	Between Groups	9.846	3	3.282	3.381	.021
	Within Groups	113.575	117	.971		
	Total	123.421	120			
culture22	Between Groups	11.929	3	3.976	4.266	.007
	Within Groups	109.062	117	.932		
	Total	120.992	120			
culture23	Between Groups	27.627	3	9.209	8.243	.000
	Within Groups	130.704	117	1.117		
	Total	158.331	120			
culture24	Between Groups	6.955	3	2.318	1.953	.125
	Within Groups	138.879	117	1.187		
	Total	145.835	120			
culture25	Between Groups	10.232	3	3.411	4.150	.008
	Within Groups	96.149	117	.822		
	Total	106.380	120			
culture26	Between Groups	4.405	3	1.468	1.346	.263
	Within Groups	127.595	117	1.091		
	Total	132.000	120			
culture27	Between Groups	15.679	3	5.226	5.321	.002
	Within Groups	114.917	117	.982		
	Total	130.595	120			
technology28	Between Groups	11.884	3	3.961	3.845	.011
	Within Groups	120.530	117	1.030		
	Total	132.413	120			
technology29	Between Groups	.633	3	.211	.225	.879
	Within Groups	109.879	117	.939		
	Total	110.512	120			
technology30	Between Groups	1.727	3	.576	.522	.668
	Within Groups	128.885	117	1.102		
	Total	130.612	120			
technology31	Between Groups	3.903	3	1.301	1.014	.389
	Within Groups	150.097	117	1.283		

	Total	154.000	120			
technology32	Between Groups	10.590	3	3.530	3.640	.015
	Within Groups	113.460	117	.970		
	Total	124.050	120			
technology33	Between Groups	13.451	3	4.484	3.449	.019
	Within Groups	152.086	117	1.300		
	Total	165.537	120			
technology34	Between Groups	14.447	3	4.816	4.548	.005
	Within Groups	123.883	117	1.059		
	Total	138.331	120			
technology35	Between Groups	32.665	3	10.888	9.016	.000
	Within Groups	141.302	117	1.208		
	Total	173.967	120			
structure36	Between Groups	13.130	3	4.377	3.791	.012
	Within Groups	135.068	117	1.154		
	Total	148.198	120			
structure37	Between Groups	8.330	3	2.777	2.836	.041
	Within Groups	114.546	117	.979		
	Total	122.876	120			
structure38	Between Groups	6.496	3	2.165	1.847	.143
	Within Groups	137.190	117	1.173		
	Total	143.686	120			
structure39	Between Groups	5.977	3	1.992	1.716	.168
	Within Groups	135.858	117	1.161		
	Total	141.835	120			
structure40	Between Groups	12.850	3	4.283	3.945	.010
	Within Groups	127.034	117	1.086		
	Total	139.884	120			
structure41	Between Groups	15.951	3	5.317	5.081	.002
	Within Groups	122.429	117	1.046		
	Total	138.380	120			

المرجع : دراسة ميدانية، اعداد الباحث، 2011م

يتضح من نتائج الجدول (14/5) أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي (Sig.) اصغر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في غالبية الحالات بنسبة بلغت 63% ، و بذلك يمكن استنتاج انه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين لمتطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة المواني الهندسية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال العمل ، و ان باقي الحالات و البالغة 37% أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) اشارة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير العمر. و ينتج ذلك لعدة اسباب:

- انخفاض عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها الافراد عينة الدراسة
- ارتفاع وعي الذين شاركوا في دورات تدريبية باهمية ادارة المعرفة و تبادل الخبرات و المعلومات.

الفصل السادس

النتائج و التوصيات

الفصل السادس

النتائج و التوصيات

يتناول هذا الفصل على اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، والتوصيات اللازمة لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية بما يؤدي الى رفع مستوى الاداء و تحقيق التميز المؤسسي للشركة ، و الدراسات المستقبلية التي تحتاج المزيد من البحث و الدراسة .

6 . 1 اهم النتائج

بعد تحليل و مناقشة بيانات الدراسة في الفصل السابق ، يمكن ابراز اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة فيما يلي :-

الفرضية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام عمليات ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية و تحقيق التميز . ثبت من خلال الدراسة تنوع الاساليب و الادوات المستخدمة لادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية ، و قد كانت درجة استخدامها متوسطة.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى وعي و التزام القيادة بادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية و تحقيق التميز . و قد ثبت من خلال الدراسة الميدانية ان درجة الوعي و الالتزام بادارة المعرفة من قبل القيادة العليا للشركة جاءت متوسطة.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية و تحقيق التميز . و قد ثبت من خلال الدراسة الميدانية ان درجة ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق ادارة المعرفة بشركة المواني الهندسية جاءت متوسطة.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى توافر و استخدام تكنولوجيا ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية و تحقيق التميز . و قد ثبت من خلال الدراسة الميدانية ان درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بشركة الموانئ الهندسية جاءت متوسطة.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية و تحقيق التميز . قد ثبت من خلال الدراسة الميدانية ان درجة ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية جاءت متوسطة

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسط استجابات العاملين بشركة الموانئ الهندسية نحو متطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة الموانئ الهندسية تعزى الى المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، عدد الدورات التدريبية). و قد ثبت من خلال نتائج هذه الدراسة :

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة الموانئ الهندسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، و عدد الدورات التدريبية في مجال العمل .
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق ادارة المعرفة لتحقيق التميز بشركة الموانئ الهندسية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة ، و العمر .

آراء المبحوثين حول واقع ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية:

- من خلال المقابلات ، و الاستفسارات غير المباشرة ، و اجابات المبحوثين عن السؤال المفتوح بالاستبانة المعدة للتعرف على مطلوبات و معوقات ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية تبين ان واقع ادارة المعرفة بشركة الموانئ الهندسية يتسم بالاتي:
- صعوبة الحصول على المعلومات و انعدام الشفافية .
 - عدم وجود هياكل تنظيمية وإدارية واقعية .

- عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة بالشركة.
- محدودية المشاركة في صنع القرارات ، و مقاومة التغيير في النظم واللوائح
- الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة وبالتسلسل الوظيفي أو التنظيمي أكثر من الاهتمام بقيم التجديد والابتكار ، أيا كان مصدرها الوظيفي .
- سيطرة قيم الخوف من تحمل المسؤولية والتردد في قبول المخاطرة .
- المركزية العالية في اتخاذ القرارات.
- سرية المعلومات .
- سيادة نمط المدير في مقابل غياب نمط القائد و اعتماد الإدارة السلطة الرسمية وانشغالها بالأنشطة والإجراءات كأهداف وغايات في ذاتها، وليس باعتبارها آليات ووسائل لتحقيق الأهداف.
- وجود تكنولوجيا متطورة للمعلومات و الاتصالات مع انخفاض مستوى الانتفاع منها.

نموذج تطبيق إدارة المعرفة: استرشادا بما توصلت اليه الدراسات السابقة ، و التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني ، و اعتمادا على الاطار النظري للدراسة ، و الذي تم تناوله في الفصل الثالث، و ما توصلت اليه الدراسة الميدانية من نتائج، تم وضع نموذج ارشادي للتحويل من منظمة تقليدية الى منظمة عاملة بالمعرفة، و يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل و عدد من الانشطة المتوازية و المتتابعة. مع الاخذ في الاعتبار ان اهم الصعوبات التي تواجه عملية التحويل و التطبيق تتمثل في ما يلي :-

- عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- ان درجة ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة جاءت متوسطة.
- ان درجة ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة جاءت متوسطة.
- ان درجة وعي والتزام القيادة بأهمية إدارة المعرفة من جاءت متوسطة .
- ان مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات جاءت متوسطة.

6 . 2 التوصيات

على ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج تحققت من اجراء الدراسة الميدانية ، يمكن صياغة

التوصيات التالية مع توضيح آليات تنفيذها على ارض الواقع كما يلي :

6 . 2 . 1 تفعيل اساليب و عمليات ادارة المعرفة ، و ذلك من خلال :

- تطوير قواعد المعلومات و المعرفة و توثيق افضل الممارسات.
- تحديد قوائم الخبراء و وضع خرائط المعرفة.
- توفير المعلومات المتعلقة بنشاطات جميع افراد الشركة .
- دعوة الخبراء للمشاركة في الندوات و ورش العمل الهادفة الى تبني التحول الى ادارة المعرفة.

- السعى المستمر الى تطوير و تحديث المعرفة.
- تحديد الفجوة المعرفية بشركة المواني الهندسية و العمل على تجسيدها.

6 . 2 . 2 نشر الوعي و تأكيد الالتزام بادارة المعرفة ، و ذلك عن طريق:

- عقد الدورات التدريبية الهادفة الى التعريف باهمية ادارة المعرفة.
- جعل المعرفة و راس المال الفكري الذي تمتلكه الشركة محور اعمالها و اساس تميزها.
- توفير الدعم المادي المناسب لتمكين التحول الى ادارة المعرفة.
- تزويد العاملين بالنشرات و البحوث العلمية في مجال المعرفة.
- استحداث وظيفة مسئول المعرفة بشركة المواني الهندسية.
- تعيين ذوي الكفاءات و المؤهلات العالية و الاستمرار في تطويرها و تنميتها .
- حث الافراد على الملاحظة و التجريب و تشجيع ومثل هذه الانشطة
- تكوين فريق عمل مركزي يعنى بجهود ادارة المعرفة.

6 . 2 . 3 نشر ثقافة المعرفة ، و ذلك عن طريق :

- تبني مبدأ التعلم المستمر.
- تشجيع روح الفريق و العمل الجماعي.

- عقد الاجتماعات غير الرسمية و جلسات العصف الذهني لتبادل الافكار و الخبرات.
- تقديم القدوة و المثل الاعلى في ادارة المعرفة من جانب القيادة .
- تشجيع الافراد على المخاطرة و التجريب و عدم اللوم على الاخطاء.
- ربط نظم الحوافز و المكافآت بمقدار الانخراط في نشر و مشاركة و تطبيق المعرفة.
- تمكين الافراد ذوي المعرفة و الخبرة من المشاركة في اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
- تشجيع التعلم الفردي و التنظيمي عبر ربط المبادئ و النظريات بالتجربة الحقيقية و الممارسة.

6 . 2 . 4 تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ،و ذلك عن طريق:

- توسيع خدمات البريد الداخلي و منتديات المناقشة بين الوحدات المختلفة .
- العمل المستمر على تحديث نظم المعلومات و الاتصالات .
- حماية و تأمين الاجهزة و المعدات و المحتوي المعرفي .
- العمل على ربط العملاء بالشركة و توفير التغذية الراجعة.
- تسهيل النفاذ الى قواعد المعرفة و مشاركتها مع الاخرين.

6 . 2 . 5 تبني الهياكل التنظيمية المرنة و الملائمة لتطبيق ادارة المعرفة، و التي تتميز بالاتي:

- تعزيز الاتصالات بين العاملين راسيا و افقيا.
- تسهيل عملية الدوران الوظيفي بما يساعد على نقل المعرفة و تبادل الخبرات.
- اتباع سياسة الباب المفتوح، و تسهيل عملية المشاركة في المعلومات و المعارف بين الافراد والوحدات.

6 . 2 . 6 في ضوء هذه الاطروحة وما توصلت اليها يمكن اقتراح القيام بالدراسات التالية :

- دور ادارة التغيير في تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسات العامة.
- اثر الاصلاح الاداري على التميز التنظيمي في ضوء ادارة المعرفة.
- دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة و العمل على علاجها.
- الدروس المستفادة من تجارب الدول في تطبيق ادارة المعرفة :دراسة تحليلية مقارنة.
- دور جماعات الممارسة في تحقيق التميز التنظيمي القائم على ادارة المعرفة.

المصادر والمراجع

المصادر و المراجع

اولا: المراجع العربية

- 1 أبو خضير , إيمان سعود(2007). التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة. الرياض : دار المؤيد .
- 2 _ (2006)، ادارة التنظيم التعليمي في معهد الادارة العمامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ،رسالة دكتوراه غير مشورة ، كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود بالرياض.
- 3 أبو الوفا ،جمال و حسين، سلامة (2000) ، اتجاهات جديدة في الادارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، الاسكندرية.
- 4 أبو قبة، عاهد جبر (2004) ، مدى تطبيق ادارة المعرفة و المعلومات في الوزارات المركزية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية عمان.
- 5 أبو دية، عمر محمد (2004)، ا لمجتمع المعلوماتي والحكومة الالكترونية : مقدمة الى العالم الافتراضي . :موسوعة التشريعات العربية .
- 6 أبو فارة، يوسف احمد (2004) ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي ، 26-28 نيسان ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية .
- 7 للدوري، زكريا، العزاوي بشرى (2004)، ادارة المعرفة و انعكاساتها على الابداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الرابع، ادارة المعرفة جامعة الزيتونة ،عمان الاردن.
- 8 أبو عابد، محمود محمد(2005)، دور القائد في إدارة المعرفة، مجلة رسالة المكتبة ،المجلد (40) ، العدد (1) .
- 9 الساعد، رشاد محمد و حريم ، حسين محمود(2004)، " :علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات والميزة التنافسية في المنظمة بحث ميداني على قطاع الصناعات " دورية المجلة الأردنية ، مجلد 8، عدد 1 ، مجموعة 14 م عمان الاردن.
- 10 - السالمي، علاء عبد الرزاق (2006)، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن.

- 11 - العاني، علي فائق جميل (2004)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة في كل من شركة العامة لصناعة البطاريات والمنظمة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 12 - الملاك ، ساهر غسان و الأثري ، أحمد صالح (2002) إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات .مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٢٦).
- 13 - العبادي ، واثق ، " : (2003) مؤتمر تحليل اثر تكنولوجيا المعلومات على نماذج صياغة الاستراتيجيات في منظمة الأعمال " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، مجلد 26 ، عدد، 1 م.
- 14 - العزاوي، ائيلة ياسين (1993)، تقويم استراتيجيات العمليات : دراسة تطبيقية في المنشأة العامة للصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 15 - الكبيسي، صلاح الدين (2005)، ادارة المعرفة، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 16 - (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي - دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 17 - الكبيسي، عامر خضير (2004)، ادارة المعرفة و تطوير المنظمات ، الاسكندرية،المكتب الجامعي.
- 18 - (2005) إدارة المعرفة-القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 19 - السلمي ، علي (1998) ، الإدارة بالمعرفة ، القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر .
- 20 - (2002)، ادارة التميز: نماذج و تقنيات الادارة في عصر المعرفة ، القاهرة. الجمعية العربية للادارة.
- 21 - (2004)، الادارة بالمعرفة ، دار غريب ، القاهرة .
- 22 - العتيبي ، سعد بن محمد (2008) ، المصطلحات العلمية للتطوير الاداري ، جدة : الامانة العامة.
- 23 - المبيض ، علي محمود و آخرون (2007) ، الادارة العامة ، القاهرة : كلية التجارة - جامعة عين شمس..

- 24 - الصباغ، عماد عبد الوهاب (2002)، ادارة المعرفة ودورها في ارساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، تونس.
- 25 - المقلي ، عمر احمد عثمان(1996) ، ادارة المؤسسات العامة في الدول النامية ، الخرطوم : دار الاصاله للصحافة و النشر و الانتاج الاعلامي.
- 26 - المالك، سلطان بن محمد (2006)، كيف تسخر التسويق لصالح منشأتك بذكاء؟، صحيفة الجزيرة السعودية الإلكترونية، العدد 12449، 29 أكتوبر.
- 27 - العلي، و اخرون (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.
- 28 - المصري، محمد عصام(1985) ، أساسيات العملية الإدارية ، مكتبة عين شمس للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة.
- 29 - القريوتي، محمد قاسم أحمد (2005)، إدارة المعرفة التنظيمية : المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع ، الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا ، كلية العلوم الإدارية والمالية.
- 30 - —،(2000). السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
- 31 - الزيادات،محمد عواد(2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 32 - المومني، حسان عبد مفلح . (2005) . اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة آل البيت،الأردن.
- 33 - الخطيب، أحمد و معاينة ،عادل(2009)، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، اريد :عالم الكتب الحديثة، وعمان :جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع عمان .
- 34 - الصباح ، و اخرون (1996) ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .

- 35 - الصباغ ، عماد عبد الوهاب (2002)، علم المعلومات ، ط2 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- 36 - المعموري، إيثار عبد الهادي (1999) ، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، دراسة تحليلية في شركة الصناعات الألكترونية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد.
- 37 - الصرن، رعد حسن (2000)، ادارة الابتكار والابداع: الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الاول، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- 38 - الطائي، و اخرون (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الاردن.
- 39 - العلي، عبد الستار محمد (2000)، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي ، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- 40 - الحمادي ، علي مجيد (2002) ، تكنولوجيا المعلومات وهموم التنمية في الاقتصاديات العربية ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن .
- 41 - الهاشمي ، شيماء محمد صالح (2003) ، دور تقانة المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- 42 - السالمي ، عبد الرزاق (2001) ، تكنولوجيا المعلومات ، ط2 ، إدارة المناهج للتوزيع والنشر والإعلام ، عمان ، الأردن.
- 43 - الطائي ، محمد عبد (2001) ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
- 44 - الياسري، أكرم و العامري، فاضل (2006) بعنوان " :القوة التنظيمية و إدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة، بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العربية للإدارة، المجلد(27) .
- 45 - السياني ، محمد عبد الله (2002) ، الأهمية الاقتصادية المتزايدة ، الإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة ، المؤتمر السنوي في جامعة فيلادلفيا للعلوم التطبيقية ، الأردن.

- 46 - المعاضيدي ، وآخرون (2001) ، تقانات المعلومات وتطبيقاتها ، هيئة المعاهد التقنية ، بغداد.
- 47 - السندي ، طلعت بن عبد العزيز (2000) ، التطور التكنولوجي وأثره على العاملين ، عرض تحليلي للإسهامات العالمية ، مجلة الإداري ، المجلد (22) العدد (82) القاهرة .
- 48 - السلمي والدباغ (2001)، تقنيات المعلومات الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- 49 - الزامل، ريم . (2003) . إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة. مجلة العالم الرقمي.العدد 16.
- 50 - العمري، غسان (2004) ، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و ادارة المعرفة لتحقيق قيمة لاعمال البنوك التجارية الاردنية ، اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية ، عمان ،الاردن.
- 51 - العازمي، مطيران (2007) ، إدارة المعلومات و المعرفة في مجتمع الخليج العربي " المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات و المعلومات المتخصصة، فرع الخليج العربي، مملكة البحرين، المنامة.
- 52 - الشمري،انتظار احمد و الدوري،معتز سلمان .(2004) . إدارة المعرفة ودورها في عملية تعزيز القرار الاستراتيجي. المؤتمر العلمي الدولي السنوي 142.
- 53 - بيزان ، حنان الصادق (2006)، نحو ادارة عربية للموارد المعلوماتية : رؤية مستقبلية ، سايبيراريانز ،طرابلس www.cybrarians.info/journal/no8linfo.htm
- 54 - باجات، و اخرون (2003)، الاختلافات الثقافية في نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود/ اطار عمل موحد ، ترجمة ابراهيم بن علي الملحم ، الرياض : معهد الادارة العامة (2003م) .
- 55 - برهان ، محمد(1996) ، أنظمة المعلومات الإدارية ، عمان ، الأردن، جامعة القدس المفتوحة .
- 56 - دهمش ، نعيم و أبوزر ، عفاف (2004) ، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي ٢٦ - ٢٨ /ابريل). جامعة الزيتونة،الأردن.

- 57 - دروزه، سوزان صالح: (2008) العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على
تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الاردن .
- 58 - درة، عبد الباري (1981)، التغيير في المنظمات ، مجلة البحوث الاقتصادية و الادارية ،
بغداد جامعة بغداد : مركز البحوث ملج 9 عدد 4 .
- 59 - همشري ، عمر أحمد (2001) ، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ط 1 دار
الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 60 - هاشم، نهلة عبد القادر ":(2005) إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات
المصرية " مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (11) ، العدد (38) .
- 61 - هياجنة، أحمد فخري (2007)، تحقيق مقارن حول نظم إدارة المعرفة : دراسة مقارنة بين
نظم إدارة المعرفة ونظم إدارة المعلومات والوثائق ، المعهد العربي لإنماء المدن - منظمة المدن
العربي.
- 62 - ولي، و اخرون (2007)، دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي لدى
القيادات الجامعية، المؤتمر العالي الأول للتعليم العالي في العراق .
- 63 - زحلان وآخرون(2000)، العرب والعولمة ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ط 2.
- 64 - زحلان أنطوان (1999) ، العرب وتحديات العلم والتقانة ، مركز دراسات الوحدة العربية ،
بيروت ط 1.
- 65 - حجازي، هيثم (2005)، قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية
:دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة
اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الاردن .
- 66 - ، (2005) إدارة المعرفة:مدخل نظري.الأهلية:بيروت.
- 67 - حمودة ، هدي(2005) ، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر
شبكة الانترنت ، شئون الشرق الأوسط ، العدد الخامس عشر، القاهرة: مركز بحوث الشرق الأوسط
- جامعة عين شمس.

- 68 - حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و المنظمات، عمان، دار زهران للنشر و التوزيع.
- 69 - طاشكندي، زكية ممدوح. (2007). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 70 - ياسين، سعد غالب (2002)، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط 4، عمان - الأردن.
- 71 - يوسف، بسام عبد الرحمن (2005)، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل.
- 72 - مراياتي، محمد (2005)، الاقتصاد المبني على المعرفة: ماهية الاقتصاد الجديد 'جمعية المعلوماتية، عمان.
- 73 - مديرية التنمية الصناعية، وزارة الصناعة والتجارة، (2006) برنامج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز عمان، الأردن.
- 74 - مهدي، احلام صالح (2005)، الدور الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة التقني، المجلد الثامن عشر، ع 4.
- 75 - نجم، عبود نجم (2005)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 76 - نايف، اسعد كاظم (2007)، العلاقة بين ادارة المعرفة و المقدرة الجوهرية و اثرها على الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة و الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 77 - سمالي يحضه (2004)، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس.

- 78 - عريفج، سامي سلطي (2001) ، الإدارة التربوية المعاصرة ، ط(1) ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- 79 - عثمان ، عبد الرحمن احمد (2006) ، مناهج البحث العلمي ، جامعة السودان المفتوحة ، الخرطوم.
- 80 - عبد الوهاب ، سمير محمد (2005)، متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة ، بحث مقدم الي ندوة مدن المعرفة ، المملكة العربية السعودية، المدينة المنورة ، نوفمبر .
- 81 - — (2007)، دور القيادة المحلية في ادارة المعرفة مع الاشارة الى رؤساء المدن المصرية ، القاهرة : جامعة القاهرة <http://ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge>.
- 82 - عبد الستار، يوسف (2004)، ادارة المعرفة من اجل البقاء و النمو ، المؤتمر العلمي الرابع، ادارة المعرفة ، جامعة الزيتونة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية.
- 83 - راوية حسن (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدارالجامعية، الإسكندرية.
- 84 - رزقي، نعيمة حسن جبر (2004)، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و ادارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 10 ، ع 2 ، الرياض سبتمبر 2004 م.
- 85 - رقام، ليندة. (2005) الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية . جامعة ورقلة الجزائر .
- 86 - توماس أ. ستيوارت (2004)، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر القاهرة.
- 87 - خشبة ، محمد سعيد (1992) ، نظم المعلومات - المفاهيم - التحليل - التصميم ، جامعة الأزهر ، مصر .

ثانيا: المراجع الاجنبية

1. Al-Mashari, M.; Zairi, M. and Al-Athari, A., (2002), "An Empirical Study of the impact of Knowledge Management on Organizational Performance", Journal of Computer Information Systems, Special Issue.
2. Anothayanon, Worapa (2006) "Knowledge Management and Task characteristics": U.S.A... <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NMUBER.3207614.
3. Allee, V.,(2000) The Value Evolution : Addressing Larger Implications of Intellectual Capital and Intangibles Perspective , Journal of Intellectual Capital , VOL . 1 . No .1
4. Alavi,M .(1997) . Knowledge management and knowledge systems.Knowing Medford: New Jersey.
5. Al-Hawamdeh, S (2003) : Knowledge management, cultivating knowledge professionals. Oxford: Chandos Publishing
6. April, Kurt A., "Guidelines for Developing a K-strategy", Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.5, 2002.
7. Bollinger, Audrey S. and Robert D. Smith "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset", Journal of Knowledge Management, ol.5, No.1, 2001.
8. Boumarafi, Behdja M,(2006) "Knowledge management and performance in business Organizations: an exploratory study in United Arab Emirates",University of Sharjah.
9. Bogner, William C and Bansal, Pratima,(2007) "Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance", Journal of Management Studies,Vol.44,No.1.
10. Bayyavarapu, bapuji 2005) "Knowledge management Strategies and Firm per for mance". Canada. <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NMUBER.١٢٠٧٥.
11. Beijerse, R., "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a phenomenon", Journal of Knowledge Management, vol: 3, No: 2, 1999.
12. Brooking, A (1997), "The Management of intellectual capital" Journal of Long Range planning, Vol. 30 No. 3.
13. Boisot, M.,(1997) "Information and organizations: the manager asanthropologist", London.
14. Badaracco, josepl (1991) The Knowledge link . Harvard Business school:U.S.A.

15. Bukley, Peter J. & Carter, Martin, J.(2000) Knowledge Management in Global Technology Market , Long Range Planning ,(vol.33No.4) .
16. Bukowits , W.R, & R,L.Williams (2000), The Knowledge Management Field Book , London UK : Pearson Education Ltd.
17. Baker, Michal(2000), "Marketing strategy and management, 3rd, Macmillan business, London.
18. Burk, M. (1999). **"Knowledge management: everyone benefits by Sharing information"**, Public Roads, Nov-Dec.
19. Bueno Campos, Eduardo and Paz Salmador Sanchez,(2003) "Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process :Information, Complexity, and Imagination", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2.
20. Chen, An-Pin & Chen, Mu-Yen, (2005), "A Review of Survey Research in Knowledge Management Performance Measurement: 1995-2004",Proceedings of I-KNOW '05 Graz, Austria, June 29 - July 1
21. Cameron, K.S., & Whetten, D.A., (1993) "Organizational effectiveness: one model or several", (A.M.R).
22. Carlos, Juan & Kivera, Alicea (2006) "Communités de Pratique and Knowledge management. Am exploratory and descriptive stud": Spin. <http://proquest.umi.com/pqdweb.UMI NMUBER. 3195521>.
23. Carolyn, B (2002), Validating Aunified Framework for knowledge management.WWW./CASit.org/km/kmrt/may・۲/index.htm
24. Coffee Peter (2000), **What is Knowledge Management**, vol (17), Issue(43) .
25. Dale, B. G., Bunney, H., (1994), Total Quality Management, Blackwel Publishers Ltd, Mass.
26. Darling, M.S., (1996), "Building the Knowledge Organization" Business Quartly, Vol.61, Issue.2.
27. Deming Application **Prize** (1996), Deming Prize for Overseas Companies.
28. Denning, Steve. (2004) **Technology for knowledge management:** The website for business and organizational storytelling.
29. Davenport, T.H., and Prusak, L (1998) ,working knowledge managing what your organization knows. Harvard Business School Press: Boston
30. Daft, R., (2001)"Organization Theory and Design, 7th ed, Jack W. Calhoun, New York.

31. De Brún, Caroline **ABC of Knowledge Management** Creator: NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library Contributor: London Publication Date: July 2005 p:14
32. Drucker P., (1995), "The information executive truly need", Harvard Business Review, Jan- Feb.
33. Duffy, Jan., (2000), "Knowledge Management: To Be or Not to Be?",
34. Denning, Stephen. (2001)The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations. Boston, London: Butterworht Heinemann, October, 2001.
35. Edge, Karen (2005) "Knowledge Management as atool for Districk- Level Instructional Renewal": Canada. <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NMUBER. 02925.
36. Evans, James, "Applied production & Operations management, 4th ed, west publishing, U.S.A., 1993.
37. Eccles, V., the Value Evolution: Addressing Larger Implications of Intellectual Capital and Intangibles Perspective, Journal of Intellectual Capital, VOL. 1. No .1, 1991.
38. Feng, Kuoching; Chen, Edward T. & Liou, Wenching, (2005), "Implementation of Knowledge Management Systems and firm Performance: An Empirical Investigation", Journal of Computer Information Systems.
39. Gomolski B., (1997), "Users ought to share their know – how", Computer World, Vol.31 No. 46.
40. Ganesh D.Bhatt, (2001), "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people", The Journal of Knowledge Management, Vol. 5 No.1
41. Garcia-Murillo M & Annabi, H (2002)" Customer Knowledge Management", journal of the operation Research Society,N53.
42. Gordon, E. E. "The New Knowledge Worker". Adult Learning 8, no. 4 (March-April 1997).
43. Gupta, A., & Daniel, J. (२००२) ,Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework of KM. Journal of KM Practice. October, (१-१).
44. Hayes , (1999) , informatic , since , digital edition , digital library , congress.
45. Heisig,P & Vorbeck.J.(2000),Knowledge best practices in Europe Springer verlag . Berlin,Heidelberge,Germany.
46. Hofer, C, W., (1983), "ROVA: A new measure for assessing organizational performance' (S.M.J), Vol.2.

47. Hoen, Merrilee Hope (2003) "The application of electronic performance and Knowledge Management in a Post-Secondary Administrative Environment": Canada.
48. Jennifer, Rowley, (2000), "From learning organization to knowledge entrepreneur", The Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No.1.
49. Jillinda, J., et al.,(2001) "Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education", Quarterly, No: 4.
50. Kang , T. (2003) The Knowledge Advantage : Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristic and Relationship on Project Performance . PhD. Digital Dissertation University of California , Los Angeles , [wwwlib.umi.com / Dissertation / Search](http://wwwlib.umi.com/Dissertation/Search)(\ \ \).
51. Kanges, Lisa Marie (2006) "An assessment of the relationship between organizational culture and cantinuavs knowledge management initiatives": U.S.A... <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NMUBER.319728.
52. Kelly, J. (1998)"Those Who Can...Those Who Cannot: Winners and Losers in the Digital Age."Vital Speeches of the Day 65, no.3 (November 15, 1998).
53. Keeley, Edward (2004) "Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decision Making in Higher Education Organizations" :U.S.A. [http:// proquest.umi.com/pqdweb](http://proquest.umi.com/pqdweb). UMI NMUBER.3152488.
54. Kleist, V. F., Williams, L., & Peace, A., (2004), "A performance Evaluation Framework for A Public University Knowledge Management System", Journal of Computer Information Systems, spring.
55. Krajewski , Lee , J & Ritzman , Larry , P (1999) , Operation management : Strategy and Analysis , 5th ed Addition – Wesley publishing com USA .
56. Krajewski, Lee & Ritzman, Larry,(1996) "Operations Management: Strategy and Analysis" 4th Ed., Addison Wesley Publishing, U.S.A.
57. Kakabadse, Nada K. et. al, "Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.4, 2003.
58. Kotler, Philip, (2000), "Marketing management", Millennium Edition, prentice-Hall international, Inc.
59. Kerka, S. (1995)The Learning Organzation, Myths and Realities ERIC, ED 388802.
60. Lee, Jang-Hwan & Kim, young (\ \ \) ,A Stage Moder for Organizational Knowledge Management: a Conceptual Framework. Korea Advancec Institute of Science and Technology .
61. Lee H. & Choi.B, (2003), "Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical

- Examination", Journal of Management Information Systems, Vol. (20), No. (1), summer.
62. Malhotra yogish, (2003), "Measuring Knowledge assets of nation knowledge systems for development", New York City USA.
 63. Marquardt, Michael J. (٢٠٠٢) Building the Learning Organization. Mastering the five Elements for corporate Learning, Davis- Black Publishing Company: U.S.A.
 64. Miller, W. C. (1998) "Fostering Intellectual Capital". HR Focus 75, no.1 January .
 65. Miller, kent, & Bramiley, Philip, (1990), "Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure", (A.M.J), Vol. 33, No.4.
 66. Mayo, A., (1998), "Memory bankers", People Management, Vol. 4 No.2.
 67. Nonaka, I., and Takeuchi, H.,(1995) The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York.
 68. NHS National Library for Health, ABC of KM: Knowledge Management Specialist Library 14.
 69. O'Brien , James A , (1998) , Management information System Irwin Inc , USA.
 70. Pastor, prieto & Maria, Isabel (٢٠٠٣) "Assessment of Knowledge initiatives for the Development of alearning Capaeity in Organizations: Anintegrative model": Spin [http:// proquest.umi.com/pqdweb](http://proquest.umi.com/pqdweb). UMI NMUBER3120017
 71. Penning , J.M. and Harianto , f.,(1992) Technological Networking and Innovation Implementation ., Organization Science , VOL . 3.No.3.
 72. Prusak, L (2001), "Where Did Knowledge Management Come From?" "IBM Systems Journal, Vol. 40, Issue 4 , Yarmouk university. atabase: Computer Source.
 73. Peter, Smith,(2000) "Systemic Knowledge Management", Managing Organiztional Asset for Conpetitive, Vandage WWW. Article. Com,.
 74. Privett, Daft,(1983) "Working Knowledge", Boston Press, Harvard Business Review.
 75. Porter, M. E., (1996), "What is Strategy", Harvard Business Review, Nov /Dec.
 76. Quinn G. B. et. al, "Managing Professional Intellectual: Management the Most of Best", Harvard Business Review, March-April, 1996.
 77. Ramirez, Alex,(2007) To Blog Or Not To Blog: Understanding AndOvercoming The Challenge Of Knowledge Sharing, Journal of Knowledge Management Practice ,Vol.8 special issue 1,May .
 78. Rogoski, R. R. (1999)"Knowledge Workers Top Company Assets". Triangle Business Journal 14, no. 19 (January 8, 1999):21. Cited in: Brown, Bettina

- Lankard. Knowledge Workers: Trends and Issues Alert No. 4. Educational Resources.
79. Rassi Gustavo , (2003) , Human computer interaction up grade , vol (4) , No (1) .
 80. Robins, Gregory & Wiersema, Ricky W., "Organization & Behavior" Princeton, New Jersey, 1995.
 81. Strakey, K. (1998)What Can We Learn From The Learning Organizations , Human Relations, Vol.51 No.4.
 82. Stewart T. A., "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", Business Quarterly, Vol.3, 1994.
 83. Smith, Peter,(2002) "Systemic Knowledge Management", Managing Organiztional Asset for Conpetitive, Vandage WWW. Article. Com.
 84. Peter M , (2001) , Present and future of the informatics profession , upgrade , vol (2) . No (4).
 85. Senge, P. M. et. Al(1994). The Fifth Discipline , Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization ,New York , Doubleday Dell Publishing Group Inc.
 86. Tsia , (2000) , The internet Journal of IT Professional , California university vol (9) , No (5).
 87. Thompson, A. Jr., and A. J. Strickland, (1999), "Strategic Management: Concepts & Cases", 9th-Ed, Irwin.
 88. Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-february, 1998.
 89. Van Der Spek, R., and Spijkerveld, A.(1997), Knowledge Management :Dealing Intelligently with Knowledge, in Knowledge Management and its integrative elements , CRC Press, Poca Raton.
 90. Vondembse, M.A., & Whit, GP: Operations Management: Concepts Methods, and Strategies, 2nd ed., New York, 1991.
 91. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches", (A.M.R), Vol. 11, No.4.
 92. Wiig, K.,(1993) Knowledge Management Foundation, Schma Press, Texas.
 93. Wiig K. M. et. al, "Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques", Expert Systems with Applications,Vol. 13, No.1, 1997.
 94. Wiig,Karl .(1993). Knowledge management foundation thinking about thinking how people and organization create represent and use knowledge U.S.A Schema press, p 53.

95. Westelius, A. and P. Mårtensson,(2004) The midas touch in knowledge management projects –beware, your wish could come true. Electronic journal of project management.
96. Wit, B., & Meyer, R., (1998), "Strategy: Process, Content, Context", Thompson Business Press.
97. Wood, Christopher (2005) "An Emprical Examination of Factors in Fluencing work-unit Knowledge Management Effectiveness in Organization": U.S.A... <http://proquest.umi.com/pqdweb>. UMI NMUBER 3201107.
98. Zangger , E ., (2001) , the Revolution in Telephones networks voice over IP uggrade , Vol (2) , No (3) .
99. Zack M.H. (1998), "Developing a Knowledge Strategy", CMR, Vol. (4), No.(3),Spring.