

## نحو نموذج متكامل لتبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية)

*Towards an integrated model for the adoption of knowledge management in the Algerian economic institution*

د. بن زيادي أسماء<sup>1</sup> / جامعة سطيف 1 (الجزائر)، benziadi@yahoo.fr

د. دكار جنت / جامعة سطيف 1 (الجزائر)، djanet1985\_dekka@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2022/06/16

تاريخ القبول: 2021/11/22

تاريخ الإرسال: 2021/09/19

### ملخص

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو الوقوف على متطلبات تبني إدارة المعرفة، من خلال توفير مختلف أسسها ابتداء بتغيير الهيكل التنظيمي القائم، ثم بناء الثقافة التنظيمية الملائمة التي تشجع تقاسم المعارف، إلى توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تمثل الإطار المادي لإدارة المعرفة، ثم في الأخير إلى صياغة استراتيجية إدارة المعرفة. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلت دراستنا إلى أنّ هذه هي الأسس الأربع الرئيسية والواجب على المؤسسات الاقتصادية تبنيها لإرساء متطلبات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، أسس إدارة المعرفة، المؤسسات الاقتصادية

تصنيف JEL: M15 ; M15 ; H32.

### **Abstract:**

*The main objective of this study is to identify the requirements for adopting knowledge management, by providing its various foundations, starting with changing the existing organizational structure, then building an appropriate organizational culture that encourages knowledge sharing, to providing the technological infrastructure that represents the physical framework for knowledge management, and finally to Formulating a knowledge management strategy.*

*Through the results of the statistical analysis, our study concluded that these are the four main foundations that economic institutions must adopt in order to establish the requirements of knowledge management.*

**Keywords:** Knowledge management, foundations of knowledge management, economic institutions

**Jel Classification Codes :** L53 ; M15 ; M15.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: د. بن زيادي أسماء، البريد الإلكتروني: benziadi@yahoo.fr

## I - تمهيد :

فرضت التغيرات التي شهدتها البيئة الاقتصادية المعاصرة على المؤسسات عدم الإعتماد على العناصر المادية كأصول تنافسية من أجل البقاء، والإعتماد أكثر على الأصول غير المادية وغير الملموسة، كما فرضت عليها الإقناع بأنه ليس هناك ما هو أضمن من المعرفة كقوة وكيفية الإستفادة منها وتطبيقها كأكثر قوة. فالمعرفة أو ما يُعرف بمجموع المهارات والخبرات المكتسبة أصبحت من أهم مقومات المؤسسة، فهي المورد الذي يُمكنها من المحافظة على مكانتها في الساحة التنافسية، وتحسين أدائها والقدرة على التحكم في الثورة التكنولوجية الحالية.

إنّ القيام بكل هذه العمليات أي عمليات إدارة المعرفة يحتاج إلى جملة من المتطلبات وجب تبنّيها داخل المؤسسة، تتكوّن هذه المتطلبات من أربع أعمدة رئيسة والمتمثلة في: تطوير الهيكل التنظيمي القائم، الثقافة التنظيمية، توفير البنية التحتية التكنولوجية، وصياغة استراتيجية إدارة المعرفة. فبالنسبة للهيكل التنظيمي وجب تطويره بما يتماشى وتسهيل انسياب المعارف، والعمل على خلق قنوات اتصال بين مختلف المستويات الإدارية، أما بالنسبة للثقافة التنظيمية فيجب العمل على خلق مناخ تنظيمي تقوم ملامحه على تقاسم المعارف الضمنية والتشارك بالخبرات المُخزّنة في عقول العمّال، بالإضافة إلى توفير جملة من الممارسات كإعطاء حاملي المعرفة وقت للتعبير وتبادل الأفكار التي تفيد المؤسسة، بالإضافة إلى نشر ثقافة التعاون والتوجّه نحو التعلّم وغيرها من المبادرات التي تدخل ضمن الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة للبنية التحتية التكنولوجية كمتطلب من متطلبات تبني إدارة المعرفة فيتمثل في توفير الإطار المادي من حواسيب ووسائط اتصالات يتم على مستواها التعامل مع المعرفة بنوعها الضمنية والصريحة من خلال تخزينها ومعالجتها وإعادة توزيعها، وفي الأخير وفيما يتعلق بصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة فيتمثل في تحديد أسلوب التحرك من أجل الحصول وكيفية المحافظة على الموجودات الفكرية والمعرفية داخل المؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لمواجهة الفرص والتحديات، ويتطلب ذلك العديد من المراحل من تصميم وتنفيذ، والإشراف على تطبيق هذه الإستراتيجية.

### 1.1- إشكالية البحث :

من خلال ما تقدّم، وباعتبار أنّ إدارة المعرفة من المبادرات الفكرية الحديثة والتي أثبتت نجاعتها من خلال تبنّيها من طرف الكثير من المؤسسات الاقتصادية، وجب الاجابة على الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو النموذج الأمثل لتبني إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية الرئيسية جملة من الاسئلة الفرعية تتمثل في:

- هل يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
  - هل تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
  - هل تعتبر تكنولوجيا الاعلام والاتصال من أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
  - هل تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة من أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟
- 2.1 - فرضيات البحث : من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول نفي أو اثبات الفرضيات التالية:
- يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
  - تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

- تعتبر تكنولوجيا الاعلام والاتصال من أهم متطلبات تبني ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- تعتبر استراتيجية ادارة المعرفة من أهم متطلبات تبني ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 3.I. - أهداف البحث: إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز النموذج الامثل لمتطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما تهدف إلى:
- التأكيد على أن إدارة المعرفة كمبادرة أصبح تبنيها ضرورة حتمية داخل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وتحتاج إلى قائد كفؤ يضع أسسها وقواعدها بطريقة صحيحة ومنهجية، يحث من خلالها رؤوسيه بطريقة تفاعلية وتحفيزية على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية؛
- توضيح ملامح الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تحقيق أهداف إدارة المعرفة، وما هي الحلول التي يلجأ إليها القائد لتسهيل تدفق المعلومات والمعارف بين مختلف المستويات الإدارية؛
- التأكيد على أنّ تبني إدارة المعرفة يعتمد على بناء ثقافة تنظيمية يضع القائد التحويلي معاييرها وأسسها حتى يحفز العمال على تقاسم المعارف، مع تحديد الفضاءات ومجتمعات الممارسة التي يجب عليه تكوينها حتى تسهل عملية تقاسم المعارف والتشارك بها؛
- تحديد نوع وشكل البنية التحتية التكنولوجية كإطار مادي يضمن قيام عمليات إدارة المعرفة.
- 4.I. - أهمية البحث: إنّ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز متطلبات إدارة المعرفة، كما تهدف إلى:
- التأكيد على أن إدارة المعرفة كمبادرة أصبح تبنيها ضرورة حتمية داخل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، وتحتاج إلى قائد كفؤ يضع أسسها وقواعدها بطريقة صحيحة ومنهجية، يحث من خلالها رؤوسيه بطريقة تفاعلية وتحفيزية على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية؛
- توضيح ملامح الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تحقيق أهداف إدارة المعرفة، وما هي الحلول التي يلجأ إليها القائد لتسهيل تدفق المعلومات والمعارف بين مختلف المستويات الإدارية؛
- التأكيد على أنّ تبني إدارة المعرفة يعتمد على بناء ثقافة تنظيمية يضع القائد التحويلي معاييرها وأسسها حتى يحفز العمال على تقاسم المعارف، مع تحديد الفضاءات ومجتمعات الممارسة التي يجب عليه تكوينها حتى تسهل عملية تقاسم المعارف والتشارك بها؛
- تحديد نوع وشكل البنية التحتية التكنولوجية كإطار مادي يضمن قيام عمليات إدارة المعرفة؛
- توضيح كيفية بناء القائد للإستراتيجية الملائمة التي تهدف إلى الوصول إلى المنظمة المتعلمة، وكيف يشرح خطواتها وأهدافها إلى رؤوسيه.
- 5.I. - الدراسات السابقة: سنقوم هنا بعرض بعض الدراسات السابقة والتي تعبر مهمة لارتباطها بموضوع الدراسة:
- الدراسة الاولى: دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي، وهي رسالة ماجستير تم تقديمها سنة 2010 بجامعة الشرق الأوسط بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"، قامت هذه الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:
- ما مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية نمط القيادة التحويلية؟؛
- ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية؟؛
- ما مدى تبني شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية لإدارة المعرفة؟؛
- ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية؟

- ما أثر تبني نمط القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية من خلال إدارة المعرفة؟.
- كما قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسة مفادها أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء منظمات الأعمال عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05. وقد توصلت إلى النتائج التالية:
- مستوى توفّر الجاذبية والتأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا؛
- ارتفاع مستوى توفّر الاستثارة الفكرية لدى مديري هذه الشركات؛
- أشارت النتائج إلى أنّ مستوى توفّر سلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعا؛
- تبين من خلال عملية التحليل الإحصائي، أنّ مستوى توافر التحفيز لدى مديري شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفع؛
- كان مستوى توفّر التمكين لدى المديرين العاملين في هذه الشركات مرتفعا أيضا؛
- أما فيما يتعلق بعملية اكتساب المعرفة، فقد كان الاهتمام بها من قبل المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية متوسطا؛
- أظهرت نتائج هذا التحليل أن مستوى توافر مبدأ تقاسم المعرفة من قبل المديرين العاملين لدى هذه الشركات كان متوسطا أيضا؛
- تبين من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن استخدام المعرفة من قبل مديري شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطا؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05؛
- كما تبين من خلال هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الأداء من خلال إدارة المعرفة؛ وهذا يعكس أهمية دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والأداء، الذي أدى حسب نتائج التحليل الإحصائي إلى زيادة تأثير القيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية.

الدراسة الثانية: قام بها كل من Mehrdad Goudarzv و chigini بعنوان:

#### Knowledge Management And Transformational Leadership In Organizational Success

وهي ورقة بحثية في المؤتمر الدولي لتكنولوجيا المعلومات والتعليم في ديسمبر 2011، سعت هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن الإشكالية التي مفادها: ما هو دور إدارة المعرفة والقيادة التحويلية في النجاح التنظيمي، وكانت أهم نتيجة تمكنت هذه الدراسة الخروج بها هي إدراك المنظمات أن التكنولوجيا ما هي إلا مزايا تنافسية مؤقتة، بينما الموظفين هم فقط المزايا التنافسية الدائمة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الحقائق لتعزيز إدارة المعرفة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يجب تطوير شبكة الاتصالات التنظيمية، وتسهيل انسياب المعلومات عبر القنوات بشكل صحيح من أجل توفير المعرفة التنظيمية؛

- محاولة خلق ثقافة تنظيمية تدعم تصميم نظام الحوافز لتشجيع الإبداع والابتكار والتطوير؛
- تمهيد الطريق لإنشاء ونقل وتطبيق المعلومات في المنظمة؛
- إنشاء الهيكل التنظيمي السليم للوصول إلى المعلومات والمعارف؛
- خلق علاقات بين مختلف الإدارات التنظيمية المبنية على الثقة؛
- خلق ثقافة تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي على مختلف المستويات؛

القادة التحويليين لهم القدرة على التأثير في موظفيهم وقدرة تصور الفوائد من رأس مالهم البشري ولهم إمكانية أكثر في تعزيز هذه الفوائد من خلال إشراكهم في عمليات إدارة المعرفة من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تدعم ذلك وتشجيع التواصل بين العاملين.

**II- المحور الأول: مدخل لإدارة المعرفة:** تُعتبر إدارة المعرفة من المواضيع البحثية الأكثر تداولاً في عصرنا الحالي، كما تُمثل نقطة تركيز لأطراف متعددة من المفكرين المعاصرين، فبعد الاعتراف بالمعرفة كمفتاح للميزة التنافسية وتأكيد المفكرين بعدم الاعتماد بالدرجة الأولى على تجميع الموارد المادية والمالية على حساب المعارف، جاء التأكيد على ضرورة إدارتها وتحديد طرق خلقها، بالإضافة إلى البحث في كيفية تعزيز مجالات استخدامها، وتحديد العمليات الرئيسية التي تقوم بها من أجل توليد معارف جديدة لمواجهة البيئة التنافسية الحالية. وهذه هي النقاط الرئيسية التي سنسعى إلى توضيحها من خلال هذا المحور.

**II-1- ماهية إدارة المعرفة :** على الرغم من كثرة ما كُتب حول إدارة المعرفة، ووجود عدة نماذج تنطلق من منظورات مختلفة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن مفهوم أمثل، ولا تعريف شامل يحظى بقبول جمهور الباحثين، يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم، خاصة وأن هناك مصطلحات متعددة تنطرق لنفس المفهوم لكن من زوايا مختلفة، ما أدى إلى وجود بعض الخلط والعمومية في تناوله، سواء من حيث تعريفه، أي مفهوم إدارة المعرفة، أو من حيث عمليات هذه الإدارة... الخ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول وضع الخطوط العريضة لإدارة المعرفة، محاولين ضبط مفهومها، من أجل ضمان نجاح تطبيقها.

#### II - 1-1- تعريف إدارة المعرفة:

عرّفها "Nonaka" سنة 1999 على أنّها: "عملية تطبيق منهج لإدارة وهيكلية ونشر المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة، من أجل إعادة استخدامها في وقت لاحق، لتفادي تكاليف إعادة الصياغة" (Dakir, 2005)

يرى "Nonaka" من خلال هذا التعريف أنّ إدارة المعرفة هي المنهج الإداري الحديث الذي يعمل على تجميع، تخزين، ومن ثم نشر وتقاسم المعارف من أجل استعمالها، والتركيز على عملية التخزين سواءً في شكل وثائق، قواعد البيانات، أو في أدمغة الأفراد من أجل حمايتها من خطر فقدان من جهة، وتفادي تكاليف إضافية للحصول على نفس هذه المعارف من جهة أخرى.

كما عرّفت على أنّها "الاعتراف بتوليد، توثيق، توزيع، وتحويل المعرفة الضمنية والصرحة بين الأفراد من أجل الرفع من الفعالية التنظيمية. (E.Jakson, Micheala, & Angelo, 2003)

لم يتعد هذا التعريف عن الذي سبقه من ناحية أنّها مجموعة من العمليات المنظمة التي تتعامل مع المعارف، لكن الشيء الجديد المُثار هنا هو تطوّقه لأنواع المعرفة المُتعامَل معها، حيث ميّز بين المعرفة

الضمنية والتي يُقصد بها المعارف التي تُفهم في عقل العارف، وتصبح على شكل خبرات مُخزّنة، ولا يمكن أن تظهر أو تُكتسب إلا بإذنه، مثل خبرة النّجار في صناعة الخشب، مهارة رجل المبيعات في الإقناع، مهارة القائد في جذب أتباعه لتحقيق الأهداف... وغيرها، بينما المعرفة الصريحة أو الظاهرية فهي التي تكون في الغالب مُوثّقة ومُخزّنة خارج العقول، تتصف بالتنظيم، كما يستطيع أي شخص الاطلاع عليها ويمكن تمثيلها داخل المؤسسة بالسياسات، الإجراءات، التقارير، والأهداف... الخ.

كما تم تعريف إدارة المعرفة أيضا على أنها "مجموع الأدوات، التقنيات والاستراتيجيات الزامية إلى تحليل، تنظيم، تحسين، تبادل، والإبقاء على الخبرات داخل المؤسسة". (Gottschalk, 2007)

في هذا التعريف تم إدراج الأدوات المادية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وما لها من دور كبير في إدارة المعرفة داخل المؤسسة، ومدى مساهمتها في المحافظة على المعارف سواء الصريحة منها أو الضمنية.

من خلال كل ما تقدّم من تعاريف يمكن القول أنّ إدارة المعرفة كمفهوم هي مجموعة من العمليات المتعلقة بالمعرفة والتي تتمثل في: التقاط، معالجة، تخزين، نشر، استخدام، وتقاسم المعارف الجماعية لخلق معارف جديدة. تتم هذه العمليات عن طريق مجموعة من الأدوات المناسبة والمتمثلة بالدرجة الأولى في تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل اتخاذ القرارات، تحقيق الأهداف، اكتساب والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

II-1-2: مبررات تبني إدارة المعرفة: إنّ تحويل المسار الفكري للمؤسسات المعاصرة نحو ضرورة تبني مبادرة إدارة المعرفة لم يكن مجرد فكر نظري، وإنّما فرض نفسه على الساحة التطبيقية، وذلك استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئة داخلية وخارجية، جعلت من تبني إدارة المعرفة ضرورة حتمية على المؤسسات الاقتصادية، ويمكن اختصار هذه المبررات التي شجعت على التوجّه نحو إدارة المعرفة في النقاط التالية: (حسان، 2015)

- إدراك أن المعرفة لا تكون ذات قيمة فقط لكونها معرفة، وإنّما تكمن قيمتها في تحديد طبيعتها الديناميكية والمتحوّلة، وإمكانية تعزيزها وتطويرها، مما يجعل من إدارتها عملية معقّدة تحتمّ التوجه نحو تطوير برامج لإدارة هذه المعرفة؛
- إتّساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصّة في مجال المنافسة والإبداع والتجديد والتنوع، حيث تشجّع إدارة المعرفة المؤسسة على الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف مع تعقيدات البيئة والتنظيم؛
- الإرتباط الوثيق بين تبني مبادرة إدارة المعرفة ونجاح المؤسسات، فبعدما أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على قياس أثر المعرفة، حقّق تطبيقها تخفيضاً في التكاليف كما عمل على الرّفح من قيمة المؤسسة وتحقيق إيرادات جديدة؛
- العولمة الاقتصادية وما أنتجته من انبثاق أسواق ومنتجات عالمية، وتزايد نشاط الشركات متعدّدة الجنسيات التي تستند على كثافة المعرفة والتكنولوجيا الرّاقية، بالإضافة إلى تزايد حاجة المؤسسات لتعلّم أساليب وقواعد جديدة تتناسب والسّوق العالمي الكبير، الأمر الذي فرض على المؤسسات التّحكّم أكثر في معارفها وتسييرها بما يتماشى والظروف الحالية الجديدة.

إذن، يمكن القول أن مبادرة إدارة المعرفة أصبحت ضرورة حتمية وجب تبنيها ووجب توفير متطلبات قيامها.

**III المحور الثاني: متطلبات تبني إدارة المعرفة:** يُعتبر تحديد متطلبات إدارة المعرفة من الخطوات التي أوجبت على المؤسسات المعاصرة القيام بدراسات مُعمّقة وتحليلات دقيقة من أجل تبنيها وإرسائها، ونظرا لأهمية هذا الموضوع الذي حظي بالكثير من الدراسات حوله، وتناوله من مختلف الجوانب من أجل وضع نموذج أمثل تتبّعه المؤسسات قمنا بوضع نموذج شامل لمختلف وجهات النظر التي تطرّق لها جمهور الباحثين، حيث اعتبرنا أنّ التّموذج الأمثل لمتطلبات إدارة المعرفة يقتضي ضرورة إرساء أربع قواعد أساسية متمثلة في: الهيكل التنظيمي الذي يُسهّل انسياب المعلومات والمعارف عبر مختلف الوحدات الإدارية، بناء الثقافة التنظيمية التي توفرّ مناخ ملائم لتقاسم والتّشارك بالمعارف، مع توفير الإطار المادّي لحصر هذه المعارف بنوعها الصّريحة والضمنية وذلك بتوفير تكنولوجيا الإعلام والاتّصال والتي تسهّل تخزين ومعالجة وإعادة توزيع هذه المعارف، وصياغة إستراتيجية إدارة المعرفة بناءً على تحليل المعطيات انطلاقاً من المتطلبات السابقة.

### III-1- الهيكل التّنظيمي كأحد متطلبات تبني إدارة المعرفة

يُعتبر الهيكل التّنظيمي أحد أهم المتغيّرات داخل المؤسسة بصفة عامّة وأحد أهم متطلبات قيام إدارة المعرفة بصفة خاصّة، ففي معظم الأحيان لا نجد المعرفة المُشتركة في شكل مُنظّم ورسعي، لذلك وجب وضعها تحت قوانين وسياسات مقننة لجعلها أكثر إقناعاً وتجنّباً للمشاكل، والهيكل التّنظيمي يعمل على تخصيص الأدوار والمسؤوليات لتأمين تبادل المعلومات والمعارف الصّريحة والضمنية من خلال مختلف أبعاده والمتمثلة في الرّسمية، المركزية، طريقة الاتصال، تجميع الوحدات الإدارية، جماعات الممارسة وغيرها، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المحور.

عند تبني مبادرة إدارة المعرفة يتوجّب على المؤسسة تأسيس وحدة إداريّة مستقلة مسؤولة على إرساء وتسيير برامج هذه الإدارة، وفي كثير من الحالات تنشأ هذه الوحدة امتداداً لوحدة تنظيمية كانت قائمة في السابق كمصلحة التوثيق أو إدارة التكنولوجيا أو إدارة المعلومات وغيرها، هذه الوحدات تحتوي على خبراء وشبكات ووثائق، هدفها البحث والتّجديد والتّطوير، (Maier, 2007) وبمجرد تحوّلها الكلي إلى إدارة المعرفة فإن هذه الوحدات تطوّر أهدافها وتضيف لها مجموعة من القضايا الحرجة، كرسم رؤية إدارة المعرفة ورسالتها وأهم أهدافها، والتعريف بالأدوار، بالإضافة إلى توثيق الدروس المستفادة وأفضل الممارسات داخل المؤسسة، ونشر الوثائق المتعلّقة بإدارة المعرفة، وترويجها... الخ. (Inkinen, 2016)

كما أنّ المؤسسات تشير إلى أنّ الهيكل التّنظيمي ليس عاملاً هاماً لقيام إدارة المعرفة فحسب، وإنّما يشكّل عاملاً مؤثراً لتحسين نظام إدارة المعرفة في المؤسسة القائمة على المعرفة

ويرى "Davenport & Prusak" بأنّه ومن أجل إثراء وإغناء المؤسسة بالمعارف يجب عليها أن تقوم بتعيين عاملين متفرّغين تنحصر أدوارهم ومسؤولياتهم في ترأس نشاطات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تعيين أفراد تابعين لهم ضمن الهيكل التّنظيمي يقومون باكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها، فضلاً عن قيامهم بدمج عمليات إدارة المعرفة في كل عمل من أعمال كل فرد، كما يرى "Davenport & Prusak" أنّ عدم تسجيل نجاحات ملموسة في الماضي من وراء تبني إدارة المعرفة يعود إلى عدم دمج أشخاص أو جهات متفرّغة خصّيصاً لممارسات إدارة المعرفة ضمن الهيكل التّنظيمي وبصفة رسمية. (Inkinen, 2016)

ومنه يمكن القول أن تبني إدارة المعرفة يعتمد وبشكل كبير على دمجها ضمن الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة وبصفة رسمية، بالإضافة إلى العمل على جعل هذا الهيكل التنظيمي أكثر مرونة لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمؤوسين قائمة على التعاون والثقة، والمرونة تزيد من فعالية تقاسم المعارف وهو ما يخدم إدارة المعرفة، كما أنّ هناك البعض من أبعاد الهيكل التنظيمي التي تُؤثر في قيام إدارة المعرفة ونذكر منها: (التلبناني، رامز عزمي بدير، و محمد أحمد الرقب، 2015)

- هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين بها والعلاقات فيما بينهم، والتأثير على انسياب المعارف؛

- تسطيح الهياكل التنظيمية تُعتبر من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال تفلطح الوحدات الإدارية، و فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة؛

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية؛

- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد إلى النظم اللامركزية، والتي تستند على تدفق معرفي يغطي المؤسسة ككل ويشارك الجميع في إنشائها؛

- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي أمثل يمكن الأخذ به لتحقيق إدارة معرفة فعّالة، إلا أنه هناك بعض الهياكل التنظيمية التي يجب الأخذ بها لتحقيق درجة أكبر من المرونة وتُمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تفاديها للكثير من النِّقائص الناجمة عن البيروقراطية.

III-2 الثقافة التنظيمية كأحد متطلبات إدارة المعرفة: لقد تم اكتشاف الصلة بين الثقافة التنظيمية ونجاح إدارة المعرفة من خلال الدراسة الاستقصائية التي قامت بها 66 شركة كورية، أثبتت أن البرامج التي تقوم عليها مبادرة إدارة المعرفة من: ثقافة التعلم، نية اقتسام المعارف والتشارك فيها، والعمل على شكل فرق وغيرها من المبادئ المتفق عليها تؤثر تأثيراً كبيراً على تبني إدارة المعرفة، كما حدّد كل من Fahey و De Long أربع طرق أساسية تعمل من خلالها الثقافة التنظيمية على تفعيل إدارة المعرفة من خلال العمل على خلق المعارف وتسهيل التشارك بها وتمثّل هذه الطرق في: (Girdauskiene & Asta, 2007)

- ترسخ الثقافة التنظيمية مبدأ أنّ قوّة المعرفة لا تكمن في اكتسابها فقط وإنما تزيد من خلال تقاسمها والتشارك بها؛

- تُحدّد الثقافة التنظيمية العلاقة بين الفرد والمعرفة، فهي التي تُحدّد قنوات انتقال هذه المعارف كما تُحدّد طرق وأساليب التشارك بها؛

- الثقافة التنظيمية هي المسؤولة على تحديد طرق تطبيق هذه المعارف التي تمّ تقاسمها والتشارك بها؛

- تُعتبر الثقافة التنظيمية الوعاء الذي تتم ضمنه عمليات إدارة المعرفة.

كما أشارت بعض الدراسات إلى اعتبار الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً لتطبيق إدارة المعرفة ونشاطاتها المختلفة والتي يُمكن إدراجها في: (Asta و Girdauskiene, 2007)

- الدراسة التي قام بها Alavi Mark سنة 2008 والتي أثبتت أنّ ضعف الثقافة التنظيمية البتاءة التي تدعم عمل الفريق والانسجام بين العاملين يؤدي إلى انعدام الثقة بينهم وبالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات لاتخاذ القرارات المؤسسية، والذي بدوره ينعكس سلبًا على مستوى أدائهم ورضاهم وولائهم الوظيفي، ومن ثمّ زيادة نسبة دوران العمل؛

- الثقافة التنظيمية الناجحة تعمل بدورها على إيجاد طرق التقارب والانسجام بين العاملين بغية زيادة الإبداع والابتكار والتجديد، لمواجهة التغييرات المستمرة في بيئة العمل، ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة التي لا تتم إلا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة وملائمة لتحقيق ذلك؛

- الثقافة التنظيمية التي تُدعم التعليم والتطوير المستمر وتعمل على تحفيز العاملين لتوليد المعرفة ومشاركتها، من أجل خلق قيمة مضافة تزيد من رغبة العميل في التعامل مع المؤسسة، والذي يُعتبر أسى ما تسعى إدارة المعرفة الوصول إليه.

### III-3- تكنولوجيا الاعلام والاتصال كأحد متطلبات تبني ادارة المعرفة

لا يمكن نفي الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم وتفعيل إدارة المعرفة، رغم تشكيك بعض المفكرين لدعمها، واعتبروا أنّها تتعامل مع المعلومات وليس مع المعارف لكن الواقع أثبت عكس ذلك، فردّ الكثير من المفكرين على هذا الاتجاه وأثبتوا الضّرورة الحتمية لتكوين قاعدة صلبة من تكنولوجيا المعلومات، قادرة على تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية، ويمكن إدراج بعض الحجج فيما يلي: (Cesar Camison, 2009)

-تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن خلال أدواتها تدعم عملية الحصول، استخدام استغلال، خلق، اكتشاف، التقاط، تنظيم، تصنيف، تقاسم، ونشر المعرفة، من خلال توفير تقنيات التعلّم الإلكتروني، الذي يُعتبر الأسلوب الممتاز لتحويل المعرفة الصّريحة إلى معرفة ضمنية (عملية الاستيعاب الداخلي)، وتُعتبر هذه العملية بدورها من أهم أهداف إدارة المعرفة؛

-توفّر تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة حيز الاستخدام للمساعدة في تصنيف المعرفة الصّريحة، ما يسمح بتخزين أفكار الجماعات والتجارب الحيّة، وحتى بعض الحلول لحالات مُحدّدة، وهذا التّسجيل للأحداث يتم استخدامه عندما تنشأ هذه الحالة مرة أخرى في المؤسسة ويرتفع بذلك التّحسين المستمر وتعزيز جودة العمل، ممّا يساعد المؤسسات في تحقيق استراتيجياتها وأهدافها؛

-تحقيق التّوازن بين الحمل الزائد للمعلومات وضمان أن تكون هذه المعارف الموجودة في المضمون مفيدة؛  
-توفير الأدوات المناسبة التي تُؤدّي إلى خلق منتجات وخدمات مبتكرة ذات جودة عالية فشبكات التعاون توفّر تبادل المعلومات بين الأفراد المتخصّصة، ومنه إلى توفير مستودع من الأفكار يضمن ابتكار حلول جديدة.

كما تعمل على: (Cesar Camison, 2009)

- تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في شكل قواعد إلكترونية، تسهّل الدّخول والاستعادة السّريعة والفعّالة للمعلومات، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الحاسوب تهدف إلى جلب المعرفة الصّريحة من المستندات المُخرّنة؛

- تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد، ليتمكنوا من تبادل المعرفة مع خبراء خارجيين مُتخصّصين في نفس العمل من خلال تسهيل التعامل بالبريد الإلكتروني، الدّخول إلى غرف الدردشة، والتعلّم الإلكتروني...إلخ.

III-4- استراتيجيّة إدارة المعرفة: تُعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة طريقة التحرك طويل المدى الذي تقوم به المؤسسات لتبني متطلبات إدارة المعرفة، وقد تعددت استراتيجيات إدارة المعرفة حسب المفكرين الاقتصاديين، فهناك من يرى أنّ استراتيجية إدارة المعرفة هي اعتبار المعرفة كمورد مُجرّد وجب الاحتفاظ به، تُعتبر الاستراتيجيات التي تقوم على المعرفة كمورد من أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في رسم طريقها لتبني إدارة المعرفة، وتعتمد هذه الاستراتيجيات على نوع المعرفة الصريحة والضمنية التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها، وتوفير أساليب وأدوات الحصول والمحافظة عليها، وتم وضع أسس هذه الاستراتيجيات القائمة على المعرفة كمورد من طرف **Nonaka** و **Takeuchi** والذي تطرّق لها من خلال حلزونية التحويل، بالإضافة إلى نموذج فضاء المعلومات والذي طوّره **Boisot** سنة 1998 والذي يعمل على إحداث التعليم والابتكار الناتج عن تحويل وتدقيق المعارف.

وهناك من يرى أنّ المعرفة تعتبر كمنتج وجب التعامل معه كأى منتج تجاري مادّي في المؤسسة، وهي: (Haggie & John , 2003)

إستراتيجية **Karl wiig** و **APQC**\* سنة 1997: وفق هذه الإستراتيجية تم تحديد ست استراتيجيات لإدارة المعرفة، وإستراتيجية **Day** و **Wendler** سنة 1998: يتضمن هذا النموذج خمس استراتيجيات للمعرفة والتي تستخدمها المؤسسات.

وهناك من يرى أنّ استراتيجية إدارة المعرفة هي الخطّة التي تركز على النتائج النهائية أي التغذية العكسية، وهي إستراتيجية **Treacy** و **Fred wiersema**: (Bosch, Mark , & Sibrenne , 2009) اقترحا هذان الكاتبان ثلاثة مبادئ أساسية للتركيز على القيمة، أي التركيز على أنشطة المؤسسة، وحسبهما فإن المؤسسات الناجحة تركز جهودها على منطقة معيّنة تتفوق فيها، بدلا من تشتيت التركيز وعدم التفوق في أي شيء.

IV- **المحور الثالث: الدراسة التطبيقية:** بعدما تطرّقنا في المحورين السابقين لمفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات إرساء قواعدها، سنحاول من خلال هذا المحور التطبيقي اسقاط شروط تبني هذه المتطلبات على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

IV-1 عيّنة الدراسة: بالنسبة لعينة الدراسة فقد قمنا باختيار المؤسسات الاقتصادية الكبيرة وفي نفس الوقت الحائزة على شهادة الايزو 9001 أي شهادة الجودة في التسيير، باعتبار أن حيازة المؤسسة على شهادة الايزو يفرض عليها الإلمام بمفهوم إدارة المعرفة ومبادئها وكيفية تبنيها، بالإضافة إلى أن حجمها وعدد عمالها يسمح بالتطبيق العملي لهذه المبادرة، وبالتالي ضمان نجاح دراستنا الميدانية. أما من حيث عملية توزيع الاستبيان فقط كانت خطتنا في البداية هي توزيعه على مختلف أقسام هذه المؤسسات، ولم نخضع عملية التوزيع لأي حساب، باعتبار أن كل قسم يحتوي على عدد من المرؤوسين، لكن أثناء بداية جمع المعلومات صادفنا العديد من المشاكل منها على مستوى قسم الإنتاج في مؤسستي سامحة وإيريس مثلا، والتي تحتوي

على عدد كبير من العمال في قسم الإنتاج وبالتالي ستغلب اجاباتهم على إجابات عمال باقي الأقسام التي تحتوي على عدد قليل من العمال، ولهذا ومن أجل الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية قمنا بتغيير عملية التوزيع إلى طريقة العينة القصدية حيث قمنا باختيار الأفراد المراد استجوابهم قصدا والمتمثلين في رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى المدير العام للمؤسسة، باعتبارهم أقرب للمعلومة دون غيرهم من العمال التنفيذيين، ويمكن توصيف عينة الدراسة كما يلي:

#### الجدول (01): عينة الدراسة

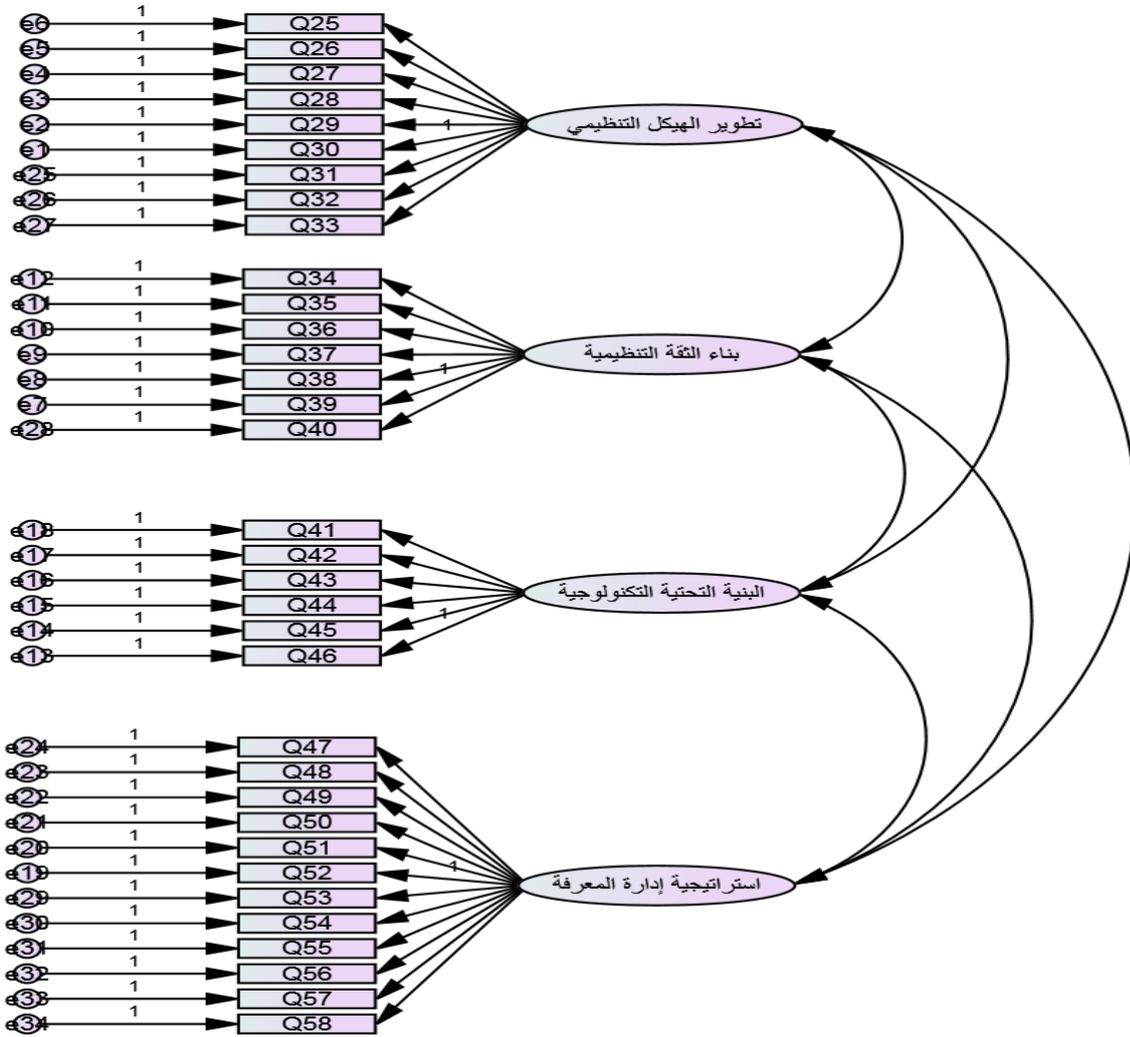
| النسبة المئوية | التكرارات | الرتبة                  |
|----------------|-----------|-------------------------|
| 76.4           | 97        | رؤساء الأقسام (مرؤوسين) |
| 23.6           | 30        | المدير العام (الرئيس)   |
| 100.0          | 127       | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

2-IV أدوات تحليل بيانات الدراسة التطبيقية: البرامج المستخدمة في هذه الدراسة تمثلت في كل من AMOS, SPSS وهي برامج مستخدمة بكثرة في العلوم السلوكية، كما تم أيضا الاستعانة ببرنامج Excel في مختلف جوانب الدراسة.

3-IV تحليل نتائج الدراسة: من أجل قياس وضبط متطلبات إدارة المعرفة، قمنا بتصميم نموذج القياس والذي يضم أربع عوامل كامنة (يتم قياسها بواسطة فقرات في الاستبان) لتفسير هذا المقياس، وتمثل في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية التكنولوجية، وصياغة استراتيجية إدارة المعرفة. والنتائج المتحصّل عليها موضّحة في الشكل.

الشكل (01): نموذج قياس متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات AMOS

من خلال التحليل العاملي التوكيدي يتضح من الشكل السابق أن نموذج متطلبات إدارة المعرفة يخلو من ظاهرة الارتباط غير المنطقي، أي أنه لا يوجد ارتباط يتجاوز رقم 1 وعليه يمكن القول أنه لا يوجد مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي لنموذج متطلبات إدارة المعرفة، وفقاً لتقسيمات الإطار النظري.

فإدارة المعرفة المتضمنة أبعادها الأربعة ومؤشرات تطابق نموذج مقياس فاعلية الإدارة مع البيانات تجاوزت المعيار الرئيسي، بتعبير آخر هناك عدم تطابق تام بين مقياس إدارة المعرفة وبين بيانات الدراسة. فقيمة مؤشر رمسي أو جذر متوسط مربعات خطأ التقريب لنموذج مقياس متطلبات إدارة المعرفة كانت 0.065، وهي قيمة لم تتجاوز قيمة المحك الرئيسي 0.080 مما يدل على جودة النموذج الذي يقيس متطلبات إدارة المعرفة. وهذا ما يؤكد الجدول التالي:

الجدول (02): عينة الدراسة

| المؤشر | المعيار       | الحكم على جودة المؤشر | قيمته بعد تحليل النموذج | المؤشر                             |
|--------|---------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------------|
| \      | \             | \                     | 1021.115                | المتوسط الحسابي                    |
| \      | \             | \                     | .000                    | الدلالة الإحصائية                  |
| جيد    | من 0 إلى 0.08 | جيد                   | .065                    | جذر متوسط مربعات خطأ التقريب       |
| جيد    | أقل من 0.1    | جيد                   | .071                    | جذر متوسط مربعات البواقي           |
| جيد    | من 0 إلى 0.08 | جيد                   | .087                    | جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية |
| جيد    | من 0 إلى 1    | جيد                   | .901                    | مؤشر حسن المطابقة                  |
| جيد    | من 0 إلى 1    | جيد                   | .893                    | مؤشر توكر لوييس                    |
| جيد    | من 0 إلى 1    | جيد                   | .900                    | مؤشر المطابقة المقارن              |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS

يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متطلبات إدارة المعرفة في الجدول أعلاه أن التحليل العاملي التوكيدي (النموذج المعدل) مع بياناته كانت في المدى المقبول والجيد للمعيار الرئيسي، وهذا يؤكد على وجود تماثل بين نموذج متطلبات إدارة المعرفة وبين بيانات الدراسة.

قيمة المتوسط الحسابي: من خلال الجدول نجد أن قيمة المتوسط 1021.115 بعد تعديل النموذج ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائية  $P=000$  وهذا يشير أنه لا توجد فروق بين نموذج مقياس متطلبات إدارة المعرفة مع البيانات المأخوذة من المجتمع الكلي.

مؤشر المطابقة المقارن CFI: يُعد من أفضل المؤشرات القائمة على المقارنة، ويقوم على مقارنة مربع كاي للنموذج المفترض بقيمة مربع كاي للنموذج المستقل، قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI كانت 900. وهي قيمة أقل من قيمة المعيار المحك وهي 90 ويشير إلى أن الإرتباطات مقبولة بين متطلبات إدارة المعرفة الأربعة، ويقاس مقدار التباين الذي يستطيع النموذج المُفترض تفسيره، وهو بذلك يناظر مربع معامل الإرتباط المتعدد في تحليل الإنحدار المتعدد وتراوح قيمته بين 0 - 7.

وقد تمّ تطوير مؤشر جديد ليتحرّر من تعقيد النموذج، أي زيادة عدد المعلمات الحرة للتقدير، ويُعرف المؤشر الجديد بمؤشر حسن المطابقة المُصحّح بدرجات الحرية AGFI وتُعبّر قيمة كل من المؤشر GFI و AGFI التي تساوي أو تتجاوز 90 على مطابقة النموذج المُفترض.

قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات خطأ التقريب (مؤشر RMSEA): قُدّرت قيمة مؤشر جذر متوسط مربعات خطأ التقريب لمتطلبات إدارة المعرفة بـ 0.065 وهو أصغر من المعيار المحك 0.080، ويُعد من أهم مؤشرات جودة المطابقة وأفضلها، وهو يحدّد المدى الذي يستطيع النموذج المُفترض قياسه؛ والذي يحتوي على بارامترات مجهولة تمّ تقديرها بكفاءة على تحقيق مطابقة مع مصفوفة التباين والتغاير للعينة عند توقّرها، إنّ مؤشر RMSEA يقاس التباين عن طريق درجات الحرية مما يجعله حساسا لعدد المعلمات الحرة التي تحتاج إلى تقدير في النموذج المُفترض، فهو يتأثر بمدى تعقيد النموذج، ولكنّه غير حساس نسبيا لحجم العينة، كما ويقاس مؤشر RMSEA المدى الذي يُعتبر فيه النموذج ملائم بشكل منطقي ومقبول للعينة.

إنّ القيم التي تقل عن 09.0 تدل على أنّ النموذج يطابق تماما البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 06.0 ، 09.0 ، دلّ ذلك على أنّ النموذج يُطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة؛ أما إذا زادت قيمته عن 06.0 فيتم رفض النموذج، ولهذا يمكن أن نستخلص أنّ نموذج متطلبات إدارة المعرفة منتشر في مجتمع الدراسة،

ويمكن القول إجمالاً أنّ هناك تطابق تام بين متطلبات إدارة المعرفة والواقع من خلال عينة الدراسة، وأنّ مؤشّرات المطابقة لنموذج متطلبات إدارة المعرفة تُعتبر جيّدة، وهو ما يُعبّر عنه أنّ النموذج الحالي يطابق بيانات العينة محل الدراسة.

ومنه وبعد إخضاع النموذج للتّحليل العاملي التّوكيدي باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS 21 كشفت نتائج التّحليل العاملي التّوكيدي لمتطلبات إدارة المعرفة بعد التّعديل (النّموذج المعدل) وإجراء التّحليلات المناسبة من خلال متطلباتها الأربع والمتمثلة في الهيكل التّنظيمي، الثّقافة التّنظيمية، البنية التّحتية التكنولوجية، وإستراتيجية إدارة المعرفة، كل مكوّن نظري تضمّن مؤشّرات مع وجود علاقات بين هذه العوامل الكامنة، مما يدل على أنّها ليست مستقلة عن بعضها وإنما مرتبطة مع بعض، وبنفس الوقت يوجد بينهما تمايز واختلاف، وكشفت مؤشّرات حسن المطابقة أنّ النّموذج المقترح في هذه الدراسة هو صحيح وموثوق به لاستخدامه لقياس وتحديد متطلبات إدارة المعرفة، ويطابق بيانات الدراسة، وهذا ما يؤكّد الصّدق البنائي لهذا المقياس.

وحتى نتحقّق من صحّة الفرضيات المُصاغة على مستوى الجزء النظري، وبعد تفرغ إجابات عينة الدراسة، وبالاعتماد على برنامج SPSS سنقوم باختبار هذه الفرضيات عن طريق نماذج الإنحدار، وقد تلخصت النتائج في الجدول التالي:

الجدول (03): عينة الدراسة

| التباين                                  |         |                |             |                 |          |
|--|---------|----------------|-------------|-----------------|----------|
| الدلالة الإحصائية                        | التباين | مربع المتوسطات | درجة الحرية | مجموع المتوسطات |          |
| .026 <sup>b</sup>                        | 2.867   | 1070.364       | 4           | 4281.457        | الانحدار |
|  |         | 373.327        | 122         | 45545.882       | البواقي  |
|  |         |                | 126         | 49827.339       | المجموع  |
| a. المتغير التابع: متطلبات إدارة المعرفة |         |                |             |                 |          |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات AMOS

## V- الخاتمة:

### 1.V. نتائج البحث:

- لم تعد مبادرة إدارة المعرفة مجرد إنتاج فكري متراكم، بل واقع ملموس، أصبح تبنيّه ضرورة حتمية كمحاولة للاستجابة لعدّة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، بعد الاقتناع بأنّه ليس هناك ما أضمن من المعرفة كأصل، خاصة الخبرة المتراكمة في عقول العاملين، واستغلال الذكاء الجماعي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ما يجعل من إتباع أسلوب إدارة المعرفة ضرورة كمنهج إداري،

- يُعد خلق الثّقافة التّنظيمية المبنية على تبادل المعارف وتقاسمها من أهم عوامل نجاح مبادرة إدارة المعرفة، ويُعتبر هذا البُعد أهم تحدّي أمام الإدارة لتنفيذه، وتشجيع الأفراد على تقبله، وباعتبار أنّ عملية تقاسم المعرفة من الأسس التي تُقام عليها إدارة المعرفة ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فإنّ المؤسسة يجب أن تعمل جاهدة على تحويل الثّقافة التي ترى أنّ المعرفة قوّة، إلى الثّقافة التي ترى أن تقاسم المعارف

هو الأكثر قوة ، ويدرك أفراد مجتمع الدراسة بأن الإدارة هي المسؤولة على خلق ثقافة تنظيمية، وتكييف مناخ يشجع على تحقيق أهداف إدارة المعرفة، ويمكن وصف ملامح هذه الثقافة بالخصائص التالية:

- ✓ الحث على تقاسم المعارف، وتخزين الخبرات السابقة لاستغلالها في المستقبل؛
  - ✓ ثقافة تشجع المبادرة الفكرية وتحفز على طرح القضايا ومناقشتها جماعيا، وعدم الانطواء على الذات في حل المشكلات؛
  - ✓ توسيع قنوات الاتصال، وتسهيل انسياب المعارف في المؤسسة أثناء القيام بمختلف العمليات الإنتاجية، والأنشطة الإدارية لهذه المؤسسة؛
  - ✓ مكافأة العامل الخبير الذي يساعد العمال الآخرين على التعلم من خبرته؛
  - ✓ دعم الأفكار الجديدة، وتنظيم حلقات عرضها، لتشجيع الابتكار ودعم الميزة التنافسية؛
- يُعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات داخل المؤسسة بصفة عامة وأحد أهم متطلبات قيام إدارة المعرفة بصفة خاصة، ففي معظم الأحيان لا نجد المعرفة المشتركة في شكل مُنظَّم ورسعي، لذلك وجب وضعها تحت قوانين وسياسات مقننة لجعلها أكثر إقناعا وتجنبًا للمشاكل، والهيكل التنظيمي يعمل على تخصيص الأدوار والمسؤوليات لتأمين تبادل المعلومات والمعارف الصريحة والضمنية من خلال مختلف أبعاده والمتمثلة في الرسمية، المركزية، طريقة الاتصال، تجميع الوحدات الإدارية، جماعات الممارسة وغيرها؛
- تُعدّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمعداتها المادية والبرمجية أحد أهم متطلبات تبني إدارة المعرفة فالتطور التكنولوجي الذي شهدته المؤسسات المعاصرة لم يقتصر على تسهيل العمليات الإنتاجية فقط وإنما تعدى لتسهيل المبادرات التنظيمية ومن بينها إدارة المعرفة، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تُعتبر الإطار المادي والبرمجي الذي يقوم بكل عمليات إدارة المعرفة، إبتداءً من الحصول عليها إلى تطبيقها والتعلم منها، وحتى تعمل هذه التكنولوجيات على إرساء إدارة المعرفة داخل المؤسسة وجب تمييزها ببعض الخصائص التي تُمكنها من تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبفعالية؛
- تُعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة طريقة التحرك طويل المدى الذي تقوم به المؤسسات لتبني متطلبات إدارة المعرفة، صياغة هذه الإستراتيجية يُبنى أولاً على صياغة رسالة المؤسسة والتي يجب إدراج إدارة المعرفة ضمن مُحتواها.
- 2.V. آفاق البحث: ككل الدراسات العلمية لا تخلوا هذه الدراسة من النقائص والأخطاء، وأثناء معالجتنا سواء للجزء النظري أو التطبيقي لفت انتباهنا إلى بعض المواضيع التي تستحق الدراسة من بينها:
- معوقات تبني ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - دور القيادة التحويلية في بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التشارك بالمعارف؛
  - بناء نموذج لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - دور القيادة التحويلية في تبني متطلبات إدارة المعرفة –دراسة مقارنة مع بين المؤسسات الجزائرية والمؤسسات الأجنبية.-.

## VI- الإحالات والمراجع

- Bosch, J. H., Mark , T., & Sibrenne , W. (2009). *Monitoring And Evaluating Knowledge Management Strategies. Background Paper, 15.16.*
- Cesar Camison. (2009). *Connectivity And Knowledge Management In Virtual Organizations, Information Science Reference . New York.*
- Dakir, K. (2005). *Knowledge Management In Theory And Practice. USA: British Library Cataloguing.*
- E.Jakson, S., Micheala, H., & Angelo , S. (2003). *Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage. San Francisco: John Wiley And Song.*
- Girdauskiene, L., & Asta , S. (2007). *Influence Of Knowledge Culture On Effective Knowledge Transfer. Engineering Economics journal,, 39.*
- Gottschalk, P. (2007). *Knowledge Management Systems, Value Shop Creation. Idea Group Publishing.*
- Haggie, K., & John , K. (2003). *Choosing Your Knowledge Management Strategy. Journal Of Knowledge Management Practice, 04.*
- Inkinen, H. (2016). *Intellectual Capital, Knowledge Management Practices And Firm Performance, . Lappeenranta University.*
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems. Berlin: Springer.*

التلبياني, ن. ع., رامز عزمي بدير & محمد أحمد الرقب. (2015). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*, 451 ,

حسان, ح. (2015). *استراتيجية التدريب في اطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. الجزائر: جامعة سطيف