

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان – أولاد جلال

د/ محمد شنشونة، جامعة محمد خيضر – بسكرة،

ملخص: تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وكذا المنتظر منها لرفع مستوى التأهيل والتمكين للمورد البشري في عصر ركيزته الأساسية المعرفة والمهارة، وقد جاءت دراسة الحالة بالمؤسسة الإستشفائية عاشور زيان – أولاد جلال-، ومن أجل تحقيق الهدف من هذه الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لقياس المتغيرات، مكونة من خمسة متغيرات تمثل عمليات تسيير المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ووزعت على عينة قدرها (70) فردا، وأمكن استرجاع (64) استبانته، بالإضافة إلى الإستبانات التالفة، تم قبول 59 إستبانة، وفيما يخص تحليل البيانات فقد أستخدم البرنامج الإحصائي SPSS.V 19 في تحويل البيانات إلى أرقام.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك اهتمام بتطبيق تسيير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، فقد أظهرت جميع النتائج أن المؤسسة تهتم بعمليات اكتساب المعرفة، وتوليدها، وتطبيقها، لكن بالرغم من هذا الاهتمام الذي توليه المؤسسة لهذه العمليات إلا أن لديها اهتمام متوسط بعمليتي خزن المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة.
الكلمات المفتاحية: المعرفة، تسيير المعرفة، عمليات تسيير المعرفة.

Summary: The study aims to identify the reality of the knowledge management in the Algerian public institutions, as well as the expected them to raise the level of rehabilitation and empowerment of human resource in the era of the basic knowledge and skill of a society based, has been a case study came institution hospital Ashour Zayan –Ouled Djalall-, in order to achieve the objective of this study was to use the questionnaire as a tool to measure the variables, composed of five variables representing the process knowledge management (knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge dissemination and distribution, knowledge application), and distributed to a sample of 70 individuals, and possible retrieval 64 questionnaire, in addition to the damaged surveys, 59 were accepted questionnaire, with

regard to the analysis of the data has been used statistical program SPSS.V 19 in turn data into numbers.

Among the most important findings of this study that there is interest in the application of knowledge management of the institution under study, it has all the results showed that the operations of the institution concerned with the knowledge acquisition, and generation, and application, but despite the attention paid by the institution of these processes however, that has the attention of the average of the processes of knowledge storage, knowledge dissemination and distribution.

Keywords: knowledge, knowledge management, process knowledge management

مقدمة:

يشكل تسيير المعارف مدخلا جديدا في علم التسيير وأحد التطورات الفكرية الأكثر ملائمة لمواكبة التسارع والتحولات في محيط المؤسسات، وقد بدأت العملية المعرفية تأخذ مكانة معتبرة واهتماما متزايدا داخل المؤسسات منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، بعد أن ثبت أن بناء الإستراتيجيات التنافسية لم تعد تكفي، وأن مفهوم البقاء بالنسبة للمؤسسة مرهون بقدرتها على توقع وسبق التغيرات قبل حدوثها، هذه الوضعية حولت المؤسسة من نظام مفتوح يحاول التأقلم مع متغيرات المحيط إلى كيان متعلم يعتمد على الموجود المعرفي، الذي تنامي دوره وأصبح العمل على استقطابه وجمعه واستعماله الشغل الشاغل للمسيرين في مختلف المستويات.

وفي ظل هذه التحولات المتسارعة والشاملة نحو اقتصاد المعارف والمعلومات، المستندة على التطورات الهائلة في الثورة التكنولوجية، والانتساع الكبير في مجالات تطبيقها بفعل ثورة المعلومات والاتصالات التي أحدثت انقلابا جذريا في مختلف المفاهيم التقليدية المتعلقة بمصادر النمو وأساسيات التنمية، فلم يعد للموارد المادية المحكومة بموقع جغرافي معين ووفرة الموارد الطبيعية، ورأس المال أهميتها السابقة، كما لم يعد للعمالة الرخيصة ذات الأهمية والتأثير في معدلات الإنتاجية في كثير من الدول التي حققت معدلات نمو كبيرة في اقتصادياتها.

ومع عولمة الاقتصاد وتحريم التجارة الدولية أصبحت المنافسة على الصعيد العالمي أكثر تأثيرا من حركة رأس المال والأجور وحجم العمالة على قوى العرض والطلب والذي ارتبط

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

بشكل كبير بالعائد الإنتاجي المعتمد على ما تملكه القوى العاملة من مستوى معرفي وتأهيل ومهارات إضافية، وبالتالي فقط أصبحت المعرفة الثروة الإستراتيجية الجديدة التي يجب امتلاكها لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، وهو ما يفسر ضرورة تسيير هذه المعرفة كمدخل جديد في علم التسيير.

وتعد المؤسسات العمومية الركيزة الأساسية التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدماتها الاجتماعية، والثقافية والاقتصادية... الخ، والتي تساهم بدورها في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، ونظرا لأهمية هذه المؤسسات كان لا بد من تسييرها بأحسن الطرق، والاعتماد على أساليب التسيير الحديثة لذلك لضمان مواكبتها للتغيرات والتطورات التي يشهدها المحيط اليوم، وذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، وهنا أصبحت هذه المؤسسات مجبرة على تسيير معارفها، من خلال اكتسابها وتوليدها، خزنها، نشرها وتوزيعها، ثم تطبيق هذه المعرفة للحصول على منتج جديد أو عملية، مما يساهم في تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومواكبة التغيرات والتطورات.

ولأن المؤسسات العمومية الجزائرية كغيرها من المؤسسات التي تعاني من عدة مشاكل خاصة فيما يتعلق بتسيير معارفها، والتي أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على أداء ومستوى جودة خدماتها، مما أثر سلبا على الاقتصاد الوطني، ذلك أن هذه المؤسسات تمتلك المعرفة، لكنها لا تستغلها بأحسن الطرق والأساليب، ومن أجل الخروج من كل هذه المشاكل والعراقيل كان لا بد لها من تسيير معارفها، إذ تعتبر هذه الأخيرة المظلة الشاملة لكل أنشطة المعرفة، كما تركز بالدرجة الأولى على العنصر البشري، ومن ثم الإجراءات والتقنيات الحديثة التي تعتبر وسائل مساعدة لتحصيلها من عقول الأفراد، من خلال مختلف العمليات (اكتساب المعرفة، توليدها، خزنها، نشرها وتوزيعها، ثم تطبيقها).

وانطلاقا مما سبق سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: ما واقع تسيير المعرفة بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وما المأمول منها مستقبلا؟، ولإجابة عن هذه الإشكالية حاولنا أن نتعرف في الإطار النظري للدراسة على تسيير المعرفة من زاوية نظرية النظم، ثم تطرقنا للجانب التطبيقي الذي قمنا به في المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان

أولاد جلال-، بالإضافة إلى التطرق لمختلف النتائج والتوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1- مفهوم المعرفة

بعد التطور الإداري الذي عرفه الاقتصاد والاهتمام المتزايد بالمعرفة في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية... الخ، أصبحت المعرفة وكيفية الحصول عليها والمشاركة بها وتطبيقها من أولويات اهتمام المؤسسات التي تهدف إلى الإبداع والتميز.

و نظراً لاتساع موضوع المعرفة فقد اختلف الباحثون في تقديم مفهوم محدد لها حيث عرفت لغة على أنها "دراسة، علم، القدرة على فهم الشيء"¹، ويعرفها قاموس أكسفورد بأنها "الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة أو الدراسة التي يمتلكها الفرد"²، ويعرفها المنجد الفرنسي (Larousse) بأنها "ما نعرفه من التعلم والممارسة"³، أما Burton-Jones فيشير بأن المعرفة هي ذلك "المخزون المتراكم للمعلومات والمهارات التي اشتقت من استعمال المعلومات من قبل المتلقين، حيث أن المتلقين هم الأفراد وبالتالي فإن المعرفة هكذا تعكس المعالجة (تفكير أو إدراك) بواسطة الدماغ (المادة الخام) التي تم تجهيزها في شكل معلومات"⁴، ويشير (Harris and Henderson, 1999) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signales وتنتج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom⁵.

ونظراً لكون المعرفة من أهم موارد المؤسسة، وهي نتاج الفكر الإنساني من خلال عملية التفكير والحدس والاعتقاد، فهي تملك مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الموارد الأخرى للمؤسسة حيث جسدها (Housel and Bell) في:⁶

- المعرفة يمكن أن تولد: أي إمكانية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، من خلال مختلف الطرق المعروفة كالعصف الذهني والملازمة والتبادل المعرفي... الخ؛

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** المعرفة تشكل ثروة للمؤسسات لذلك فإنها تستقطب المعارف، ثم تمارس هذه المؤسسات دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي يمتلكها الأفراد إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية؛

- **المعرفة موجودة في عقول الأفراد:** ليست جميع المعارف في المؤسسة معارف صريحة وإنما هناك معارف ضمنية في عقول الأفراد، وهذه المعارف قابلة للتحويل إلى معارف صريحة، وبالتالي لا يمكن تصور المعرفة خارج الإطار البشري، وهو ما يقودنا إلى القول بأن فكرة تخزين المعرفة في مختلف الحوامل الالكترونية أمر نسبي إلى حد كبير؛

- **المعرفة يمكن تخزينها:** يمكن تخزين المعرفة على الورق وأشرطة الفيديو، والآن مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبحت المعرفة تخزن في وسائل الخزن الإلكترونية، لكن يرى الكثير أن تخزين المعرفة هو تمثيل لحالة جامدة من المعرفة تعبر عن وضعية ما في لحظة ما؛

- **المعرفة يمكن تصنيفها:** للمعرفة عدة تصنيفات ولكن التصنيف الأكثر انتشارا هو التصنيف الذي وضعه Polanyi في حدود عام 1958، حيث صنف المعرفة إلى نوعين إما ضمنية أو صريحة⁷، فالمعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن تسجيلها وتخزينها، والتي يمكن للأفراد أن يتبادلوها فيما بينهم، وهي أيضا المعرفة التي يمكن أن نجسدها بسهولة من خلال الكلمات والأعداد، ويمكن الاشتراك فيها خلال المناقشة أو الكتابة ووضعها في الوثائق أو الأدلة أو قواعد البيانات..الخ⁸، أما المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تحتوي على سمات غير واضحة المتواجدة في عقول الأفراد التي لا يمكن أن تحوّل بالكامل. كما يقول المثل المشهور (نحن نعرف أكثر مما نقول)⁹، وبالتالي هذا النوع من المعرفة غير رسمية والتي لم توثق مثل: الحدس، الخبرة، أفكار، مهارات¹⁰، ومن الصعب تحديدها وكتابتها واكتسابها وقياسها خلال التجارب الشخصية، ويعتبر التحدي الرئيسي للمؤسسات هو تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة¹¹.

وفي الأخير يكمن القول أن المعرفة هي المعلومة الجديدة التي لم تكن معروفة في السابق والتي تحمل في طياتها الجانب الإبداعي للعنصر البشري.

2- مفهوم تسيير المعرفة

تحظى المعرفة باهتمام كبير خاصة في المؤسسات القائمة على المعرفة، نظرا لقدرتها على تحقيق الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية وهو ما تسعى إليه المؤسسات في ظل الظروف الحالية التي تتسم بكثرة التغيرات، وفي السنوات الأخيرة كان هناك اعتراف على أن استعمال المعرفة له قيمة واضحة جدا في زيادة الكفاءة والفعالية وزيادة قدرة المؤسسات على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، ولكن توفر المعرفة وحدها لا يكفي بل يجب تطبيقها والاستفادة منها في إنجاز الأهداف، فالمعرفة من أجل الاستفادة منها يجب أن تحول إلى عمل، وذلك من خلال تسيير هذه المعرفة، والسؤال المطروح هنا: كيف يمكن تسيير المعرفة؟.

يعتبر تسيير المعرفة من المواضيع الجديدة في مجال التسيير، ورغم حداثة هذا الموضوع إلا أن هناك العديد من وجهات النظر حول نشأته فأغلب الباحثين يرون أن جذور تسيير المعرفة كانت في السبعينات من خلال مجموعة من علماء التسيير ومن بينهم Peter Drucker و Humphrey Sturt في الولايات المتحدة حيث جادلا أنه كلما تقدم المجتمع الصناعي فإنه يتحرك نحو اقتصاد خدمة المهارة الذي فيه اهتمام كبير بالمعرفة¹². أما الظهور الحقيقي لموضوع تسيير المعرفة فقد كان مؤخرا في مطلع الثمانينات حتى منتصف التسعينات¹³، وأصبح من المواضيع الهامة، حيث عرف منذ ظهوره إلى يومنا هذا تقدما ملحوظا وهائلا مما يثبت لنا أهميته غير المحدودة سواء للمؤسسات أو المجتمعات أو الدول.

ويمكن تعريف تسيير المعرفة بأنه "العملية المنظمة التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق النجاح"¹⁴، وعرفه من قبل UNDP بأنه "الخلق والتنظيم والتشارك واستعمال المعرفة لأجل الحصول على نتائج تطويرية"¹⁵، ويرى Wiig أن تسيير المعرفة هو "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة وأصول المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقرارات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يتم تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي لتحقيق الميزة التنافسية"¹⁶ ويرى سكايرم* أنه التسيير النظامي والواضح للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها و استغلالها. ومنه فإن تسيير المعرفة يتطلب تحويل المعرفة الضمنية (الشخصية) إلى معرفة جماعية (صريحة) يمكن تقاسمها بشكل أفضل داخل المؤسسة¹⁷.

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

ومنهم من يرى أن تسيير المعرفة "هو مصطلح يصف العملية التي تقوم المؤسسة بموجبها بتنظيم وجمع، التشارك والتوزيع والتعلم بالشكل الجماعي بين المستخدمين وأصحاب المصلحة والعالم الخارجي".¹⁸ ويشير Jay Liebowitz أن تسيير المعرفة تدور حول عمليات: تحديد واستقطاب المعارف، وتبادل المعرفة، وتطبيق المعرفة، وإنشائها، كما أشار أن تسيير المعرفة يتضمن ثلاثة عناصر رئيسية والتي تساهم في تسيير المعرفة وتتمثل هذه العناصر في الأفراد، العمليات، التكنولوجيا¹⁹، وفيما يلي توضيح لكل عملية:²⁰

- **الأفراد:** إن الأفراد هم المصدر الرئيسي للمعرفة، كما أنهم هم الذين يولدون المعرفة ويتشاركون بها ويستعملونها، وهم من يقومون بخلق مناخ تنظيمي يساهم في نشر وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة؛

- **العمليات:** تعبر العمليات عن الطرق التي من خلالها يتم اكتساب، وتوليد ونشر وتوزيع المعرفة؛

- **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من الوسائل التي تستخدم في تخزين المعرفة وإعادة إرجاعها عند الحاجة وتساعد في اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة من مختلف الأماكن سواء من خارج المؤسسة أو من خارجها.

وانطلاقا مما تقدم فإن تسيير المعرفة يقوم على فكرة الاستغلال الأمثل للمعرفة، سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك من خلال مختلف العمليات التي تقوم بها من اكتساب ونشر وتوزيع وخرن، وأخيرا تطبيق هذه المعرفة لتعطي لنا في النهاية شيئا جديدا يمكن أن يخلق قيمة للمؤسسة، وهذا ما يبرز لنا أهمية تسيير المعرفة.

3- **مداخل تسيير المعرفة:** ظهرت العديد من المداخل التي ركزت على موضوع تسيير المعرفة، كما أثبتت جميع الدراسات حول تسيير المعرفة على وجود أربعة مداخل رئيسية تدور حولها تسيير المعرفة والمتمثلة في:²¹

1/3- **المدخل الاقتصادي:** يركز هذا المدخل على أن المعرفة مرادفة لرأس المال الفكري، و في هذا المدخل يعرف (Brooking) تسيير المعرفة بأنه "النشاط المرتبط بإستراتيجيات وتكتيكيات تسيير رأس المال الفكري"، ويركز هذا المدخل على كيفية خلق القيمة من الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، ومن بين النماذج التي تتفق مع هذا المدخل هو نموذج (Skandia) حيث يتم التمييز بين ثلاثة أنواع من الموجودات هي رأس المال

البشري والتنظيمي والعلائقي، وقد تم تعريف رأس المال الفكري حسب هذا المدخل بأنه "حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء والمهارات الفنية التي تزود المؤسسة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق"، وبالتالي فإن هذا المدخل يقوم على أساس أن تسيير المعرفة مشابه لتسيير الأصول الأخرى المتمثلة في رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية.

2/3- المدخل الاجتماعي: ينظر هذا المدخل إلى تسيير المعرفة باعتباره العملية التي تركز على تدفق المعارف، وبهذا الصدد يشير (De Jamett) أن تسيير المعرفة يشير إلى "خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها واستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها"، وبالتالي فإن هذا المدخل ينظر إلى تسيير المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معرفة ظاهرية ونشرها وتوزيعها داخل المؤسسة بين الأفراد من خلال تبادل المعارف بينهم. ويتفق هذا المدخل مع مفهوم التعلم التنظيمي، فالهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة، أما هدف تسيير المعرفة فهو اكتساب وتوليد وخرن والمشاركة بها، وبالتالي فإن الصفة المشتركة بينهما تتمثل في التشارك في المعرفة وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة، وهو ما يبرز التفاعل بين تسيير المعرفة والتعلم التنظيمي، وتتشابه نماذج هذا المدخل مع:²²

- نموذج Nonaka & Takeuchi لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال التفاعلات التي تحدث بين الأفراد؛

- نموذج أفضل الممارسات: من خلال نقل وتوثيق الطرق التطبيقية والخبرات والمعارف بين الأفراد والجماعات؛

- نماذج جماعات الممارسة: من خلال المشاركة وتبادل وجهات النظر حول المشاكل المطروحة ومحاولة إيجاد حلول لها وتنمية وتنمين المعارف؛

- نماذج الذاكرة التنظيمية: من خلال الاحتفاظ بأفضل الممارسات وتسجيل الأحداث والوقائع للعمال المنجزة وأفضل الطرق المتبعة لإنجازها.

3/3- مدخل تكنولوجيا المعلومات: يركز هذا المدخل على مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تسيير المعرفة من خلال دمج البرمجيات والأجهزة المرتبطة بها، حيث تساهم هذه الوسائل في الوصول إلى المعرفة والمشاركة بها وخرنها ويتم ذلك باستخدام وسائط تكنولوجياية متعددة مثل البريد الإلكتروني ونظم دعم القرار ومؤتمرات الفيديو والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

لدعم القرار وتحسين العمل الجماعي بين المختصين المنتشرين جغرافيا، وتعرف هذه التقنية باسم (group-ware)، وكذلك التكنولوجيا التي تعتمد على الشبكات (web-based technologies) التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة.

3-4/ المدخل التسييري: يشير هذا المدخل إلى أن تسيير المعرفة هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة وتوليدها و تخزينها ونقلها وتوزيعها في كافة أرجاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية، بمعنى أن هذا المدخل ينظر إلى تسيير المعرفة من خلال عملياتها التي تبدأ من اكتساب المعرفة إلى غاية تطبيق هذه المعرفة لخلق القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

4- نماذج تسيير المعرفة: حاول العديد من الباحثين وضع نموذج متكامل لتسيير المعرفة، لكن هذه النماذج التي تم إنشائها تختلف من باحث إلى آخر حسب ميوله ومعتقداته، ومن بين هذه النماذج نذكر مايلي:

1/4- نموذج vetschera, Roszegi عام 2000: هذا النموذج قسم مراحل تسيير المعرفة إلى ست مراحل أساسية تتمثل في: ابتكار المعرفة، خزن المعرفة، إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، التعلم؛²³

2/4- نموذج Nonaka عام 1995: يركز هذا النموذج على عملية توليد المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛

3/4- نموذج Wiig عام 1999: قدم هذا النموذج أربعة مراحل لعملية تسيير المعرفة وتتمثل هذه المراحل في: بناء المعرفة؛ الاحتفاظ بالمعرفة؛ تجميع المعرفة؛ استخدام المعرفة، وحاول هذا النموذج جمع أهم العمليات لتشكيل حجر الزاوية في النموذج وباقي العمليات تم دمجها داخلها.²⁴

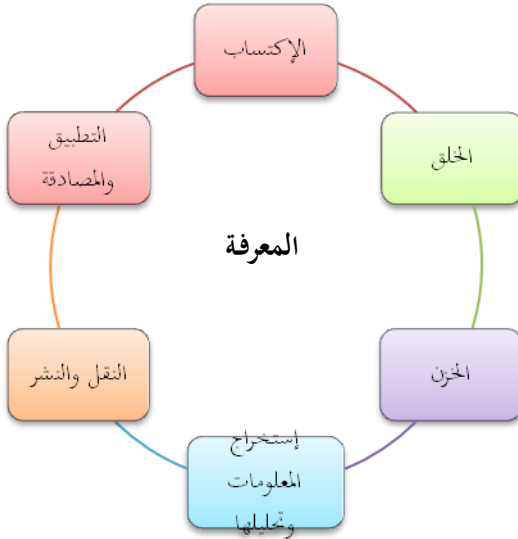
4/4- نموذج Finik & Will عام 2003: قدم هذا النموذج تسيير المعرفة وفقا لعمليات الأعمال الجوهرية في المؤسسة، وقسم عمليات تسيير المعرفة إلى أربعة عمليات أساسية تتمثل في: توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة؛²⁵

5/4- نموذج موئل: قدم هذا النموذج من قبل (D.E. Winnosky) ويقوم على أربعة مكونات لتسيير المعرفة وتتمثل في القاعدة الأساسية لتسيير المعرفة (البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات تسيير المعرفة في المؤسسة)، ومعرفة ما هو مهم في تسيير

المعرفة أي معرفة الثقافة ثم معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال تسيير المعرفة وأخيرا معرفة ما حققته المؤسسة من تسيير المعرفة مقارنة مع المنافسين وهو ما يعرف بمعايير تسيير المعرفة.²⁶

6/4- نموذج Marquardt عام 2002: يتضمن هذا النموذج عمليات تسيير المعرفة حيث قسمها Marquardt إلى ست مراحل تغطي انتقال المعرفة من مصادرها إلى غاية استعمالها وتطبيقها (كما هو مبين في الشكل رقم 01) وتتمثل هذه العمليات في: ²⁷ الاكتساب Acquisition؛ الخلق Création؛ الخزن Storage؛ استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data mining؛ النقل والنشر Transfaire and dissémination؛ التطبيق والمصادقة Application and Validation، ويرى Marquardt أن المؤسسة يمكنها أن تتعلم من خلال هذه العمليات، و أن هذه العمليات ليست مستقلة عن بعضها البعض.

الشكل رقم (01): نموذج Marquardt



Source : Michael J Marquardt , Op.cit, p143.

5- عمليات تسيير المعرفة: تعبر عمليات تسيير المعرفة عن مراحلها أو دورة حياتها، وبهذا الصدد فقد اختلف الباحثون في عددها وتسمياتها كل حسب معتقداته، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن جميعها تصب في كيفية الحصول على المعرفة سواء كانت من مصادرها

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

الداخلية أو الخارجية إلى غاية تطبيق هذه المعرفة والحصول على شيء ما جديد ومبتكر يتلاءم مع متطلبات الزبائن التي تتميز بعدم الثبات في ظل الظروف الحالية، ويمكن التعبير عنها من خلال خمس عمليات أساسية تتمثل في:

1/5- **اكتساب المعرفة:** تشير هذه العملية إلى الفعل الذي يعالج الحصول على المعرفة وجعلها مناسبة للاستعمال في وقت لاحق، وتتمثل أنشطة اكتساب المعرفة في: تشخيص المعرفة ثم الاستيلاء على هذه المعرفة، وفي النهاية يتم تحويلها إلى تصور أو إدراك حسي ووضعها صالحة للاستعمال²⁸، وتتم عملية اكتساب المعرفة من خلال المصادر المختلفة، ويمكن أن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية للمعرفة تتمثل في (مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل أو بين بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية)²⁹. أما المصادر الخارجية فتتمثل في المعرفة التي تحصل عليها المؤسسة من خارج حدودها وتتمثل في حضور المؤتمرات، استئجار مستشارين، الصحف والمجلات والإعلانات على شاشة الانترنت، جمع البيانات من خلال الزبائن والموردين والمنافسين وجميع من لهم علاقة بالمؤسسة، استئجار موظفين جدد، التعاون مع مؤسسات أخرى من خلال إنشاء تحالفات وتشكيل أعمال مشتركة... الخ³⁰؛

2/5- **توليد المعرفة:** تعبر عملية توليد المعرفة عن مجموعة من المصطلحات مثل خلق المعرفة، أسرها، الامتصاص، إبداع المعرفة، استحواذ، وتشير عملية توليد المعرفة إلى تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد (غير رسمية) إلى معرفة صريحة (رسمية)، المعرفة يمكن أن تولد من خلال العمليات المشتركة تبدأ من الإبداع إلى البحث الجاد والمثابر، ويمكن أن يتم إنشائها أيضا من خلال قدرات الأفراد الموهوبين من خلال قيامهم بارتباطات جديدة وارتباطات كانت موجودة سابقا، مع توفر البيئة الملائمة على توليد المعرفة. وبهذا الصدد فقد أكد NONAKA على أهمية خلق المعرفة بقوله "المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تخلق المعرفة الجديدة بثبات"³¹؛

3/5- **خزن المعرفة:** قبل أن تقوم المؤسسات بخزن المعرفة من أجل استرجاعها مرة أخرى وجب عليهم أن يميزوا بين المعلومات المهمة والمعلومات الغير مهمة، ويقررون أفضل طريقة

للاحتفاظ بها، و تشمل هذه العملية الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة؛³²

4/5- **نشر وتوزيع المعرفة:** ويقصد بها "إيصال المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المعنيين بها في الوقت وبالشكل المناسب من أجل القيام بمهام ناجحة"³³، وهناك عاملان أساسيان يساعدان في نشر وتوزيع المعرفة في المؤسسة هما: درجة الوضوح: من خلال وضعها في نماذج منفصلة سواء كانت لفظية أو بصرية أو رياضية أو نص، فالمعرفة الواضحة يمكن تعبئتها وترسل في ثواني إلى أي مكان، ويمكن أرشفتها لاسترجاعها. أما العامل الثاني فهو القرب المادي بين المستلم و مصادر المعرفة، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح الاتصال بين الأفراد أمر سهل مثل البريد الإلكتروني، وهذا ما يساهم في نشر المعرفة؛³⁴

5/5- **تطبيق المعرفة:** تشير عملية تطبيق المعرفة إلى ممارسة المعرفة فعليا وتنفيذها، وتقوم على فكرة أن وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيقها للوصول إلى الأهداف المرجوة، وتعد هذه العملية آخر مرحلة من مراحل تسيير المعرفة وهي هدفها الأساسي، فالمعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها وإنما التطبيق الفعلي لها هو الذي يخلق القيمة³⁵، و عند تطبيق المعرفة يجب مراعاة أن تكون المعرفة المطبقة تتلاءم مع أنشطة ومهام المؤسسة.³⁶

6/ **صعوبات تسيير المعرفة:** إن تطبيق تسيير المعرفة داخل المؤسسات لا ينجح في كثير من الحالات نظرا لوجود مجموعة من العوائق أو الصعوبات التي تحول دون نجاح هذا التطبيق، وتتمثل هذه الصعوبات في:³⁷

- **الثقافة التنظيمية:** إن الهدف الرئيسي لتسيير المعرفة هو تبني ثقافة للمشاركة ونشر المعرفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية العقبة الرئيسية في تبني تسيير المعرفة في المؤسسات، ذلك أن الثقافات المختلفة يمكن أن تعيق تطبيق تسيير المعرفة الناجحة، هذه الثقافات تنشأ من خلفيات وتوقعات التربوية المتنوعة، وهو ما يجبر المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق تسيير المعرفة أن تتابع سياق العمل بشكل نشيط لتعلم المؤسسة وبالتالي يصبح الأفراد متجاوبين مع تعلم الأشياء الجديدة. إن الثقافات البيروقراطية تعاني من قلة الثقة والفشل لمكافحة التعاون،

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

فقلة الثقة يمكن أن تؤدي إلى الندرة في المشاركة بالمعرفة ، وكبح الإبداع وعدم المخاطرة، وانعدام التعاون؛

- **عدم وجود دعم من الإدارة العليا:** إن أهمية هذه العقبة تتمثل في أن الإدارة العليا يمكن أن تقنع الأفراد بأهمية تسيير المعرفة داخل المؤسسة، فالأفراد العاملون لا يكثرثون بها دون تحفيزهم من قبل الإدارة العليا؛

- **مقاومة التغيير:** بسبب سرعة التغيير في البيئة في العصر الحالي (اقتصاد المعرفة)، يجب أن تحدث هناك تغييرات كبيرة ليست فقط تنظيمية أو هيكلية لكن يجب أن تمس الأفراد أيضا، ومقاومة التغيير تحدث من قبل الأفراد، فلتطبيق تسيير معرفة ناجح يجب تأهيل وتدريب الأفراد عليها وتحفيزهم من أجل التعرف على أهمية تطبيقها لهم وللمؤسسة دون أن يواجه المؤسسة أي مقاومة من قبل الأفراد؛

- **قد يعمل منفذوا تسيير المعرفة عن معزل عن الإدارة العليا للمؤسسة،** مما يؤدي إلى بناء قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والوظائف التشغيلية الأفضل، وليس التي تفضلها المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى بناء قدرات لا تستخدم بصورتها الكاملة، وتؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون المفضلة وفق نظام تسيير المعرفة، لذلك يجب أن يكون هناك التنسيق مع الإدارة العليا عند تطبيق نظام تسيير المعرفة؛

- **في بعض الأحيان قد لا يكون التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم تسيير المعرفة على أنها تملك القدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة، وبالتالي فإن هذا التركيز يؤدي إلى ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع؛**³⁸

بالإضافة إلى هذه العوائق يرى كل من Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka أن هناك سببان رئيسيان يواجهان المؤسسات في تسيير المعرفة وخاصة عملية خلق المعرفة وتتمثل هذه الصعوبات في:³⁹

- **التخصصات التقليدية للإدارة التقليدية لا تصلح لتسيير المعرفة،** ذلك أنه من الصعب التسيير بالأنشطة التقليدية، التي تعتبر كمية أكثر منها نوعية، فتسيير المعرفة يجب أن تعتمد على إحساس جديد للرعاية في المؤسسة الذي يسلط الضوء على كيفية تعامل الناس مع بعضهم البعض، وتشجيع الإبداع والابتكار... الخ؛

- تأثير الإطار النظري لتسيير المعرفة على التطبيق العملي في أماكن العمل الفعلية التي تبقى مبهمه، فأغلب المدراء يميلون إلى مناقشة موضوع تسيير المعرفة بحد ذاته دون وضعه في قضايا عمل فعلية.

ثانيا: دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال-

بعد أن قمنا بالتعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بتسيير المعرفة، نقوم في هذا المحور بدراسة واقع تسيير المعرفة في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، وهي المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال-، وهذا الاختيار لم يكن تلقائيا بل إلى الموقع الهام الذي تحتله هذه المؤسسة في تلك المنطقة من خلال تقديم خدمات صحية ذات جودة.

1/ التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: هي مؤسسة عمومية، ذات طابع إداري تتميز بالاستقلال المالي، وتتكون من مجموعة من الهياكل الصحية العمومية للاستشفاء والوقاية، وتتكون من دائرتين و ست بلديات، أنشئت من قبل شركة جيبا *gropementdes enterprises belges en Algéria* ، وتقع شمال مدينة أولاد جلال، وتقدر مساحتها بـ 19950 متر مربع، وانطلقت الأشغال بها عام 1980، وقد تم تدشينها في 02 جانفي 1985، وتتوفر هذه المؤسسة على مجموعة من المصالح، وتتمثل هذه المصالح في: مصلحة طب الرجال؛ مصلحة طب النساء؛ مصلحة جراحة الرجال؛ مصلحة جراحة النساء؛ مصلحة العناية المركزة؛ مصلحة حديثي الولادة؛ مصلحة أمراض النساء؛ مصلحة التوليد. أما فيما يخص الموارد البشرية بالمؤسسة فهي كمايلي:

الجدول رقم (01): الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

العدد	الموارد البشرية
28	الإداريين
15	المستخدمين التقنيين
109	عمال مهنيين و المصالح
67	أطباء
335	شبه طبي
554	المجموع

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق

المؤسسة.

2/ مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال (إداريين، تقنيون، مهنيون، أطباء، شبه طبي)، حيث بلغ عددهم 554 عاملا ، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 70 عاملا.

3/ أداة جمع البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ووزعت على عينة قدرها (70) فردا، وأمكن استرجاع (64) استبانته، بالإضافة إلى الإستبانات التالفة، تم قبول 59، أي ما نسبته 84.28 % من الحجم الإجمالي للاستبانات الموزعة. وقد تم اعتماد سلم Likert ثلاثي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 3، بحيث (1) غير موافق، (2) محايد، (3) موافق، يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي، ثم يحدد الاتجاه (attitude) حسب قيم المتوسط وذلك كالآتي:

- غير موافق: من 1 إلى 1.66؛

- محايد: من 1.67 إلى 2.33؛

- موافق: من 2.34 إلى 3.

4- التحليل الإحصائي: التحليل الإحصائي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS^(*) في تفرغ وتحليل بيانات الاستبانة التي تضمنت مجموعة من المتغيرات تتمثل في: اكتساب المعرفة (07 عبارات)، توليد المعرفة (06 عبارات)، خزن المعرفة (5 عبارات)، نشر وتوزيع المعرفة (07 عبارات)، تطبيق المعرفة (07 عبارات). وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، حول واقع تسيير المعرفة بالمؤسسة وتتمثل هذه الأساليب في: المتوسط الحسابي؛ الانحراف المعياري.

5- اختبار ثبات وصدق أداة القياس: تم إجراء اختبار الثبات والصدق (ألفا كرونباخ) لجميع عبارات الاستبيان للتأكد من دقتها ومصداقيتها، كما هو مبين في الجدول التالي:

Statistical Package For Social Sciences (*)

الجدول رقم (02): معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق (**)	معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.834	0.696	07	اكتساب المعرفة
0.829	0.688	06	توليد المعرفة
0.892	0.797	05	خزن المعرفة
0.842	0.710	07	نشر وتوزيع المعرفة
0.846	0.716	07	تطبيق المعرفة
0.887	0.788	32	الإجمالي (تسيير المعرفة)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة الكلية 78.8 % وهي نسبة مقبولة إحصائياً كونها أعلى من النسبة المعتمدة 60%، كما بلغ معامل الصدق للإستبانة الكلية 88.7%، بالإضافة إلى أن قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لكل محور على حدا أعلى من النسبة المقبولة، وأن معامل الصدق لكل المحاور قد تراوح بين 83.4% و 89.2% مما يدل على أن الإستبانة صالحة لتحليل النتائج.

6/ عرض البيانات العامة: يوضح الجدول رقم (04) البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، التخصص.

الجدول رقم (04): البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	54.23%
	أنثى	27	45.76%
	المجموع	59	100%
السن	من 20 إلى 29 سنة	11	18.6%
	من 30-39 سنة	18	30.5%
	من 40-49 سنة	13	22%

(**) تم حساب معامل الصدق بجذر معامل الثبات

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

28.8%	17	50 فأكثر	
100%	59	المجموع	
1.7%	01	إكمالي أو أقل	المستوى التعليمي
28.8%	17	ثانوي	
45.8%	27	جامعي	
23.7%	14	تكوين مهني	
100%	59	المجموع	
35.6%	21	أقل من 5سنوات	
39%	23	من 5إلى 10سنوات	
25.4%	15	أكثر من 10سنوات	
100%	59	المجموع	
22%	13	إداري	التخصص
13.6%	8	مستخدم تقني	
30.5%	18	عمال مهنيون والمصالح	
11.9%	07	أطباء	
22%	13	شبه طبي	
100%	59	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (04)، نجد أن عدد الذكور 32، وفي المقابل بلغ عدد الإناث 27، أي أن نسبة الذكور قد بلغت 54.23% ونسبة الإناث 45.76%، مما يدل على أن نسبة الجنسين متقاربة تقريبا، وهو مؤشر على عدم وجود اختلاف بين الرجل والمرأة خاصة في مجال المؤسسات الخدمية العمومية.

أما بالنسبة لمتغير العمر فقد كانت جميع الفئات متقاربة، حيث كانت أعلى نسبة للفئة الثانية (من 30 إلى 39) حيث حققت 30.5%، ثم تأتي بعدها مباشرة الفئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة 28.8%، ثم الفئة الثالثة (من 40 إلى 49) بنسبة 22%، أما الفئة الأولى (20 إلى 29) فكانت نسبتها 18.6%، الأمر الذي يدل على أن المؤسسة الإستشفائية تعتمد على أفراد

ذوي خبرة في المجال، وهو ما تفسره نسبة 30.5% و 22%، كما تعتمد المؤسسة على الطاقة الشابة والمتحمسة للعمل وهو ما تفسره نسبة 28.8% و 18.6%.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستوى جامعي حيث حققت نسبة قدرها 45.8%، وتليها في المرتبة الثانية المستوى الثانوي بنسبة 28.8%، وبعدها في المرتبة الثالثة مستوى تكوين مهني بنسبة 23.7%، أما فيما يخص مستوى إكمالي أو أقل فقد كادت تكون معدومة حيث حققت نسبة 1.7%، مما يدل على أن الأفراد مؤهلين علميا لكي يكونوا على دراية تامة بأهمية المعرفة وتطبيقها في مجال عملهم.

أما متغير الخبرة المهنية فقد كانت الفئة الثانية التي تضم أفراد مدة خدمتهم (من 5 إلى 10 سنوات) أعلى نسبة بقيمة 39%، أما الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) فقد حققت 23.6%، وحققت الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) نسبة 25.4%، وهذا مؤشر على تراكم الخبرات لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي، الأمر الذي يسمح بوجود ولاء للمؤسسة، وقدرتهم على معرفة المتطلبات الخاصة بمجال العمل.

أيضا نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب إداري قد حازت على نسبة 36.7%، وهي نفس النسبة التي حققها الأفراد الذين يعملون في منصب شبه طبي، أما الأفراد الذين يعملون كمستخدمين تقنيين فقد كانت نسبتهم 13.6%، وما نسبته 11.9% هم أطباء، أما التخصص الذي حاز على أكبر نسبة فكان للعمال المهنيين والمصالح، حيث حقق نسبة 30.5%، مما يدل على وجود تنوع في التخصصات وهو ما سيساعدنا في دراستنا هذه من خلال التعرف على آراء جميع التخصصات حول أهمية تسيير المعرفة في المؤسسة الإستشفائية.

7/ تحليل آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة: نحاول من خلال هذا العنصر معرفة مدى أهمية تسيير المعرفة وتطبيقها في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعرفة اتجاه إجابة أفراد مجتمع الدراسة حول المتغيرات التي تقيس تسيير المعرفة والمتمثلة في (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

1/7- اكتساب المعرفة: يظهر الجدول رقم (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة وترتيب العبارات حسب الأهمية بخصوص متغير اكتساب المعرفة.

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لعبارات متغير

اكتساب المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبـارات
4	موافق	0.747	2.42	تستقبل المؤسسة المعلومات الواردة من كل المصادر وتقوم بمعالجتها واستيعابها
6	محايد	0.854	2.17	تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين
5	محايد	0.769	2.17	تقوم المؤسسة بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة
7	محايد	0.776	2.14	هناك مشاركة في الدوريات، التقارير وقواعد البيانات والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة
3	موافق	0.652	2.46	هناك اهتمام بالتدريب والتكوين داخل المؤسسة، وتشجيع التعلم الفردي والجماعي
2	موافق	0.626	2.49	تهتم المؤسسة بالأراء ومقترحات العاملين لديها مهما كانت وضعيتهم الوظيفية
1	موافق	0.626	2.53	تقوم المؤسسة بتوظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين
	موافق	0.417	2.34	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (05) اتضح لنا أن متغير اكتساب المعرفة حقق متوسط حسابي 2.34 وانحراف معياري 0.417، كما أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير قد زاد عن درجة الحياد، أي أن اتجاه الإجابة لجميع عبارات هذا المتغير هي "موافق"، وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية لعملية اكتساب المعرفة والتي تعتبر نقطة البداية في تسيير المعرفة، حيث أثبتت النتائج أن المؤسسة تقوم بتوظيف الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الأفراد المبدعين، واحتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وتليها في المرتبة الثانية تهتم

المؤسسة بالآراء ومقترحات العاملين لديها مهما كانت وضعيتهم الوظيفية، بالإضافة إلى أن هناك اهتمام بالتدريب والتكوين داخل المؤسسة، وتشجيع التعلم الفردي والجماعي، حيث تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة، كما أن المؤسسة تستقبل المعلومات الواردة من كل المصادر وتقوم بمعالجتها واستيعابها، حيث تحصلت هذه العبارة على المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، لكن بالرغم من أهمية اكتساب المعرفة في المؤسسة، إلا أن لديها اهتمام متوسط بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من الخارج لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين، حيث كان اتجاه هذه العبارة نحو "محايد"، بالإضافة اهتمامها المتوسط بعقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة، حيث كانت هذه العبارة أيضا في مجال المحايدة، كما أن المؤسسة لديها اهتمام متوسط نحو المشاركة في الدوريات، التقارير وقواعد البيانات والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة، وكانت هذه العبارة أيضا في مجال المحايدة.

3/7- توليد المعرفة: يظهر الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة وترتيب العبارات حسب الأهمية بخصوص متغير توليد المعرفة.

الجدول رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لعبارات متغير

توليد المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	0.649	2.42	- تشجع المؤسسة على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة
4	موافق	0.673	2.41	-تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة
3	موافق	0.619	2.41	-تهتم المؤسسة بتحفيز الأفراد المبدعين
5	موافق	0.667	2.37	- تشجع المؤسسة الحوار مع موظفيها لتبادل المعارف
1	موافق	0.679	2.53	-تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير لديها
6	موافق	0.692	2.37	- تسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات و ورشات العمل مع الخبراء والمختصين
	موافق	0.371	2.41	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن متغير توليد المعرفة قد حقق متوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 0.371، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"، وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام بعملية توليد المعرفة والتي تعتبر من أهم عمليات تسيير المعرفة، فهي العملية التي يمكن من خلالها تحويل المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد (الضمنية) إلى معرفة صريحة، حيث أثبتت النتائج أن المؤسسة تدعم برامج البحث والتطوير لديها، احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وتليها في المرتبة الثانية تشجع المؤسسة على المبادرة وطرح الأفكار الجديدة، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي 2.42، وانحراف معياري 0.649، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بتحفيز الأفراد المبدعين، حيث كانت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، تليها عبارة تقوم المؤسسة بوضع برامج تدريبية بهدف توليد معارف جديدة، حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة من حيث الأهمية، كما أن المؤسسة تشجع الحوار مع موظفيها لتبادل المعارف، احتلت هذه العبارة المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، وتسعى المؤسسة لتكثيف اللقاءات والاجتماعات والندوات وورشات العمل مع الخبراء والمختصين، حيث تحصلت هذه العبارة على المرتبة السادسة من حيث الأهمية.

3/7- **خزن المعرفة:** يظهر الجدول رقم (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة وترتيب العبارات حسب الأهمية بخصوص متغير خزن المعرفة.

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لعبارات خزن

المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	محايد	0.783	2.20	-تقوم المؤسسة بترتيب الوثائق والسجلات وتصنيف الأرشيف وحفظه وصيانتها.
1	موافق	0.698	2.41	-تقوم المؤسسة بإدراج خبرات وتجارب المؤسسة في قواعد البيانات.
2	موافق	0.760	2.36	- تهتم المؤسسة بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات أفرادها بكل الطرق الممكنة

4	محايد	0.806	2.27	- تهتم المؤسسة بزيادة القدرات التخزينية لمختلف الوسائط المساعدة في حفظ تجاربها وخبراتها
3	موافق	0.757	2.34	- تهتم المؤسسة بتسجيل المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا
	محايد	0.516	2.31	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير خزن المعرفة قد حقق 2.31 وبتباين معياري قدره 0.516، وكان اتجاه الإجابة نحو "محايد"، وهذا يدل على محايدة آراء مبحوثي الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لخزن المعرفة، وبالتالي فإن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام متوسط بعملية خزن المعرفة، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة لديها اهتمام متوسط بزيادة القدرات التخزينية لمختلف الوسائط المساعدة في حفظ تجاربها وخبراتها، كما أن لديها اهتمام متوسط بترتيب الوثائق والسجلات وتصنيف الأرشيف وحفظه وصيانتها، حيث كان اتجاه إجابة المبحوثين حول هاتين العبارتين نحو "محايد"، ولكن بالرغم من ذلك فإن المؤسسة تقوم بإدراج خبراتها وتجاربها في قواعد للبيانات حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي 2.41 وانحراف معياري 0.698، وكان اتجاه الإجابة "موافق" وقد حققت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، كما أن المؤسسة تهتم بالتوثيق المستمر لتجارب وخبرات أفرادها بكل الطرق الممكنة وكان اتجاه الإجابة نحو هذه العبارة "موافق"، و كانت هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، بالإضافة إلى أن المؤسسة تهتم بتسجيل المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا، حيث تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثالثة وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق".

4/7- نشر وتوزيع المعرفة: يظهر الجدول رقم (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة وترتيب العبارات حسب الأهمية بخصوص متغير نشر وتوزيع المعرفة.

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

الجدول رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لعبارات متغير نشر وتوزيع المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	0.766	2.39	- هناك نشر وتعميم للتجارب الناجحة، والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحات المؤسسة
7	محايد	0.799	2.02	-هناك تمكين لتدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة
6	محايد	0.807	2.07	- تعمل المؤسسة على تمكين العمال والموظفين من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية
1	موافق	0.749	2.44	- تعمل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية
3	محايد	0.776	2.32	-تقوم المؤسسة بإصدار وثائق ودوريات حول كل ما هو جديد
4	محايد	0.822	2.25	-تمتلك المؤسسة شبكة معلومات داخلية تقوم من خلالها بنشر المعرفة
5	محايد	0.767	2.22	-تسعى المؤسسة إلى تحسين قدرات الاتصال الفردي والجماعي بين مختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية
	محايد	0.471	2.24	الإجمالي

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن المتوسط الحسابي لمتغير نشر وتوزيع المعرفة بلغ 2.24 وهي قيمة تنتمي إلى مجال المحايدة، كما أن الانحراف المعياري لهذا المتغير قد بلغ 0.471، وهذا يدل على محايدة آراء مبحوثي الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لنشر وتوزيع المعرفة، وبالتالي فإن المؤسسة لديها اهتمام متوسط لعملية نشر وتوزيع المعرفة، حيث أظهرت إجابات مبحوثي الدراسة أنه بالرغم من قيام المؤسسة بجعل المعرفة متاحة لجميع العاملين في المؤسسة وفي مختلف المستويات الإدارية، و نشر وتعميم للتجارب الناجحة،

والخبرات المكتسبة والروايات المشتركة حول نجاحاتها، حيث فاق المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين درجة الحياد، إلا أن لديها اهتمام متوسط بإصدار وثائق ودوريات حول كل ما هو جديد، كما أن إجابات مبحوثي الدراسة حول امتلاك المؤسسة لشبكة معلومات داخلية تقوم من خلالها بنشر المعرفة كانت "محايد"، كما أن لديها اهتمام متوسط حول تحسين قدرات الاتصال الفردي والجماعي بين مختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية، واهتمام متوسط بتمكين العمال والموظفين من الوصول للوثائق المخزنة على الحوامل المادية والالكترونية بكل حرية، بالإضافة إلى أن لديها اهتمام متوسط نحو تمكين تدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة، حيث كان اتجاه الإجابة لجميع هذه العبارات في منطقة الحياد.

5/7- تطبيق المعرفة: يظهر الجدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه الإجابة وترتيب العبارات حسب الأهمية بخصوص متغير تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لعبارات متغير

تطبيق المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	0.625	2.54	- تشجع المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة
3	موافق	0.676	2.56	- تهتم المؤسسة بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة
2	موافق	0.623	2.56	- تملك المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على التطبيق الفعال للمعرفة
7	موافق	0.609	2.36	- تقوم المؤسسة بنشر وتطبيق أفضل الممارسات المكتسبة في مختلف الأنشطة
5	موافق	0.619	2.41	- تهتم المؤسسة بتعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات
6	موافق	0.695	2.39	- تحاول المؤسسة طرح أفكار جديدة وتحسين نوعية الأفكار والخدمات الموجودة
1	موافق	0.591	2.59	- هناك تطوير لطرق عمل جديدة داخل المؤسسة
	موافق	0.351	2.48	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن متغير تطبيق المعرفة حقق متوسط حسابي 2.48، وانحراف معياري 0.351 وكان اتجاه الإجابة حول هذا المتغير "موافق"، وهو مؤشر على اهتمام المؤسسة بتطبيق المعرفة، حيث أظهرت النتائج أن هناك تطوير لطرق عمل جديدة داخل المؤسسة، وكانت هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وبمتوسط حسابي 2.59، كما أن المؤسسة تملك ثقافة تنظيمية تشجع على التطبيق الفعال للمعرفة، حيث تحصلت هذه العبارة على المرتبة الثانية من حيث الأهمية، بالإضافة إلى اهتمامها بتحسين أداء المهام والأنشطة والعمليات المختلفة، حيث حققت هذه العبارة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، وتليهما في المرتبة الرابعة تشجع المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بتعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات، وكانت هذه العبارة في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي 2.41، وتليها في المرتبة السادسة تحاول المؤسسة طرح أفكار جديدة وتحسين نوعية الأفكار والخدمات الموجودة، بمتوسط حسابي 2.39، أما العبارة تقوم المؤسسة بنشر وتطبيق أفضل الممارسات المكتسبة في مختلف الأنشطة، فقد حققت المرتبة السابعة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي 2.36، وكان اتجاه الإجابة حول هذه العبارة نحو "موافق".

وخلاصة القول فإن إجابة أفراد عينة الدراسة حول عمليات تسيير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة كانت متفاوتة، حيث كانت مرتفعة بالنسبة لأبعاد (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة)، وكانت متوسطة بالنسبة لبعدي (خزن المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة)، وللتأكد من أجوبة أفراد عينة الدراسة حول بعد تسيير المعرفة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابة للمتغير الكلي (تسيير المعرفة) كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات الإجابة لمتغير تسيير المعرفة

الترتيب حسب الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عمليات تسيير المعرفة
3	موافق	0.417	2.34	اكتساب المعرفة
2	موافق	0.371	2.41	توليد المعرفة
4	محايد	0.516	2.31	خزن المعرفة
5	محايد	0.471	2.24	نشر وتوزيع المعرفة
1	موافق	0.351	2.48	تطبيق المعرفة
	موافق	0.243	2.36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلخص الجدول السابق اتجاه إجابة أفراد عينة الدراسة حول المتغير الكلي (تسيير المعرفة)، حيث حقق متوسط حسابي 2.36، وانحراف معياري 0.243، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق" مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام بتسيير المعرفة، حيث جاءت عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 2.48، ثم عملية توليد المعرفة بمتوسط حسابي 2.41، ثم عملية اكتساب المعرفة بمتوسط حسابي 2.34، تليها عملية خزن المعرفة بمتوسط حسابي 2.31، وأخيراً عملية نشر وتوزيع المعرفة بمتوسط حسابي 2.24.

8/ مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال تحليل النتائج السابقة تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتسيير المعرفة، فقد أظهرت جميع النتائج أن المؤسسة تهتم بعمليات اكتساب المعرفة، وتوليدها، وتطبيقها، حيث كانت المتوسطات الحسابية لجميع هذه المتغيرات تتجه نحو "موافق"، ولكن بالرغم من هذا الاهتمام الذي توليه المؤسسة لهذه العمليات إلا أن لديها اهتمام متوسط بعمليات خزن المعرفة، و نشر وتوزيع المعرفة، وهو ما أظهرته إجابات مبحوثي الدراسة، حيث كان اتجاه الإجابة لهذين المتغيرين نحو "محايد"، وبالتالي فإن المؤسسة تقوم بتطبيق تسيير

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

المعرفة، لكن ليس بالشكل المطلوب، والذي لا يغطي جميع عمليات تسيير المعرفة المتعارف عليها، وقد يكون ذلك راجع إلى عدم وجود إدارة خاصة بتسيير المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بالإضافة إلى تأثير الجانب البيروقراطي الذي تتسم به المؤسسات العمومية و الذي يبقى عائقا أمام إعطاء الحرية للإداريين والمشرفين في هاته المؤسسات لتطبيق تسيير المعرفة، وعملياتها الضرورية بالشكل المطلوب، أو تحكم الدولة في تسيير هذه المؤسسات، ونظرا لقيام المؤسسة بتطبيق بعض عمليات تسيير المعرفة التي تم ذكرها سابقا بالشكل المطلوب، إلا أننا نأمل أن يكون هناك اهتمام متزايد بهذه الوظيفة في المستقبل، وذلك من خلال القيام ببعض التعديلات الهامة خاصة فيما يتعلق بعملية تخزين المعرفة، ونشرها وتوزيعها، كأن يتم إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تخزين المعرفة ونشرها، وتطوير قواعد البيانات والمعلومات لتمكين العاملين للوصول إليها وقت الحاجة، وغرس ثقافة تنظيمية تساعد على التعلم ونشر المعرفة، والحوار، ومكافأة العمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك لا بد أن يكون هناك وعي تام بأهمية تسيير المعرفة داخل المؤسسة، ووجود إدارة خاصة بها ضمن الهيكل التنظيمي لها.

خاتمة

تعتبر المعرفة الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات للوصول إليه، فالمعرفة هي المحرك الرئيسي للإنتاج، ومنذ ظهور اقتصاد المعرفة أصبحت أحد عوامل الإنتاج الأخرى، ومورد من أهم موارد المؤسسة التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية. لكن رغم أهميتها إلا أن توفرها دون تطبيقها لا يساوي شيئا للمؤسسة، ولذلك فإن تسيير المعرفة هو أهم وظيفة إدارية في المؤسسات، حيث تعمل هذه الوظيفة على اكتساب المعرفة من مصادرها وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها، وأخيرا تطبيق هذه المعرفة للحصول على شيء ما جديد سواء كان منتج أو عملية، وبالتالي فإن تسيير المعرفة هو عملية إستراتيجية كونها من أهم الوظائف التي تساهم في بناء رؤية المؤسسة كما تساهم في بناء الميزة التنافسية المستمرة.

ويعد القيام بالدراسة النظرية و إسقاطها على الجانب الميداني الذي قمنا به في المؤسسة الإستشفائية عاشور زيان -أولاد جلال- توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات:

1- النتائج

- ✓ في المؤسسة محل الدراسة اهتمام بعملية اكتساب المعرفة، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي قدره 2.34، وانحراف معياري 0.417، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"؛
- ✓ تسعى المؤسسة إلى توليد المعرفة حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي 2.41، وانحراف معياري 0.371 وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق"؛
- ✓ لا تتوفر المؤسسة على جميع المقومات الضرورية لخصن المعرفة، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي 2.31، وانحراف معياري 0.516، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة، مما يدل على وجود اهتمام متوسط بهذه العملية؛
- ✓ عدم وجود اهتمام كافي بعملية نشر وتوزيع المعرفة في المؤسسة، رغم وجود بعض المبادرات التي تقوم بها، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي قدره 2.24، وانحراف معياري 0.471، وكان اتجاه الإجابة نحو مجال المحايدة؛
- ✓ على الرغم من وجود اهتمام متوسط في المؤسسة محل الدراسة بخصن المعرفة، ونشرها وتوزيعها، إلا أنه لديها اهتمام كبير بعملية تطبيق المعرفة، حيث حقق هذا المتغير متوسط حسابي 2.48، وانحراف معياري 0.351، كما تحصلت جميع العبارات التي تقيس هذا المتغير على درجة الموافقة؛
- ✓ هناك اهتمام بتطبيق تسيير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، حيث حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير 2.36، وانحراف معياري 0.243، وكان اتجاه الإجابة نحو "موافق".

2/ التوصيات

- ✓ ضرورة قيام المؤسسة العمومية الجزائرية بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين، بغرض التجديد المستمر للمعارف؛
- ✓ على المؤسسات العمومية الجزائرية توظيف الأفراد الذين يمتلكون المعارف والمهارات التي تتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ الاهتمام بالتدريب والتكوين داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، وتشجيع التعلم الفردي والجماعي؛
- ✓ ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات التي تساهم في الحصول على المعرفة، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات الخارجية العلمية المتخصصة؛

تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول

- ✓ ضرورة قيام المؤسسات بتوفير الوثائق والسجلات لتدوين معارفها، وتصنيف الأرشيف وحفظه وصيانتها؛
- ✓ ينبغي على المؤسسات العمومية الجزائرية تمكين تدفق المعلومات بالحجم والسرعة المناسبين بين مختلف الوحدات التنظيمية والتشغيلية؛
- ✓ ضرورة إعطاء الأولوية لعمليات تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية، وإنشاء إدارة خاصة لوظيفة تسيير المعرفة، للسهر على القيام بالإجراءات اللازمة للقيام بعمليات تسيير المعرفة بطريقة صحيحة، وضمان تطبيق المعرفة؛
- ✓ على المؤسسات العمومية الجزائرية تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحفيز الأفراد على استخدامها، وهذا للمساهمة في عمليات تسيير المعرفة ؛
- ✓ العمل على تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال التعاون والعمل الجماعي؛
- ✓ لا بد أن تكون هناك رقابة دورية على المؤسسات العمومية الجزائرية تقوم بها الدولة، لضمان السير الحسن لهذه المؤسسات، ذلك أن هناك بعض الإداريين والمشرفين يستغلون مناصبهم للتصرف كما يحلو لهم؛
- ✓ ضرورة إعطاء الدولة الحرية للإداريين والمشرفين لتطبيق تسيير المعرفة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

قائمة المراجع

¹ - محمد شنشونة، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعرفة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/ 2011، ص84.

- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص55.²

- محمد شنشونة، مرجع سابق، ص84.³

⁴ - Gil Ariely, Knowledge Management As A Methodology Towards Intellectual Capital, 3rd European Knowledge Management Summer School, University of Westminster, Westminster Business School , San Sebastian, Spain, 7-12 Sept, 2003, p02.

⁵ - يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول "إدارة المعرفة في العلم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص04.

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، ط2، الأردن، 2008، ص26.⁶
- 7- Gil Ariely , OP.Cit, p-02.
- 8- United Nations Development Programme, Knowledge Management toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area, New York , March 2007, p84.
- 9- Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, Knowledge creation and Management new Challenges for Managers, Oxford University Press .Inc, Oxford, New York, 2007, p60
- 10- Nancy Dubois, Knowledge Management: Tricia Wilkerson, Paper for the Development of a Knowledge Management Background Strategy for Public Health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools (NCCMT), Canada, October 2008, p175.
- 11- Michael Armstrong, kogan management Human Resource practice, 2006, p175. London and Philadelphia, page, 10th edition,
- 12- Dale Neef, Managing Corporate Reputation and Risk Developing a Strategic Approach to Corporate Integrity Using Knowledge A,2003, p124. S Management, Elsevier Butterworth–Heinemann, U
- محمد شنشونة، مرجع سابق، ص110.¹³
- 14- Tricia Wilkerson, Nancy Dubois, OP.Cit, p16.
- 15- United Nations Development- Programme, OP.Cit , p01
- 16- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010، ص32.
- بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص252.¹⁷
- 18 - DALE NEEF, Op.Cit, p123.
- 19 - Jay Liebowitz, Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective, Butterworth–Heinemann, United States of America, 2004, p64.
- 20- الطيب داودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص15.
- 21- حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص312.

- محمد شنشونة، مرجع سابق، ص117.²²
- Vetschera R. & Koszegi, S., Knowledge Management: Theory and-²³
Tools, seminar advanced Topic in organization, new phenomena in
organizations empirical and theoretical.2000, P11.
- محمد شنشونة، مرجع سابق، ص132.²⁴
- Practice in Europe, Mertins, K. et al , Knowledg Management Best-²⁵
Fraunhofer Institute, Germany, 2003, P28.
- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص117 - 120.²⁶
- Michael J Marquardt , Op.cit, p142.-²⁷
- ²⁸ - Murray E. Jennex, Op.cit, p71.
- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص270.²⁹
- Michael J Marquardt , Op.cit, p145.-³⁰
- Ibid, p148-149.-³¹
- ³² - راتب صويص وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات
الأردنية (Orange)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011، ص516.
- ³³ - محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه
(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان،
الأردن، 2007، ص11.
- ³⁴ - Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, Op.cit, p61.
- David Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, Idea -³⁵
Group Reference, United States of America, 2006, p220.
- حسن العلواني، مرجع سابق، ص316.³⁶
- El-Sayed Abou-Zeid, Knowledge Management and Business -³⁷
Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research,
p55-56. Information science reference, United States of America, 2008,
- ³⁸ - خالد الخطيب، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، الملتقى الدولي الأول حول "اقتصاديات
المعرفة والإبداع"، مخبر البحث حول الإبداع و تغير المنظمات و المؤسسات، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر،
18/17 أفريل 2013، ص17.
- ³⁹ - Kazuo Ichijo & Ikujiro Nonaka, Op.cit, p07.