



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المرجع :/2022
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات
الخدمائية

دراسة حالة مؤسسة موبيليس - ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف الأستاذة(ة):

- بوركوة عبد المالك

إعداد الطالبة:

- بن زرافة وهيبة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	

السنة الجامعية 2022/2021



شكر وعرفان

أولا نتقدم بالحمد والشكر إلى المولى العلي القدير الذي أهدانا القوة والصبر
ويسر لنا الوصول إلى هذه النتيجة. ثانياً يقول الرسول صلى الله عليه وسلم:
"لا يشكر الله من لا يشكر الناس" ومن هذا المنطلق نتقدم بالشكر الجزيل
للأصحاب الفضل في إنجاز هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر الأستاذ
المشرف بوركوة عبد المالك كما نتقدم بالشكر لموظفي وكالة موبيليس

ميلة

ولي كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ونسأل الله أن يجزيهم خيراً
و يجعلهم من عباده الصالحين.

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
إلى جميع الأحبة والأصدقاء إلى كل من علمني
حرفاً وإلى كل طالب علم
إلى كل من ينظر بعين الرحمة إلى أمة سيدنا
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

وهيئة



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	شكر وعرقان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
أ-ج	المقدمة
5	الفصل الأول: مفاهيم حول إدارة المعرفة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
7	المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة
11	المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
13	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
15	المطلب الرابع: العلاقة بين ادارة المعرفة والمصطلحات الاخرى
18	المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة ومجالاتها عناصرها ونماذجها.
18	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة ومجالاتها
24	المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
28	المطلب الرابع: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني: مساهمة استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع من أداء المؤسسات
32	تمهيد
33	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة.
33	المطلب الاول: مفهوم وتصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة.
34	المطلب الثاني: صياغة استراتيجيات إدارة المعرفة وخطوات بناءها وتحديات صياغتها.
37	المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات المعرفية.
44	المطلب الرابع: أهمية وأهداف استراتيجيات إدارة المعرفة وخصائصه
47	المبحث الثاني: مفاهيم حول الأداء .
47	تمهيد

48	المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكاونته
51	المطلب الثاني: الأبعاد المختلفة لأداء المؤسسي وتصنيفه والعوامل المؤثرة فيه
53	المطلب الثالث: تصنيف الأداء
55	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
57	خلاصة الفصل
58	الفصل الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية الخدمائية - دراسة حالة وكالة موبيليس -
59	تمهيد
60	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة موبيليس
60	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة موبيليس
63	المطلب الثاني: العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس:
73	المطلب الثالث: الموارد المعرفية (السياسة الاستثمارية) الخاصة بمؤسسة "موبيليس"
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
79	المبحث الثاني: تحليل الدراسة واختبار الفرضيات
79	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
80	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
83	المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة
87	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
8	الجدول (01): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومة
18	الجدول رقم (02): نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية
21	جدول رقم (03): العمليات السائدة في إدارة المعرفة
43	الجدول (04): توافق تطبيقات إدارة المعرفة واستراتيجياتها إستراتيجية الشخصية)
43	الجدول (05): مصفوفة استراتيجيات إدارة المعرفة :
55	الجدول رقم (06) : العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء
75	جدول رقم: (07) معامل ألفا كرونباخ
76	جدول رقم: 08 درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي
77	جدول رقم (09): تحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي
77	جدول رقم (10) : الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان
79	الجدول رقم (11) : عدد العمال من الذكور والإناث
80	الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن
80	الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
80	جدول رقم(14): تحليل عبارات الاستبيانة المرتبطة بإستراتيجية إدارة المعرفة
85	جدول رقم (15): نتائج اختبار الأثر بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء
85	جدول رقم (16): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
8	الشكل (01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
9	الشكل (02): عملية الارتقاء المعرفي
10	الشكل (03): سلمية المعرفة عند Godbout – السياق مقابل الهدف
16	الشكل (04): مكونات نظم المعلومات
17	الشكل (05): أنظمة المعلومات المختلفة ودورها في إسناد عمليات إدارة المعرفة.
23	الشكل رقم (06): مجالات إدارة المعرفة
24	الشكل رقم (07): عناصر إدارة المعرفة
26	الشكل رقم (08): نموذج ماركوردت
38	الشكل (09): استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة
39	الشكل (10): نموذج (DIKT) لأنواع استراتيجيات إدارة المعرفة
40	شكل (11): استراتيجيات إدارة المعرفة وفق منظور (Gill)
62	شكل (12): الهيكل التنظيمي العام لأتي ام موبيليس
63	شكل (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
78	شكل رقم (14): نموذج الدراسة



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجيات إدارة المعرفة في أداء المؤسسات حيث شهدت هذه الأخيرة تحولات كبيرة حيث انتقل التركيز على المعرفة التي أصبحت عامل الإنتاج أكثر أهمية ولإثبات هذا.

تمت الدراسة في أحد المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة موبيليس وذلك من خلال الاستعانة بالدراسة وهي خلال الاستبيان وجمع البيانات من عينة الدراسة وتمثلت في 30 مستجوبا وتمت معالجة البيانات ببرنامج spss25.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تأثير إستراتيجيات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة محل الدراسة ضعيف نوعا ما أي أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثير وفعالية في رفع الأداء في المؤسسة محل الدراسة. وأوصت هذه الدراسة بضرورة ضرورة استخدام مؤسسات الاتصال اللاسلكي لاستراتيجيات إدارة المعرفة بفعالية لضمان تحقيق مستوى من الأداء.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة، الأداء.

Summary:

The aim of this study was to recognize the role of knowledge management strategies in the performance of enterprises. The latter witnessed significant shifts as the focus shifted on knowledge that has become more important and to demonstrate this.

The study was conducted in one of the Algerian institutions, the Mobilis Foundation, through the use of the study during the questionnaire and the collection of data from the study sample, consisting of 30 interrogators. The data were processed with a spss25 programme.

The study found that the impact of knowledge management strategies on the performance of the institution in question is somewhat weak, i.e. that other factors are more influential and effective in raising performance in the institution in question.

The study recommended that radio communication institutions should use effective knowledge management strategies to ensure a level of performance.

Keywords: knowledge management, knowledge management strategies, performance.

المقدمة

المقدمة:

لقد شهد العالم تغييرات كثيرة من خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي كانت تفوق بكثير ما شهده العالم في الفترات السابقة.

حيث تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي، مما يؤدي إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين ورفع مستوى الاداء

لهذا لا بد التركيز على هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، فقد نال و لا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين فب مجال الإدارة وتسيير، وعليه فإن رفع مستوى أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق وفي نفس الوقت تحديا لا بد منه.

وبعد التركيز على الأداء تولد مصطلح جديد في الآونة الأخيرة ألا هو " استراتيجية إدارة المعرفة " ألا هو الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغييرات جديدة وسريعة ومستمرة.

كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة فنجد المعرفة هي الاستغلال الامثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث، ويقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار أساليب واحتياجات وتحقيق الاهداف.

بما أن استراتيجية إدارة المعرفة اعتبرت من مراحل الحديثة التي تساعد في تحسين الاداء المؤسسي، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية من خلال التركيز على رفع مستوى أداءها.

الإشكالية:

لذا جاءت دراستنا لتحقيق الإجابة على التساؤل الجوهري الذي يحدد معالم إشكالية بحثنا والمتمثلة فيما يلي:

"ما دور استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية الخدمائية؟"

وتحت التساؤل الرئيسي تندرج أسئلة فرعية نذكرها في الآتي:

- ما مدى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لإستراتيجيات إدارة المعرفة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء في

المؤسسة محل الدراسة؟

• **هدف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين عوامل نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة ومستوى أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال النظر ثقافة المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات على مستوى أداء المؤسسة والعمل على الكشف على أهم عنصر لعوامل نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء عالي للمؤسسات الاقتصادية.

• **فرضيات الدراسة:**

استنادا إلى مشكلة الدراسة صيغت فرضيات كانت على النحو التالي:
الفرضية الأولى: هناك مستوى ضعيف لاستراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسة موبيليس
الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

• **المنهج المستخدم:**

وللإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق.

• **أداة الدراسة:**

في إطار العمل الميداني ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة للعينة المدروسة، ثم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث وتمثلت في الاستبيان، مع استخدام برنامج الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و الوصول إلى النتائج موجه لموظفي وكالة موبيليس متضمنة حول عوامل نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة في مدى مساهمتها في رفع مستوى اداءها وتم بناء الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة، أما المقابلة فقد تم استخدامها تدعيما للاستمارة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة.


• **الاساليب الإحصائية المستخدمة:**

من أجل الدراسة وتحليل الاستبيان تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وقد تم استخدام العديد من الأساليب التحليل الإحصائي كما يلي: (التكرار، و النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ، معامل ارتباط، استخدام معامل الانحدار المتعدد).

• **تقسيم الدراسة:**

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول رئيسية محاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى الأهداف هذا البحث.

ففي الفصل الأول تم التطرق إلى مفاهيم إدارة المعرفة وتقسيمه إلى بحثين، تناول المبحث الأول مدخل إلى إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تناول عمليات ومجالات إدارة المعرفة عناصرها ونماذجها. الفصل الثاني فتناولنا دور استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع أداء المؤسسات وتم تقسيمه إلى بحثين، حيث خصص المبحث الأول مدخل إلى استراتيجيات إدارة المعرفة أما المبحث الثاني تناول أداء المؤسسات. أما الفصل الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي بعنوان دور استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء وكالة موبليس، حيث قسم إلى بحثين: المبحث الأول منهجية الدراسة والتعريف بالمؤسسة والمبحث الثاني: أشرنا فيه إلى تحليل وتفسير النتائج وتفسير اختبار نتائج الفرضيات. لنختم هذا المبحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض الاقتراحات.



**الفصل الأول: مفاهيم
حول إدارة المعرفة**

تمهيد:

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث إن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وهو الموضوع الذي ستركز عليه الآن ومستقبلاً. وأدرك أغلب المنظمات أن القابلية على إدارة المعرفة هي الخصيصة التي ستؤكد عليها، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة، فضلاً عن حاجتها إلى التمثيل بـ صور منطقية لإظهار ما تحويه من دلالات، وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة. ويهدف هذا الفصل إلى تتبع مراحل النشأة والتطور لإدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها وأهدافها ومداخلها.

إلا أننا في هذا الفصل سنعيننا إلى تبيان مفهوم إدارة المعرفة كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتواءم مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم.

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

المبحث الثاني: عمليات ومجالات إدارة المعرفة عناصرها ونماذجها

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأسمالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق على المنافسين في السوق، فمفهوم "إدارة المعرفة" قبل التطرق إليه لابد من التطرق أولاً إلى الثلاثية التالية "المعرفة، البيانات، المعلومات"، كمدخل لإدارة المعرفة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فضمنه نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، كما أن المطلب الثالث فقد شمل أهمية وأهداف إدارة المعرفة، وفي ختام المبحث الأول تطرقنا إلى العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة مع تكنولوجيا المعلومات ورأس المال المعرفي.

المطلب الأول: مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

أفضل من عبروا عن "إدارة المعرفة" هم الذين عرفوا المعرفة أولاً، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لابد أن نمر قبلها بـ:
أولاً: البيانات data: البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، ومن تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات¹.

ثانياً: المعلومات informations: تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف "إدارة المعرفة"، ويقصد بها أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرارات، كما أنها تعرف بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفيه مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها².
 وعلى أساس هذه التعريفات يمكننا القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

مما لا شك فيه أن هناك فرق أساسي بين المعلومات والبيانات وهذه الأخيرة تمثل مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، أما المعلومات فهي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج لعمليات وتعديلات قبل اتخاذ أية قرار.

¹ عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص29

² القنديلجي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص36

الجدول (01): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومة

المجال	البيانات	المعلومات
-التنظيم	-غير منظمة في هيكل تنظيمي	-منظمة ضمن هيكل محددة
- القيمة	-غير محددة القيمة	-لها قيمة
- المصدر	-غير محددة المصدر	-محددة المصدر
-الترابط	-غير مترابطة	-مترابطة
- الدقة	-منخفضة	-عالية
- الفائدة	-غير مفيدة في صيغتها	-مفيدة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
- موقعها في النظام	المجردة	-مخرجات
- الحجم	-مدخلات	-صغير نسبيا لأنها تستخلص من
	-كبير جدا	البيانات

المصدر: عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز و الريادة - دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2013، الطبعة الأولى ص 29.

ثالثا: المعرفة

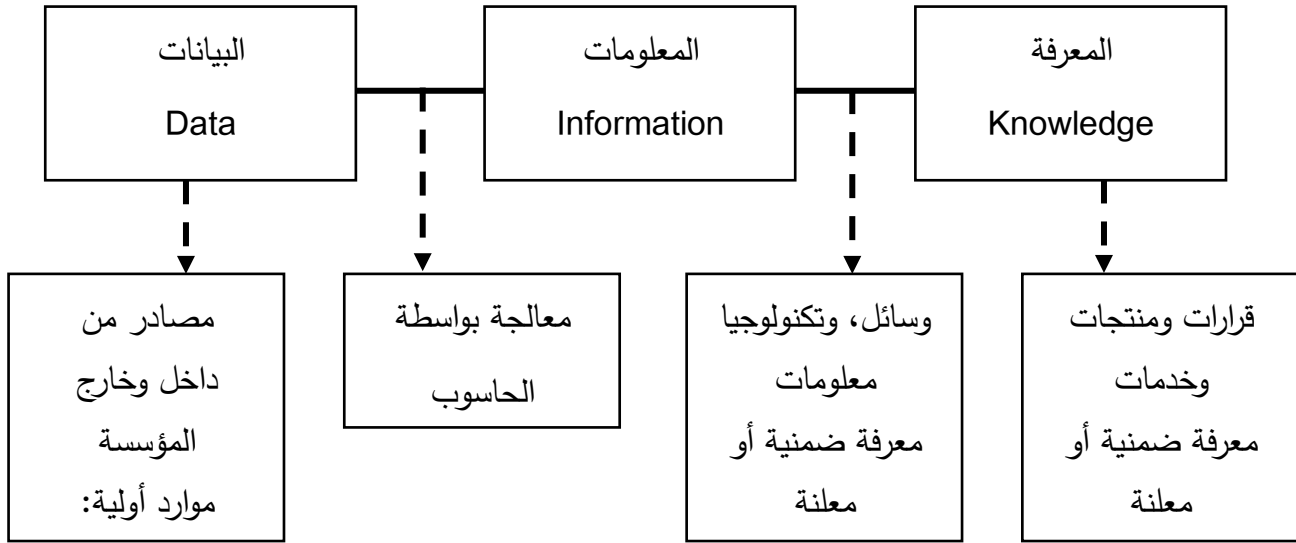
هي الخبرة المتولدة من القدرة على ربط المعلومات أو البيانات وتوليفها بصيغة نموذج محدد المعالم، أما باستخدام المعلومات العقلية للفرد أو التقانة المتقدمة، بغية اعتمادها في اتخاذ القرارات إزاء المواقف الجارية، أو نقلها إلى الآخرين للإفادة منها في مواقف أخرى.¹

وحسب "Davenport" إن الوصول إلى المعلومات وصولا إلى المعرفة، بمرور كل مرحلة ترتفع قيمتها²

¹ زكريا الدوري أحمد صالح، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح المنظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2009، ص53

² مزارة أمينة، "تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013-2014، ص 5.

الشكل (01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عبد الستار على وآخرون، المنخل إلى إدارة المعرفة الطبعة 2 دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص115.

مما سبق من مفاهيم عن البيانات والمعلومات والمعرفة يتضح أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات الثلاثة، حيث أن البيانات جزء من المعلومات شرط أن تكون منظمة ولها معنى، والمعلومات هي التي تعبر عن الحالة المعرفية للإنسان، أي تؤدي للمعرفة شرط أن تخضع للاستخدام والتطبيق فلا يكفي أن تكون مفيدة فقط بل أن تستخدم بشكل مفيد.

فالفارق بين المعلومات والمعرفة يتضح جليا فالمعلومات ساكنة مستقلة على الأفراد، صريحة، ومكتوبة وسهلة الإنتاج والعرض، أما المعرفة فهي ديناميكية وضمنية تعتمد على الأفراد وتستهلك معانيها منهم كما أنها على شأن من المعلومات ومنه: المعرفة المعلومات المخزنة + القدرة على استخدامها.¹

رابعاً: الحكمة

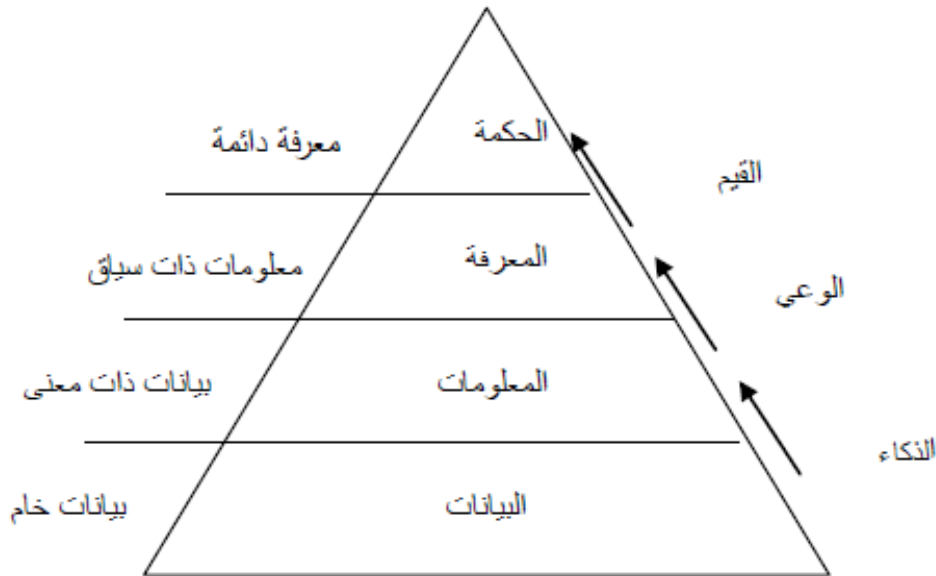
فهي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة عن الكثير من الناس والذين يمتلكون الحكمة، غالباً يمتلكون القدرة على التمييز، وهي تمثل دورة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري، وتعني الحكمة أن يكون السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزماً بالقيم²، وهكذا فالبعض ينظر إلى المعرفة باعتبارها حلقة ضمن سلسلة متكاملة و مترابطة تبدأ بالبيانات ثم

¹ ريان بكوش، "أثر إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات"، دراسة حالة: مؤسسة مامي فارم، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسويق، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، 2014، ص 12.

² سمية سنقوقة، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي"، دراسة حالة: المديرية العامة لاتصالات الجزائر، قسنطينة غرب، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسويق، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014، ص 8.

المعلومات ثم المعرفة وتنتهي بالحكمة ويمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء المعرفي من مستوى البيانات إلى الحكمة بالشكل التالي:

الشكل (02): عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: مازرة أمينة، "تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2013-2014، ص 6.

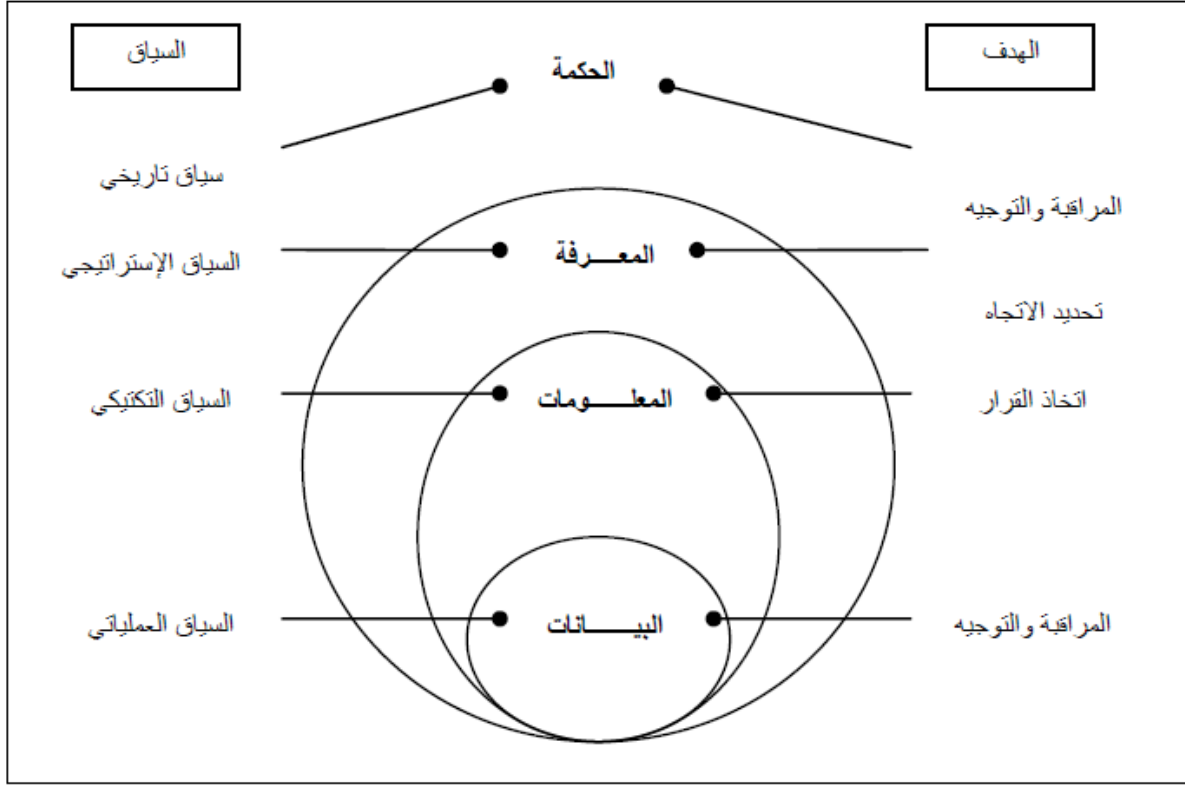
يبين "E.Filos" هذه الهرمية في الشكل السابق، حيث أن الفرد عندما يربط البيانات بعضها ببعض ويستطيع فهم العلاقة بربط تلك البيانات بأشياء أخرى معرفة سابقا في الذهن، يصبح سلوكه ذكيا، وعندئذ تتحول إلى معلومات، هذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين وأيضا في معنى لشرحها وتفسيرها وبالتالي استيعابها؛ تصبح بذلك معرفة تكون الحقائق في ذهن الفرد، بينما عند بدأ الإنسان بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ الاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل، ومتى كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح مستندا إلى الحكمة التي تعبر عن المعرفة الدائمة¹.

من جهة أخرى يرى "Godbout" أن الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين: الهدف أي الغرض الذي وجدت أو تستخدم لأجلها وأيضا السياق الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منهما، وبالتالي فإن المعلومات أوسع - أعلى من البيانات، والحكمة أوسع من المعرفة، باعتبار أن الهدف والسياس في كل مرة يتعلق بمستوى أكثر أهمية وهدف أكثر قيمة²، ويلخص "Godbout" ذلك في الشكل التالي:

¹ أمازرة أمينة، مرجع سابق، ص 6.

² سنقوقة سمية، مرجع سابق، ص 22.

الشكل (03): سلمية المعرفة عند Godbout – السياق مقابل الهدف



المصدر : من إعداد الطالبة حسب الدراسة

خامسا: أنواع المعرفة¹

هناك العديد من التصنيفات ونخص بالذكر الأكثر شيوعا، وهما

أ- المعرفة الضمنية

وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة وتشير هذه إلى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية. وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه المكتسبات غير مكتوبة وتنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان.

ب- المعرفة الظاهرية

تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتاب والأشرطة والمضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الأدوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات ... الخ. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول، وقد يعود السبب في ذلك إلى محدوديته في القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المختزلة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات.

¹ شتون، كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بيمك، القاهرة، 2002، ص135.

المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

توجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث بتعريفها وتطورها، ومختلف المناهج المتعلقة بها، مع التركيز على عناصر إدارة المعرفة وأهميتها ومبادئها.

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

عرف مفهوم إدارة المعرفة على يد KARL WIIG في عام 1986 وتطور بشكل سريع في أواسط وأواخر التسعينيات من القرن المنصرم، ولازال هذا المفهوم في طور التطور.

- تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بميكانيكية أماكن العمل هي جديدة نسبية. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام 1980م،

- أشار ادوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة "Knowledge Is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" Knowledge Engineering ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. في عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة الإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة Knowledge Management وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.¹

- في منتصف التسعينيات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م، وشرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م.

ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أحد يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.²

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة:

يمكن ذكر هذا وفق مجموعة من التعاريف هي:

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محمد اسماعيل، كاتب في مجال التطوير النظمي، 2012.

² بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2012/2011، ص7.

- ✓ "هي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية".¹
- ✓ "هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة للمنظمة".²
- ✓ "إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة، بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون".³
- ✓ "إن إدارة المعرفة عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".⁴
- ✓ "إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة".⁵
- ✓ إدارة المعرفة هي: "هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليطم تضمينها في الأنشطة الادارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، التعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي".⁶

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

الإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إجمالها في النقاط التالية:⁷

¹ غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 179.

² نفس المرجع السابق، ص 179.

³ عبد الستار علي واخرون، المذخل إلى إدارة المعرفة الطبعة 2 دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ص 27.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 27.

⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 92.

⁶ سمراء كحلان، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، منتوري كلية العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 - 2008، ص 54.

⁷ طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدانمرك، 2010/2011، ص 9.

- ❖ ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة؛
- ❖ تضاعف حجم المعلومات في كل مجال؛
- ❖ إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية؛
- ❖ خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة
- ❖ استخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها.

حسب وجهات نظر الكتاب والعلماء حول أهمية إدارة المعرفة حسب توجيه واعتقاده فهناك من يلخص

أهميتها في:¹

- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة.

و يرى كالكير K.Dalkir أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي:

1. على مستوى الأفراد: تساعد الأفراد إنشاء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف.
2. على مستوى جماعات الممارسة: تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.
3. على مستوى تنظيمي: تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي² :

- تهدف على المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس المال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
- بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) الواسعة والتجارة الالكترونية؛
- تهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسة في الداخل؛

¹ عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 409.

² يسام محمود المهيترات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 49.

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة وهي¹:
 - ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
 - ✓ وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
 - ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بإعمال إدارة المعرفة؛
 - ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة؛
 - ✓ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛
 - ✓ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة؛
 - ✓ تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
 - ✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والمصطلحات الأخرى

أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

يعتبر الكثير بأنه لا يوجد اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، حيث عرفت إدارة المعلومات بأنها: "الإدارة التي تقوم على جمع المعلومات والبيانات وحفظها وتخزينها واسترجاعها وتطويرها لخدمة أهداف المنظمة فإدارة المعلومات هي حقل علمي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات ونقل المعلومات وإيصالها لمن يحتاجها وخرن المعلومات لتحقيق الكفاءة واتخاذ القرار الحكيم في إطار هدف معين".

إن إدارة المعلومات تتعامل مع الوثائق والمعلومات الموفرة وبرمجيات الحاسوب ونظم المعلومات، وإدارة الوثائق، ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحديثها، ودقتها وسرعة تجهيزها وكلفتها وخرننها واسترجاعها.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص45.

في حين إدارة المعرفة أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، واستخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات، والمنظمات التي تمتلك المعرفة التي تحتاجها.

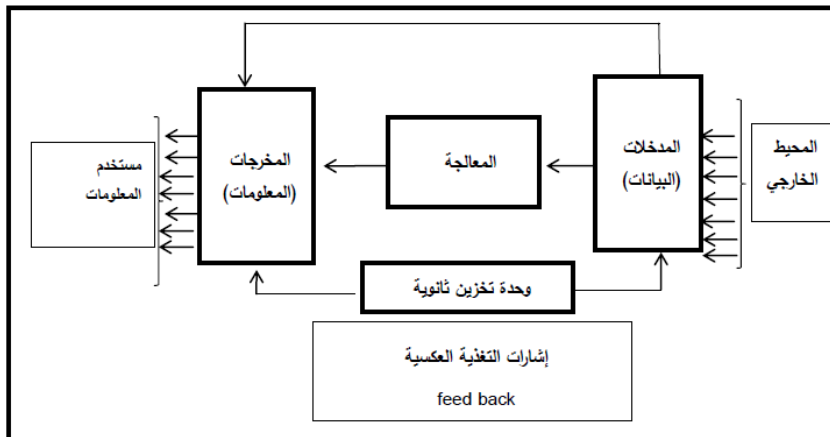
الفروق الجوهرية بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات هو أن إدارة المعرفة تمزج بين تقنية المعلومات والعقل البشري، بينما إدارة المعرفة تعتمد بشكلها الأساسي على تقنية المعلومات والتجهيزات ووسائل الاتصال والبرمجيات ونظم المعلومات المختلفة، فبالرغم من أن إدارة المعلومات توفر الأساس لقيام إدارة المعرفة، فإن نقطة التركيز تختلف بينهما وبين إدارة المعلومات؛ فالأخيرة تركز على معالجة المعلومات وإضافة القيمة لها، فالأساس هو سهولة الوصول إلى المعلومات، والتحكم بها، وتنسيقها، وعرضها في الوقت المناسب، والدقة والثبات، في حين إدارة المعرفة تهتم باستخدام المعرفة من أجل القيام بالأعمال، والمهم هنا هو تفسير المعرفة، وتوزيعها، والاهتمام بالتعلم والتدريب، والإبداع، وبناء مجموعات العمل.

ويشير دانهام غراي " إلى أن التعامل مع الأشياء البيانات والمعلومات هو إدارة المعلومات والعمل مع البشر هو إدارة المعرفة.

ثانياً: علاقة إدارة المعرفة بنظم المعلومات.

تعريف نظام المعلومات: يعرف على أنه "أية توافقية منظمة من المصادر: الأفراد، الأجهزة "HARDWARE"، البرمجيات "SOFTWARE"، شبكات الاتصال والبيانات التي يتم حسب " ROBERT REIX" هو مجموعة منظمة من الموارد المرتبطة فيما بينهما، وتشمل الموارد المادية والبرامج، الأفراد والمعطيات، إجراءات تسمح بالحصول معالجة، تخزين، إيصال معلومات على تشكل معطيات، نصوص، صور، أصوات... الخ) في تنظيمات "1. فأي نظام معلومات يتشكل من عدة مكونات كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (04): مكونات نظم المعلومات



¹ عزيز سطاوي، "دور تكنولوجيا المعلومات في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة: مدينة الأوراس، رسالة الماجستير في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008 ص 60.

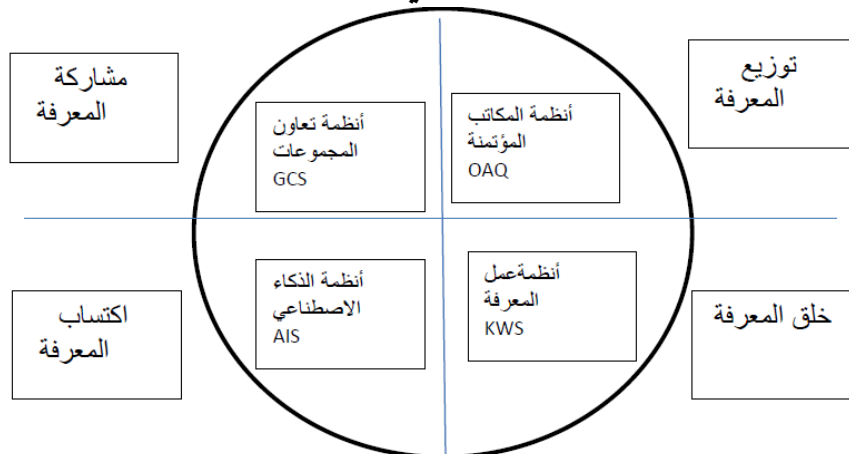
المصدر: عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز و الريادة - دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2013، الطبعة الأولى ص 61.

تباينت الآراء ووجهات النظر حول العلاقة بين ادارة المعرفة ونظم المعلومات أين تشكلت وجهتا النظر حول هذه العلاقة: الأولى: تشير إلى أن نظم المعلومات ماهي إلا جزء من إدارة المعرفة باعتبار أن إدارة المعرفة هي الأوسع والأشمل، وتتضمن عمليات المعالجة، والإنتاج والخزن وتقديم التقارير، تلك العمليات المتعلقة بمحاكاة المعلومات والبيانات عن طريق الخبرة الواقعية واتخاذ القرارات الملائمة إزاء المواقف والظروف المختلفة وحسب معطيات البيئة في لحظتها.

وحسب "ALERT" إن أنظمة إدارة المعرفة هي أنظمة اتصالات مصممة لتسهيل المشاركة في المعرفة بدلا من المعلومات فقط، ثم "أبرز رسالة مهمة وهي علاقة نظم المعلومات سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية، بإدارة المعرفة، حيث اعتبار العنصر البشري العامل في إدارة المعرفة هو ذو السلطة العليا، أي أن سلطته أعلى من العنصر البشري العامل في أنظمة المعلومات.

الثانية: تنظر إلى نظم المعلومات: هي ليست جزء من إدارة المعرفة ولكنها جزء مهم وسائد، وملازم في أحيان كثيرة، لعمليات إدارة المعرفة كافة. إذ يقول "Laudon" and "Laudon" في هذه الصدد « يمكن أن تلعب نظم المعلومات دورا قيما في إدارة المعرفة، إذا تساعد على جعل تدفق المعلومات بها والحصول على قاعدة معرفتها عملية مثالية، ولا تستطيع الشركات الاستفادة من مواردها للمعرفة إذا كانت تمتلك عمليات غير كفؤة للحصول على المعرفة ونشرها أو إذا فشلت في تقدير قسيمة المعرفة التي تمتلكها، وتسهل كل الأنواع الرئيسية من تعمل نظم المعلومات وفيها المعرفة، جمع ذلك، تكون الأنظمة مقيدة بشكل خاص لإدارة المعرفة لأنها تركز على دعم المعلومات وعمل المعرفة وعلى تحديد قاعدة المعرفة المنظمة، والتمسك بها، ويوضح الشكل الموالي ترتيب نظم المعلومات المصممة بشكل خاص لدعم إدارة المعرفة¹.

الشكل (05): أنظمة المعلومات المختلفة ودورها في إسناد عمليات إدارة المعرفة.



المصدر: زكريا الدوري، احمد علي الصالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص71

¹ زكريا الدوري، احمد علي الصالح، "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص60.

ثالثاً: علاقة إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعريف تكنولوجيا المعلومات: هي مجموعة من العناصر والقدرات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات وتخزينها ونشرها باستخدام تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات بسرعة عالية وكفاءة لإحداث شيء مفيد يساعد على تطوير المجتمعات، وقد غيرت تكنولوجيا المعلومات نظام الإنتاج الخاص بالثورة الصناعية في القرن الثامن عشر من حيث حجم الإنتاج وجودة وشكل المنتج الذي يمكن تعديله بناء على طلب الزبون لمواكبة التطورات والتقنيات الجديدة المتوفرة¹. فتكنولوجيا المعلومات "هي مجموعة من الأدوات التي تساعد على العمل مع المعلومات، وإجراء مهام تتعقل بتجهيز المعلومات ومعالجتها"². يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة المفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها، وهي من الدوافع الإنسانية لتمكين المنظمات والأفراد من بناء وتوليد المعرفة واستخدام الحلول التكنولوجية في عناصر بناء وتوليد المعرفة، كما أن دور تكنولوجيا المعلومات مهما ومناسبا في المحددات غير القليلة للمعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسات المحيطة بها. فالأهم أن تعمل المؤسسة على امتلاك واكتساب واستثمار تلك المعرفة بشكل فعال و بفضل التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات المستخدمة زودت المعرفة بعرض جديد طورت عملية نشر المعرفة، انه لمن الممكن جدا تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطويرها في المؤسسة، يؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المؤسسات بالإضافة إلى مساندة إدارة المعرفة، ومن البنى التحتية التكنولوجية المعلومات نجد الانترنت "الشبكة العنكبوتية" وغيرها ، ولها الكثير من الفوائد والتأثيرات الايجابية العديدة لها على المنظمات في نقل المعرفة وإجراءات العمل والإدارة³

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة ومجالاتها عناصرها ونماذجها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة ومجالاتها

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، وقد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف و ترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، و في أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة و التي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر

¹ عزيز سطاوي، مرجع سابق، ص 72.

² علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، الطبعة الأولى ص187

³ بوركوة عبد المالك، مرجع سابق، ص7

أهمية و قد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة، وهذا ما تبرزه مختلف الآراء و الاتجاهات التي شكلت مجال من مجالات دراستنا اللاحقة، ومن بين هذه الآراء نجد:¹
حدد توربان وزملاؤه هذه العمليات كالآتي:

- إنشاء معرفة جديدة.
- الاستحواذ عليها (بتحديدها لمعرفة ذات قيمة).
- التنقيح (بوضعها في سياق محدد).
- حفظها بطريقة ملائمة وفعالة).
- الإدارة العملية لها (بتقويمها ومراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها).
- نشرها بأن تكون متاحة لأفراد المنظمة حسب الحاجة إليها، وفي أي وقت ومكان.

الجدول رقم (2): نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للمؤسسة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقويم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان
ديفيد سيكايروم d. skyroum	1- إنشاء	- أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار المهيكل
	2- للتحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المستوى - تقنين النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة
	3- الجمع	- طلب المعرفة. - الاستقصاء والاسترجاع

¹ Turban,efraid etal, information technology for management john wily and sousing. New York P25

4- التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة. - خرطنة المعرفة
5- التقاسم	- الممارسات الأفضل - تقاسم أفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل
6- التعلم	- مراجعات ما بعد العمل. - لونيّات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم.
7- التطبيق	- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
8- استغلال	- إدارة الأصول الفكرية
9- الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية
10- التقييم	- تقييم إدارة المعرفة. - معابر إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 10.ص، 2005

وفي دراسة أجرتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا "الأسكو escwa " حددت عمليات المعرفة كالاتي¹:

أ- تكوين المعرفة:

وهي عملية دورية تبدأ عندما يتم انتقال المعرفة من فرد إلى آخر داخل المؤسسة، وتحتاج عملية تكوين المعرفة إلى الإبداع الذي بدوره يحتاج إلى من يديره.

ب- تنظيم المعرفة:

نتيجة لكم الهائل من المعلومات صار من الضروري تجميع وترتيب وتنظيم وتصنيف هذه المعلومات عن طريق استخدام الحاسبات وتقنيات المعلومات.

ج - تقاسم المعرفة:

ولكي يتم تقاسم المعرفة ونشرها لا بد أن يعمل مديرو المعرفة على إيجاد ثقافة تنظيمية تحث على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها داخل المنظمة عن طريق استخدام تقنيات إدارية مثل التقييم السنوي الأداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى المكافآت والحوافز التشجيعية.

د - استخدام المعرفة وتطبيقها:

¹ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا "الأسكو" escwa ، الأمم المتحدة، 2004 ،ص8

وبعد أن تتم عمليات التكوين والتنظيم والنشر والتقاسم لأبد من استخدام المعرفة وتطبيقها في تحقيق الفائدة المرجوة منها. ومن جانب آخر ذي صلة اتجه العلي وآخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات، وبناء على ذلك تم تصنيف وترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي:¹

1- تشخيص المعرفة:

حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات، ويمكن تشخيص حالة المعرفة في المؤسسة من خلال:

- تحديد الوجود المعرفي في المؤسسة.

- تحديد أماكن وجود الثروة المعرفية.

- تحديد الأشكال التي تختزن فيها.

- تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية وترتيب أولوياتها وأهميتها.

2- اكتساب المعرفة: ويتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداولات والحوارات والاتصال بالزملاء والزبائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء والمستشارين واستقطاب العاملين الجدد.

3- توليد المعرفة: ويقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية.

4- تخزين المعرفة: ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالوثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.

تطوير المعرفة وتوزيعها: ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

و- تطبيق المعرفة:

وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل، كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق "فالمعرفة قوة إذا طبقت"، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها، ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول بين العمليات السائدة مع خصائصها بحيث يكون مختصراً وجامعاً لما سبق ذكره، وهذا ما يبرزه الجدول التالي:

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98.

جدول رقم (03): العمليات السائدة في إدارة المعرفة

العملية	الخصائص
اكتساب المعرفة وتطويرها	تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللائمة لتحقيق الأهداف المخططة.
تنظيم المعرفة وتخزينها	تقويم صلاحية الوثائق السائدة في الأنشطة المؤسسة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان دوام القدرة التنافسية.
نقل المعرفة واستخدامها	تتضمن استيعاب المقدرّة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
قياس المعرفة وتحسينها	اعتماد مقاييس واضحة لتحديد القيمة المضافة بواسطة المعرفة، وتحسينها عبر تغيير الآليات المستخدمة في صنع القرار.

المصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة موعة الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 10

- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها؛
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر

ثانياً: مجالات إدارة المعرفة

يذكر ليوننتس leontiondes أنه أياً كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءاً محدداً من أجزاء المؤسسة وإنما يمس أجزاء المؤسسة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة.¹

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معاً بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي:²

- مجال موجودات المعرفة: تشمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
- مجال نشاطات المعرفة: يشمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.

¹ - leotiades, j.c, 20 manage ring the global enterprise, practice hall, her low, England, 2001, P 52-531

² - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005، ص 33

- مجال القدرات والميول : ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم و قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.

- مجال المؤسسة: يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها كما يذكر wiig ثلاث مجالات أخرى وهي:

- مجال الأعمال: الذي يركز على لماذا، وأين، وإلى أي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.

- مجال الإدارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأنشطة ذات العلاقة بالمعرفة.

- مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة. ويقول الثبتي في إشارة منه إلى مجالات المعرفة أن المعرفة تفيد قطاع الأعمال في تخطيط وتصميم الخدمات كما تساعده في توجيه أعمالها ونشرها، وتحقيق ذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة الظروف لتطوير المعرفة واكتسابها ونقله ومتابعة إدارة عملياته إلى جانب وضع السياسات الملائمة لإدارة المعرفة وهذا يتطلب عدد من العمليات مثل تدريب العنصر البشري وتطوير أنظمة مراقبة المعرفة. وكما وضع morris بعض المجالات المطلوبة لدخول عصر إدارة المعرفة والتي تشمل:

- استرجاع المعلومات.

- نظم إدارة المعلومات والمعارف.

- مبادئ إدارة المعرفة.

- تنظيم المعلومات.

- تصميم قواعد البيانات.

- الإدارة الإبداعية.

- قضايا الحقوق المعلوماتية.

- تصميم مواقع النشر الالكترونية.

وفي نفس السياق نجد أيضا كريسيا وأنابي يوضحان مجالات إدارة المعرفة والتي تشمل ما يلي:

- الصناعة

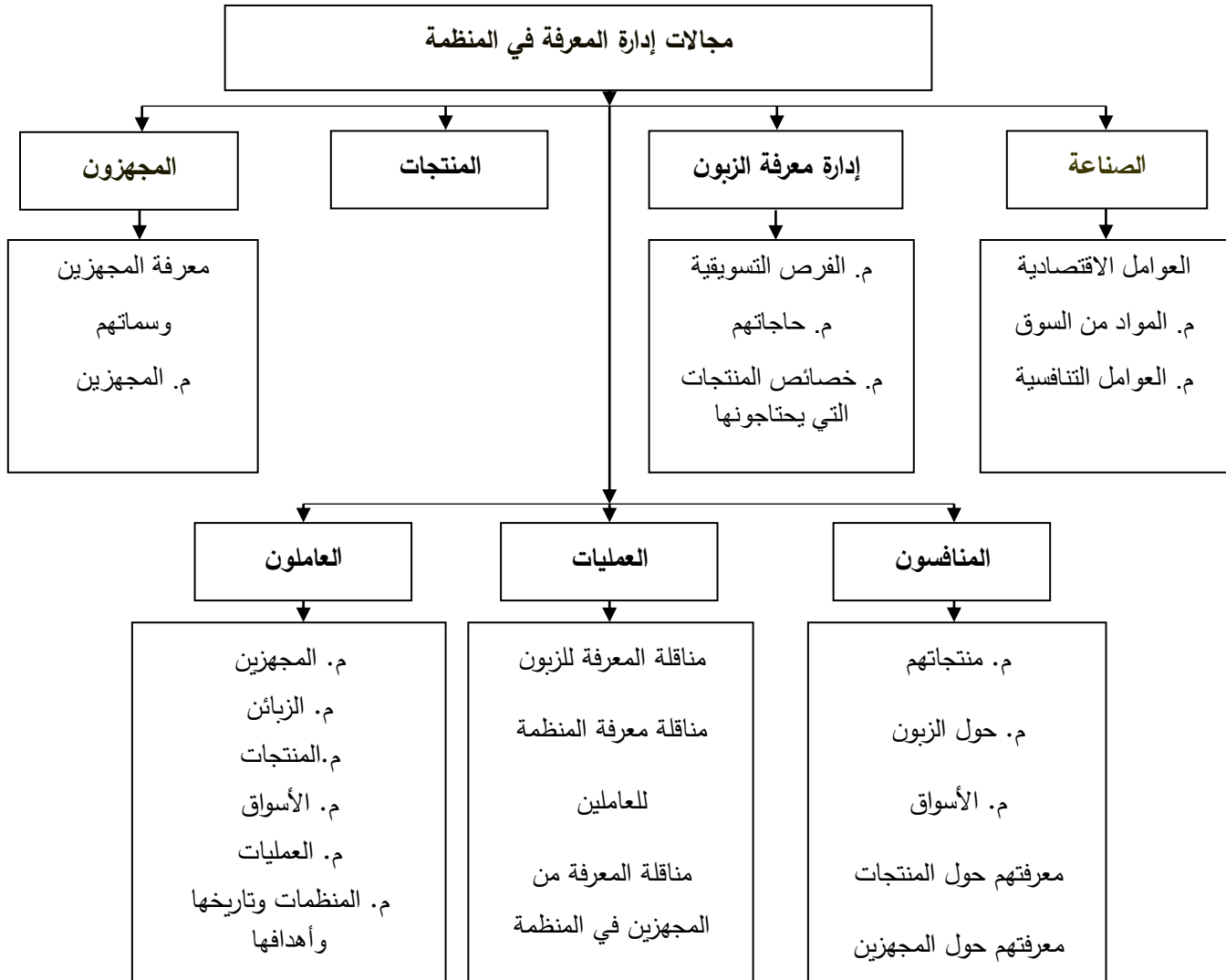
- إدارة معرفة الزبون.

- المنتجات.

- أجهزة.

إن هذه المجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مجالات ادارة المعرفة



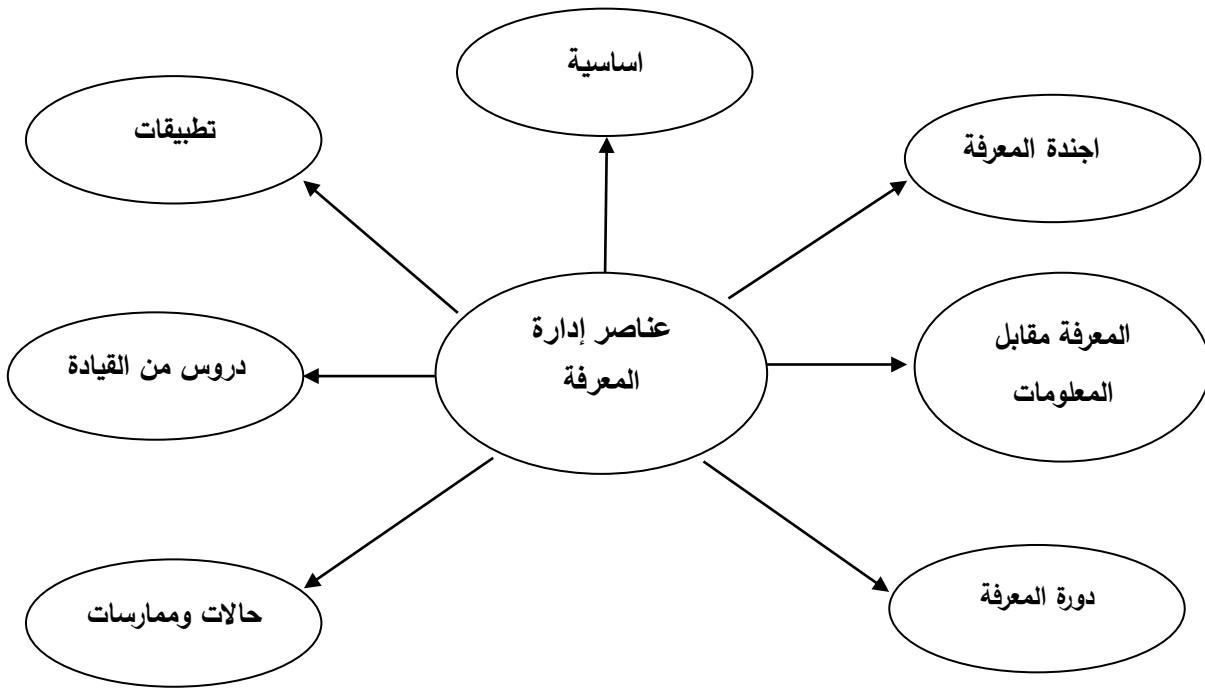
Source : Murillo, Garcia and annabi k.customer knowledge management journal of the operational research society ,2002,vol 8, No.spring, 24

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل: من الصناعة، إدارة معرفة الزبون المجهزون، المنافسون، العمليات، العاملون، وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من مجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي ينشطون فيها، أما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): عناصر إدارة المعرفة



Source : Kermally, Effective Knowledge Management, a best.....package blue print, 2002, P05.

ومن خلال هذا الشكل يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي:

أولاً: أساسية

تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضحة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد منتجات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى.

ثانياً: أجندة المعرفة

تتكون من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية المعرفة.

ثالثاً: المعلومات

لا بد من التفريق بين المعرفة والمعلومات، بحيث أن المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ويأتي في أعلى هرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق.

رابعاً: دورة إدارة المعرفة

إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين)، ثم التعريف وهكذا تستمر العملية.

خامسا: قيادة المعرفة

القيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها، ومنها نجد أنه يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلي والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره.

سادسا: التطبيقات

أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤدي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة.

سابعا: حالات وممارسات

لقد طبقت "إدارة المعرفة" في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة scnadia life كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية: المنظمة الذكية = تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + القيم. علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي. ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أدت إلى تطوير المؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

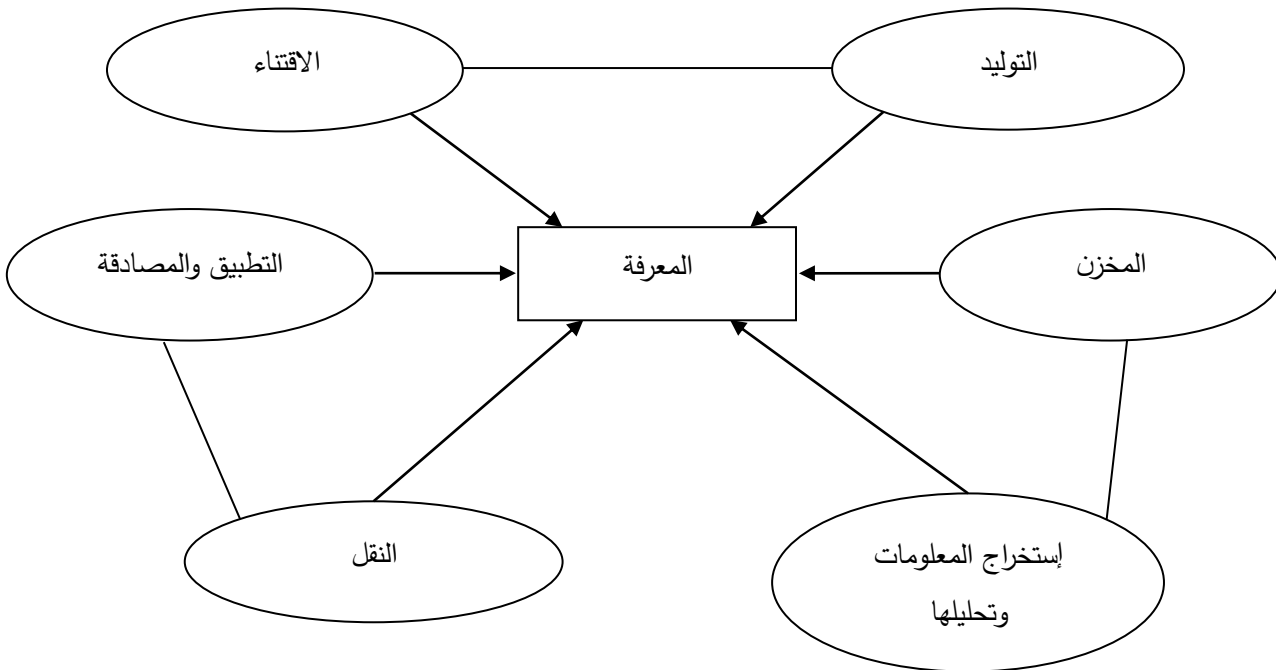
قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات البناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات التحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج:

أولاً: نموذج ماركوردت

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: اكتساب، التوليد والخبز، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الشكل التالي:¹

¹ MARQUARDT BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS -BLACK PUBLISHING COMPANY, 2001, P 26 24

الشكل رقم (08): نموذج ماركوردت



المصدر: بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2011/2012، ص7.

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ثانيا: نموذج Wiig ويغ

لقد قدم ويغ نموذج لإدارة المعرفة، وقسمة إلى نموذجين وهما:¹

1- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسساتية.

يتكون نموذج "دورة تطور المعرفة المؤسساتية" من خمس مراحل أساسية هي:

- **مرحلة تطوير وإعداد المعرفة:** يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم، الإبداع، وابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.
- **مرحلة اكتساب المعرفة:** في هذه المرحلة تم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

¹ - علي السلمي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص34

- مرحلة غريبة وتهذيب المعرفة: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

- مرحلة توزيع ونشر المعرفة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).

- مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

ثالثاً: نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي

يتكون هذا النموذج من المراحل الخمس الآتية:

- مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة، وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

- مرحلة المعرفة التالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفاً وواضحاً ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة

- مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة، وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيداً، وهذه المعرفة يطلق عليها أحياناً المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.

- مرحلة المعرفة الوافية: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

رابعاً: نموذج نجم عبود نجم:

لقد قدم "نجم عبود" نموذج الإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد:

- أ/ أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولمجالها.
- ب/ أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلماً وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.
- ج/ أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للشركة.

المطلب الرابع: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول

أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة

- عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة قد تبرز بعد منها وهي:
- قد يعمل منفذ إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة وهي يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقدتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية، وليست تلك التي تفضل المؤسسة، هذا الأمر يؤدي إلى قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة.
 - قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو الحذف لبعض المنتجات أو الخدمات.
 - أن في الكثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.
 - أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
 - أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهماً كاملاً وكافياً للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، عدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلباً في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

ثانياً: إيجاد الحلول لإدارة المعرفة

أن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة مؤقتة عليه ينبغي التخطيط لمواجهةها والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة من بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.


- التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- بطور الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور متطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز الأعمال.
- تقديم حوافز و المكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير المهارات و توليد الثقافة التي تقيم و تكافئ تعلم الأفراد المستمر.

خلاصة الفصل:

تشكل المعرفة المورد الإستراتيجي والأصل الأكثر أهمية الذي تحول عليه المنظمات، كون أي عمل ناجح لا بد أن يبنى على أساس المعرفة، ومهما تعددت أنواع وخصائص وأصناف المعرفة، فهي تتركز بشكل أساسي على ما في عقول الأفراد وقدراتهم العملية وخبراتهم العملية، حيث تشكل المورد غير الملموس الذي يقود اكتشافه وتطبيقه إلى الإرتقاء بأداء الفرد.

كما أن المعرفة قد تكون صريحة مخزنة في وسائل مادية وتعتبر صريحة لإمكانية نقلها وسهولة الحصول عليها، بينما المعرفة الضمنية فتتمثل في المهارات الفردية والجماعية التي توجد في القدرات أو الكفاءات وهي كامنة لأنها مخزنة في رؤوس أصحابها، كما تعتبر المعرفة أنها مجموع البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة.

بالتالي تظهر أهمية إدارة المعرفة لضمان استمرارية توليد وتنظيم وتقاسم واستخدام المعرفة، مما يعزز من إمكانية رفع القدرات ومستوى الأداء من هنا إن إدارة المعرفة تواجهها مجموعة من التحديات ويتحقق نجاحها بتوفر مجموعة من العناصر التي تساعد على تطبيقها والوصول إلى النتائج المرغوبة



الفصل الثاني: مساهمة
استراتيجيات إدارة المعرفة
في رفع من أداء المؤسسات

تمهيد:

حاول (Zhining, Nianxin, Jinwei and Xinfeng2016) فهم العلاقة بين راس المال الفكري واستراتيجية ادارة المعرفة وأثرهما على الأداء التنظيمي وذلك في مجموعة من الشركات التقنية في الصين. ومن أبرز نتائج الدراسة أنه يجب موازنة راس المال الفكري الموجود في المنظمة مع استراتيجية ادارة المعرفة الموجودة في المنظمة، ووجود أثر ايجابي لراس المال الفكري واستراتيجية ادارة المعرفة مع الأداء التشغيلي والأداء المالي للمنظمات.

وأجرى (Changiz and Mohsen, 2015) دراسة هدفت إلى اختبار أثر ممارسات ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي، والى اختبار أثر عوامل نجاح تطبيق ادارة المعرفة (دور القيادة، الثقافة التنظيمية، استراتيجية ادارة المعرفة، والتدريب والتعليم، وتكنولوجيا المعلومات، وانظمة الحفز والتعويضات، والعمليات والأنشطة) على الأداء التنظيمي مقاسة ببطاقة الأداء المتوازن. وتوصل الباحثان إلى أن ممارسات ادارة المعرفة لها اثر ايجابي على الأداء التنظيمي ككل، وأن أكثر أبعاد الأداء تأثراً كان بعد التعلم والنمو. تناول (Ashouri and Boroumand, 2014) دراسة أثر عمليات ادارة المعرفة اكتساب المعرفة، ايجاد المعرفة، تخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة على الريادة في مجموعة منظمات رياضية في إيران، وتكونت عينة الدراسة من (250) مدير وموظف. وخلص الباحثان الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والريادة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وأبعاد الريادة (ايجاد الفكرة، واكتشاف الفرصة، واستثمار الفكرة).

وحاول (Laith, Yousif and Shhizan, 2013) معرفة العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة والابداع التنظيمي والاداء التنظيمي في قطاع الاتصالات العراقي على عينة مكونة من (220) مديرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود اثر دال احصائيا لاستراتيجيات ادارة المعرفة على الابداع والأداء التنظيمي، ووجود أثر ايجابي دال احصائي لاستراتيجيات ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي بوجود المتغير الوسيط الابداع التنظيمي. وأجرى (Nicolas and Cerdan, 2011) دراسة هدفت الى معرفة أثر استراتيجيات ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي والأداء التنظيمي مقاسة ببطاقة الأداء المتوازن، وذلك على عينة من المنظمات الاسبانية، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائيا لاستراتيجيات ادارة المعرفة على الابداع والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة المعرفة.

يسعى هذا المبحث استشراف طرق واستراتيجيات تعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المنظمات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق من الألفية الثالثة التي دخلها العالم ولتتسلح بمعدات المعرفة لمواجهة المنافسين وان تلقى القبول لدى زبائنهم.

المطلب الأول: مفهوم وتصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة.

الفرع الأول: مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة

عرف (Zack, McKeen and Singh, 2009) استراتيجية ادارة المعرفة على أنها تتضمن البنية التحتية للمنظمة والعمليات المستخدمة لإيجاد واكتساب ومشاركة المعرفة لأجل صياغة استراتيجية المنظمة، واتخاذ قراراتها الاستراتيجية. كما عرفها (Choi and Lee, 2002)

على أنها مجموعة الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بإيجاد المعرفة في المنظمة، وتزود المنظمة بخطوط إرشادية لخلق الميزة التنافسية. كما عرفها (البطاينة والمشاقبة، 2010م) بأنها خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة وتمثل استراتيجية ادارة المعرفة التوافق مع نشاطات وأهداف المنظمة، وتمكين كافة عناصر عمليات العناصر في دورة حياة إدارة المعرفة، وتحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات.

تلعب استراتيجية ادارة المعرفة دورا هاما في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث ساهمت التطورات التقنية في مجال المعلومات والاتصالات، وقواعد البيانات، ومخازن البيانات، وأنظمة دعم اتخاذ القرار، في زيادة معرفة المنظمة عن بيئتها التنافسية، والتركيز على العوامل ذات الصلة بالسوق، مما يمكنها من وضع استراتيجياتها التنافسية كإقلال الكلفة والتمايز بكفاءة أكبر (Snyman and Kruger, 2004).

يجب أن تتوافق استراتيجية ادارة المعرفة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويجب أن توائم المنظمة ما بين استراتيجية ادارة المعرفة وبين مهمتها وأهدافها واستراتيجيتها، حيث يجب أن تعكس اهداف واستراتيجية المعرفة في المنظمة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تنسجم مع مواردها وثقافتها وتقنياتها ومهاراتها بما يحقق أهداف المنظمة، حيث أن الانسجام ما بين استراتيجية ادارة المعرفة واستراتيجية المنظمة سيكسبها ميزة تنافسية (Kim, Yu and Lee 2003)

الفرع الثاني: تصنيف استراتيجيات ادارة المعرفة

صنف (Mangiarotti and Mention, 2015) استراتيجيات ادارة المعرفة الى استراتيجية التشخيص التي تعتمد على المعرفة الضمنية التي تركز على التفاعل بين الأفراد والاتصال وجها لوجه لتبادل المعرفة، والى استراتيجية التصنيف التي تعتمد على المعرفة الصريحة التي تركز على تصنيف وتخزين ونشر ومشاركة المعرفة. وقام (Ling, 2013) بتصنيف

استراتيجيات ادارة المعرفة الى استراتيجية التركيز على التكنولوجيا واستراتيجية التركيز على الأفراد، حيث تعتمد استراتيجية التركيز على التكنولوجيا على استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلى الجوانب الملموسة لادارة المعرفة، وعلى تخزين واستعادة المعرفة من خلال توثيق وتصنيف المعرفة وتبادلها بين العاملين من خلال شبكات المعلومات، بينما تركز استراتيجية التركيز على الأفراد على التعلم التنظيمي ومظاهر المعرفة الضمنية، وتعتمد على توليد ومشاركة المعرفة من خلا التفاعل بين العاملين. كما صنف (Hansen, Nohria and Tierney 1999) استراتيجيات ادارة المعرفة إلى استراتيجية التصنيف واستراتيجية التشخيص، تتضمن استراتيجية التصنيف (Codification) الطرق المستخدمة لتصنيف وتخزين وإعادة استخدام المعرفة، واستخلاص المعرفة من الأفراد وإعادة استخدامها لأغراض أخرى، وبناء نظام إلكتروني لتوثيق وتخزين ونشر وإعادة استخدام المعرفة، وتتطلب هذه الاستراتيجية استثمار كبير في مجال تقنية المعلومات، وتعتمد على أنظمة دعم القرار، والخرائط المعرفية، والممارسات الفضلى. أما استراتيجية التشخيص (Personalization) فتتضمن مشاركة المعرفة الضمنية الموجودة من خلال تطوير شبكات عمل تربط الأفراد ببعضهم، للحصول على مقترحات ابتكارية لحل المشاكل الاستراتيجية، وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المؤسسات الناجحة، وان كان هذا ينطبق على المؤسسات التقليدية فانه وبدرجة أكبر ينطبق على المؤسسات القائمة على المعرفة، ولا يعود ذلك فقط إلى أن الاستراتيجية ذاتها ومشروعاتها الأساسية أو النمو فيها هو عمل معرفي أولاً، وانما أيضاً لأن عمل هذه المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون استخدامها لاستراتيجيات معرفية محددة والتي تساعد في تحقيق تميز في اساليب العمل وتحسين اكبر للخدمات المقدمة للمستفيدين منها.

المطلب الثاني: صياغة استراتيجيات إدارة المعرفة وخطوات بناءها وتحديات صياغتها.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى كيفية صياغة استراتيجيات إدارة المعرفة وخطوات بناءها وفق التطورات المعرفية والمنافسة وتحديات التي تواجه صياغتها.

الفرع الأول: صياغة استراتيجيات إدارة المعرفة وخطوات بناءها.

يتم صياغة الاستراتيجية من خلال وضع مجموعة من التساؤلات التي تعبر عن جميع أنشطة واهداف المنظمة المستقبلية، حيث إن هذه الأسئلة تشكل بدايات الاستراتيجيات المعرفية وهذه التساؤلات هي¹:

1. ما هو الهدف الأساسي الذي ترغب في تحقيقه من إدارة المعرفة؟
2. ما هي المعايير والاسس الاتي تساعد على الابتكار في مجال إدارة المعرفة؟
3. ما هي البرامجيات التي نحتاج اليها؟

¹ حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسية SIDET - EnAD بسور الغزلان، الجزائر رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ألكلي مهند أولحاج، 2013، ص28.

4. ما هي الأجهزة والمعدات وشبكات الاتصالات التي تحتاجها المنظمة لدعم الجانب المعرفي؟
 5. هل يمتلك الافراد العاملين في المنظمة المهارات الكافية؟
 6. على ماذا تعتمد المنظمة بشكل أكبر على المعرفة (الضمنية ام الظاهرة)؟
 7. هل تم تحديد الفجوة المعرفية في المنظمة قياسا بالمنظمات الأخرى؟
 8. هل توجد خطط في المنظمة لأتشاء وتكوين معارف جديدة؟
- ولصياغة واعداد استراتيجية للمعرفة متناسبة وقابلة للتطبيق يجب اتباع الخطوات التالية¹:

اولا: تحليل الوضع القائم

باعتماد نظرية SWOT حيث تم تحليل الوضع الحالي داخل المنظمة وبيان نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات في البيئة للاستفادة من هذا التحليل عند صياغة الأهداف في الإستراتيجية للمعرفة.

ثانيا: تحليل الفجوات

هنا يتم حصر الموجودات والمتطلبات اللازمة لإدارة المعرفة وبيان مدى تحققها والفجوات إن وجدت اثناء التحليل وبالتالي بناء الأولويات وخطط العمل اللازمة لتوفيرها ومن الجدير بالذكر إن تحليل الفجوات يتناول المحاور الأربع التي يركز عليها العمل في إدارة المعرفة وتبين نقصا واضحا في عمليات التخطيط وكذلك عملية التقييم والمتابعة، ايضا تبين وجود فجوات واضحة في إعداد خرائط المعرفة الضمنية والظاهرة لان تحليل الفجوات منطلقا رئيسيا في تحديد الأهداف وبناء خطط العمل.

ثالثا: تحديد المخاطر

بعد إن تم تحديد المخاطر المتعلقة بالمحتوى المعرفي ونظم المعرفة ومن ثم تقييمها من حيث إمكانية الحدوث والاثار المترتب عليها وترتيبها وفق الأولويات للوصول إلى إيجاد خطة لإدارة المخاطر المتعلقة بالمعرفة وكيفية مواجهتها والتعامل معها اذ تتناول هذه الخطة المخاطر المتعلقة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتمت دراسة السبل والإجراءات الكفيلة بالحد منها وخاصة ما يتعلق بالمعرفة الضمنية والتي تواجه خطر فقدان باستمرار وذلك بسبب ترك العامل المنظمة او الوطن سواء بالاستقالة أو التقاعد أو بسبب عزوف صاحب الخبرة عن نقلها والمشاركة بها، وتم اقتراح عدد من الوسائل والأساليب المناسبة لمواجهة هذا الخطر وتضمينها ضمن الإستراتيجية .

رابعا: المراجعة والتقييم

وتعد هذه النقطة ركيزة أساسية في إعداد الاستراتيجيات بشكل عام إلا انه فيما يختص بإدارة المعرفة تعتبر أكثر أهمية وأكثر إشكالية ذلك انه من الصعوبة بمكان قياس مدى تحقق الأهداف وقياس

¹ ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: المفاهيم، المبادئ، التطبيقات، (بغداد: دار الكتب والوثائق القومية، 2009) ص25

مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بشكل عام وعليه فقد تم دراسة هذا الأمر بصورة علمية ودراسة التجارب العالمية في هذا المجال للوصول إلى بناء قاعدة التقييم اثر المعرفة على تحقيق النتائج ودراسة قياس تحقيق الأهداف وعليه تم اقتراح آلية للمراجعة و اقتراح معايير التقييم المناسبة و لازل البحث جارية نحو استخدام الطريقة الأنسب للتقييم و تحديد مؤشرات الأداء .

الفرع الثاني: تحديات صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة

جميع المنظمات تواجه تحديات اثناء صياغة استراتيجيتها واثاء تنفيذها، ونتيجة لازدياد اهتمام المنظمات بدور استراتيجيات إدارة المعرفة بوصفها من المصادر المهمة لبناء الميزة التنافسية، فالمنظمات تواجه عدد من التحديات عند صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة، هذه التحديات في المحاور الثلاثة الآتية¹:

اولاً: تهذيب المعرفة

ويتحقق تهذيب المعرفة من خلال بعدين الأول: التعليم الفاعل والتدريب المستمر والذين يخلقان بيئة سائدة يمتلك فيها الأشخاص الطموح لتطوير أفكارهم ومهاراتهم مما يخلق رأس مال فكري مبدع ومتجدد وصيغ معرفية جديدة. ويتطلب ذلك ذهنية منفتحة من إدارة المنظمة لتكون قادرة على تقديم المعرفة وفضاء مفتوحاً للتعلم الجديد، فهو عملية تطوير وتصميم تنظيمي جديد ليربط الإبداع والمبادرة وبناء الكفاءة ، أما البعد الثاني: فيتعلق بالوسائل والاجراءات التي تتبناها إدارة المنظمة لتشجيع البحث عملية والتطوير، فإننتاج المعرفة يكون مرتبطة بالعودة إلى الذاكرة التنظيمية وشعور العاملين بأن جهودهم المبذولة في البحث والتطوير تكون مفيدة جداً للمنظمة مما يدعو إلى تبني مدخل جديد لتشجيع الجهود المبدعة مع عدم التغاضي عن المعرفة السابقة في موقع العمل². كما يعد تهذيب المعرفة نقطة البداية في إدارة المعرفة لإعادة ترتيب الأفكار والخبرات المتراكمة لدى العاملين وتسخيرها باختيار إستراتيجية إدارة المعرفة الملائمة الخدمة الإبداع في المنظمة³.

ثانياً: نشر المعرفة

تستلزم عملية نشر المعرفة المرور بثلاث مراحل كما يلي⁴:

1- يعرف أدراك نشر المعرفة بأنه هو قيمة جوهرية اجتماعية تعبر عن موقف أخلاقي، إذ تكون الموارد البشرية شريكاً حقيقياً في المنظمة وان يكون للمسؤولية الاجتماعية والعدل وزنهما في نشر المعرفة.

¹ Cerdan, Angel L, Necolas, Carolina Lopez & Sanches, Kamon Sabator, Knowledge Management Strategy Diagnosis From Km Instruments Use, New York, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 2, 2007, P72.

² الشخيلي، مهنا محمد ياسين، مرجع سابق، ص 91.

³ الأحمد، نازم محمود، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع - دراسة في البنوك التجارية الأردنية، دمشق: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق. 2007، ص70

⁴ Meyer, Bertolt & Sugiyama, Kozo, The Concept Of Knowledge In Km : A Dimensional Model, New York Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 1, Emerald Group Publishing, 2007, P119.

2- الاهتمام بالمعرفة العالمية من خلال تأسيس مواقع خاصة للمنظمة على شبكة الانترنت وإدخالها لتلك الخدمة إذ تكون متاحة للعاملين في المنظمة فضلا عن عقد المؤتمرات لخلق فرص التعلم والالتقاء.

3- اعتبار التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لدعمهم في الحصول على المعرفة والاستفادة من عامل الوقت في ترميز المعرفة بما يشكل اثراء للمنظمة لتطوير معرفتها. ومما لاش فيه إن عملية نشر المعرفة تبدأ من خلال الأشخاص انفسهم وتنتهي بالمجتمع متضمنة عملية نشرها في المنظمة ، لذا يجب على المنظمة أن تتبنى إستراتيجية إدارة معرفة توفر الرغبة والبيئة التي تشجع العاملين على تقاسم معرفتهم ويبرز في هذا السياق دور الثقافة التنظيمية والتي تكون سلاحا ذو حدين، فأما أن تكون حافزا وداعما للإبداع المعرفي، المبادرة ومرونة الاستجابة للتغيرات بما يولد الرغبة لدى حاملي المعرفة أن يكونوا وسطاء معرفة ، وأنها تسير في اتجاه معاكس بتشجيع الفردية وتردد حاملي المعرفة بتقاسم معرفتهم مع الآخرين لخوفهم من فقدان عملهم بما يجعل المنظمة غير قادرة على اكتساب الخبرة والمهارة من المجاميع الاجتماعية غير الرسمية¹.

ثالثا: استعمال المعرفة

إن المحورين أعلاه تفحصا جوانب تجهيز المعرفة ونشرها، أما المحور الحالي فيركز على مقدرة استراتيجيات إدارة المعرفة على محاكاة طلب المعرفة وتطبيقها والتي لا تستلزم بناء المهارة والرغبة فقط وإنما الدرجة العالية من المهارة والرغبة في تطوير المعرفة من خلال اكتساب واستثمار المعرفة والذي يتطلب نظاما تعليمية لبناء قابليات الإبداع ونقل الموروث المعرفي إلى العاملين الجدد. ويبرز الدور الأهم في تطبيقات إدارة المعرفة في مواجهة التأثير السلبي للقيادة برؤيتها الضيقة عند تحديد أسبقيات تخصيص الموارد التنظيمية والتي تكون قيادا على الاستعمال الواسع للمعرفة².

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات المعرفية.

يشار الى الاستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بالطريقة التي تضمن خلق نوع من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وبكفاءة عالية³.

وان الإدارة الإستراتيجية هي المرشد الأساس لإدارة المعرفة والتي تتحدد من خلال النمط التنظيمي للتفكير المعرفي ونمط واتجاه الإستراتيجية منطلقا من كون الإستراتيجية مهمة الإدارة العليا، بالاستناد إلى بعدين:

أولا: البعد الأول

¹ العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر محسن، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، عمان: المؤتمر السنوي الخامس - اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، 2005، ص 11.

² Kamoche, Ken, Strategy Knowledge Appropriation & Ethics In HRM , (Oxford University Press, 2008) , P257.

³ Sadler, Philip, Strategic Management , (London, Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road NI, Jn,P, 2007), P40.

منهجية إدارة المعرفة في الجيل الأول وتبدأ من الخطوة الأولى وهي تحديد إستراتيجية الأعمال الحالية للمنظمة ومنها يستنتج مهام إدارة المعرفة وتحديد الحاجة إلى المعلومات من قبل العاملين في المنظمة، بينما

ثانياً: البعد الثاني

ينظر للإستراتيجية نفسها بأنها منتج معرفي وهذا ما يركز عليه الجيل الثاني لإدارة المعرفة الذي يهتم بتوليد المعرفة وربطها بإدارة الابتكار¹. وان أي منظمة تبدأ باستخدام وتطبيق إدارة المعرفة من خلال وضع الإستراتيجية الخاصة بتلك المعرفة، وبعد تحديد الفجوة المعرفية داخل المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف وهناك العديد من الإسهامات الفكرية من قبل الباحثين فيما يتعلق بالاستراتيجيات المعرفية وانواعها، وكما يلي:

1 - نموذج (Zack , 1999)²: اذ يستخدم تحليل (SWOT) لبيئة المعرفة ليستخدم كأساس في

وصف إستراتيجية إدارة المعرفة معتمدة بذلك على البدائل الإستراتيجية المناسبة الآتية:

أ- الإستراتيجية الهجومية: وتسمى أيضا باستراتيجية الاكتشاف فالمنظمة إما أن تكون مكتشفة أو مكتسبة وخصوصا في البيئات السريعة التغيير النمو لتحقيق الزيادة.

ب- الإستراتيجية المحافظة: وتسمى أيضا باستراتيجية الاستغلال إذ تتعدد فيها القابليات والموارد المعرفية الداخلية لاستغلال المعرفة.

ج- إستراتيجية التجميعية (الهيبة): وبمقتضى هذه الإستراتيجية فإنها تقوم بمزج إستراتيجية الاكتشاف (الهجومية مع الإستراتيجية المحافظة (إستراتيجية الاستغلال). ويمكن بيان استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وكما موضح في الشكل (8/1).

الشكل (09): استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة

المزيج			
الخارجية			
الداخلية	المحافظة		
	المستغل	المكتشف	المبدع

Source: Zack , M, , Developing Knowledge Strategy, California, Journal Of Management Review, Vol. 41, No. 3, 1999 ,P140.

2 - نموذج (Bance & Beckett , Wainwright , 2000):

أشار هذا النموذج (DIKT) الذي يبرهن إن استغلال المعرفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتضمن عدد من العمليات التحويلية، مثل تحليل البيانات واتصال (تفاعل) المعلومات ، هذه العمليات يجب أن تدار لذلك تتطلب وضع استراتيجية لتقودها وتكون منسجمة مع رسالة المنظمة، إن ترجمة الرسالة إلى

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 101.

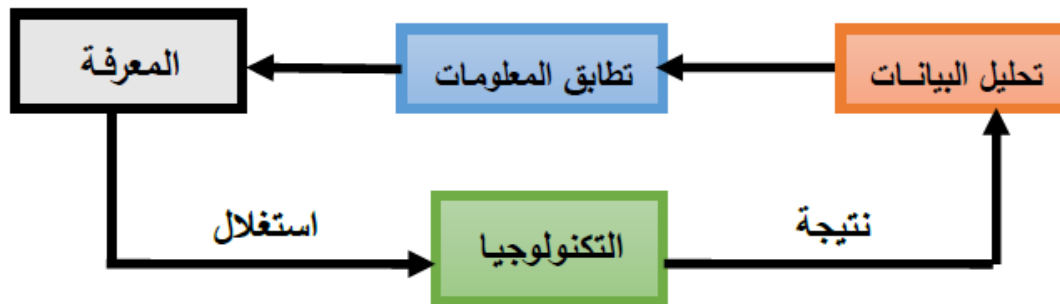
² Zack, M, Developing Knowledge Strategy. California, Journal of Management Review, Vol. 41, No. 3, 1999, P140

الاستراتيجية وبعدها إلى عمليات موضحة في الشكل (179) يجب أن يلاحظ أنه بنفس الطريقة التي تكون بها الاستراتيجية طارئة فأن رسالة المنظمة الحقيقية ممكن أن تكون طارئة ، وأن استراتيجية إدارة المعرفة تقع في ثلاثة أصناف مجهزة بميزة تنافسية مستدامة وهي¹:

أ - اكتساب المعرفة **K - Acquisition** :

كل المنظمات يجب أن تمتلك إستراتيجية لتقود اكتساب المعرفة الجديدة من أجل امتلاك مستقبل قابل للنمو والتطبيق، والمنظمة يجب أن تملك عمليات للحصول على المعرفة الجديدة للمنظمة لتطبيقها عملية. والشكل (179) التالي يوضح لنا نموذج (DIKT) لأنواع استراتيجيات إدارة المعرفة

الشكل (10): نموذج (DIKT) لأنواع استراتيجيات إدارة المعرفة



Source : Beckett & Wainwright & Bance, Knowledge Management : Strategy Or Software ? , University Press , Vol. 38, No. 9, 2000 .

ب - الاحتفاظ بالمعرفة **K - Retention** :

إن الهدف من الاحتفاظ لمعرفة هو للحصول على أساس المعرفة للمنظمة وهذه المعرفة هي حيوية للأداء الحالي للمنظمة ويجب أن يحصل عليها في وقت الاستغلال. من وجهة نظر المنظمة ليس هناك قدرة على الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة بشكل دقيق لصعوبات ناشئة ومتعلقة بالمعرفة الضمنية. على أية حال تنشأ فروقات كبيرة بين المعرفة الصريحة والضمنية عند فحص المدخل لهذه المعرفة، والقدرة على تحديدها أو المتطلبات للحفاظ عليها داخل المنظمة.

ج - استغلال المعرفة **K - Exploitation** :

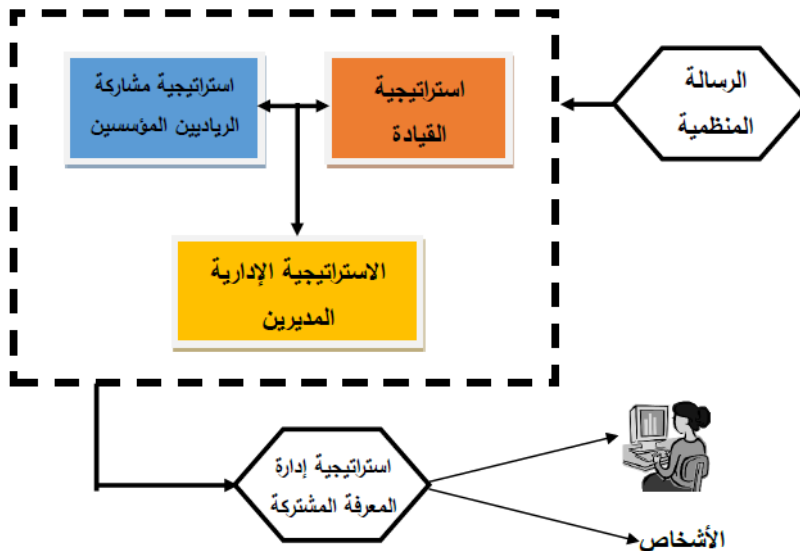
إن استغلال المعرفة هو الصنف الحيوي الإدارة المعرفة لأن استغلال المعرفة المكتسب هو المبرر الاقتصادي (المادي) لوجود أي منظمة تجارية، وأن المنظمات غالباً لا تكون واسعة الخيال بصورة كافية عند تشكيل طرائق لنشر المعرفة التي امتلكتها. وأن استراتيجية الاستغلال تتضمن التطور والتجديد أو الابتكار.

3 - نموذج (Von , 2001): هذا النموذج يقدم أربع إستراتيجيات الإدارة المعرفة تمثلت بالآتي:

¹ Beckett & Wainwright & Bance, Knowledge Management : Strategy Or Software ? , University Press , Vol. 38, No. 9, 2000, The Current Issue And Full Text Archive Of This Journal Is Available At Http :// Www.Emerald-Library.Com..

- أ- إستراتيجية الرافعة: تؤكد هذه الاستراتيجية على نشر المعرفة في المنظمة والهدف الاستراتيجي لها هو تحقيق كفاءة العمليات والإبداع في مجتمعات الممارسة المعرفية المختلفة بما يؤدي إلى بناء ثقة عالية بين الأطراف وتقليل المشاكل وخلق علاقات شخصية.
- ب- إستراتيجية التوسع: ركزت هذه الاستراتيجية على ابتكار المعرفة الجديدة من خلال المعرفة القائمة بإعادة النظر في البيانات والمعلومات المتوافرة ومن خلال ذلك تؤكد على زيادة العمق والمدى المعرفي وتحقق إستراتيجية التوسع ثلاثة أهداف إستراتيجية، الأول: الفهم الأفضل للعمليات الأساسية في المنظمة، الثاني: تشجيع الإبداعات، الثالث: خلق معرفة جديدة.
- ت- إستراتيجية التحقق: تعتبر هذه الإستراتيجية لامعة، إذ انها التحدي الأساس في بناء المجال المعرفي ونقل المعرفة من المصادر الخارجية والذي يتحقق بفضل الشراكات الإستراتيجية يتحقق من خلالها إبداعية في نقل معارف لبناء المعرفة الجديدة في المنظمة .
- ث- إستراتيجية التحويل : هنا يتم تحويل المعرفة الجديدة إلى أقسام المنظمة وتختلف هذه الإستراتيجية عن الاستراتيجيات السابقة بالبحث عن الشريك المهتم بالإبداع وخلق شيء ما في المنظمة ، وان الاستراتيجيات هذه تنطلق من رؤية اجتماعية نحو تحقيق أهداف إستراتيجية.
- 4 - نموذج (Gill , 2001): إذ يشير في نودجه الخاص باستراتيجيات المعرفة إلى تجميع (الاساليب ، العميات ، المشاركة) ليتم تجهيزها لتعظيم قيمة المعرفة الجديدة فضلا عن تغيرات مطلوبة المعرفة في هيكلية المنظمات التي تذهب إلى ما وراء التكنولوجيا والتقنيات ، وأن تشكيل المنظمة من الخلق ومن المنفعة هي الاستراتيجية التي تشجع على التشارك بالمعرفة عبر توزيع الوظائف التي توجد في العديد من هيكلية اتحاد المنظمات، وأن الاتصالات التي تتخذ استراتيجية أعمال إدارة المعرفة لحركة المنظمات من هيكلية السلطة إلى الشبكة المستندة إلى المنظمات المتعلمة¹.
- والشكل (10/1) يبين استراتيجيات إدارة المعرفة على وفق رأي (Gill):

¹ بوسهوه نذير ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة فرع انتيبوتيكال لمجمع صيد ال رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2008، ص 43



الشكل (11): استراتيجيات إدارة المعرفة وفق منظور (Gill)

وفي الجانب المعرفي ينظر إلى الاستراتيجية من مستويين (1):

1 - الأول

يبحث عن الأدوات التنفيذية والأساليب التي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة ، وتهدف إلى تطوير الاستراتيجية المعرفية للمنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية (2) .

2 - الثاني

يتمثل في الحفاظ على تلك الاستراتيجية وضمان تطويرها وتكاملها مع الاستراتيجيات الاشملي في المنظمة ، والاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تباعا لنوع المعرفة المستخدمة ، فالاستراتيجية في إدارة المعرفة الضمنية تتمثل في تطوير شبكات الاعمال لربط الافراد حتى يتمكنوا من تقاسم وتشارك المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي بدورها تقود الى الابداع ، أما فيما يتعلق بالمعرفة الظاهرة فان الاستراتيجية هنا متمثلة بتطوير النظام الورقي (الوثائق) او الالكتروني وخرنه وترميزه وتنسيقه ونشره لإدامة المعرفة ، لغرض تسهيل عملية استخدام المعرفة وسرعة الوصول اليها والاستفادة منها باقل وقت ممكن.

5- نموذج (Meelory , 2003) : ويميز بين نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة وهي (3):

- أ- إستراتيجية جانب العرض: والتي تركز على توزيع ونشر المعرفة الحالية فقط للمنظمة.
- ب- وإستراتيجية جانب الطلب: وهذه تركز على تلبية حاجة المنظمة إلى المعرفة الجديدة، أي بمعنى أنها تتجه نحو الابداع والتعلم وتوليد المعرفة الجديدة .

¹ Kasten, Joseph, Knowledge Strategy And Its Influence on Knowledge Organization, New Jersey, Proceeding Of The North American Symposium On Knowledge Organization, Vol.1, 2007, P 54.

² Mcelory, M. W. The New Knowledge Management Complexity, Learning And Sustainable Innovation, (Boston, Oxford, Butterwirth-Heinemann, 2003), P34.

³ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 163.

استنادا إلى ذلك لقد أصبح معروفا في ادبيات ادارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية الذي قدمها نوناكا في دراسته الشركات الخلاقة للمعرفة عام 1991 ، وان الشركات توظف هذين النوعين من خلال التنبئ الاستراتيجيتين متميزتين هما استراتيجية الترميز (Codification Strategy) والاستراتيجية الشخصية (Personalization Strategy) (1) .

وتتفق الدراسة مع هذه التوجه الذي تنبأه مجموعة من الباحثين في دراسات عديدة منهم (1999 Hansen et al, (No.naka, 1991) و (الكيسي، 2005) و (نجم، 2005) و نايف، 2007) و (Martina etal , 2007) و (الشيخلي، 2009) من إن الاستراتيجيات للمعرفة تتدرج ضمن هذين النوعين المذكورين أعلاه، لذا سوف تتبناها الدراسة الحالية وسيتم عرض هذه الأنواع من الاستراتيجيات على النحو الآتي:

1- استراتيجية الترميز (Codification Strategy) : اذ تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها رسمية ومعرفة قياسية ، وقابلة للتحديد و للوصف والقياس والنقل والتقاسم كما يمكن تحويلها بسهولة الى قواعد بيانات ومعلومات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في اعمال المؤسسة المختلفة (2). أي أنها تعتمد على اختيار المعرفة وتأمينها و تخزينها في قواعد البيانات للوصول إليها من قبل الآخرين واستخدامها وتكون المعرفة مستقلة عن الشخص الذي خلقها أولا (3) . وفي هذه الاستراتيجية يتم تصميم قواعد البيانات، وإدارة الوثائق، وإدارة سير العمل والتي تعتبر جزءا من هذه الاستراتيجية وتعد من الاستراتيجيات الناجحة للمنظمات التي تتطلب استراتيجية الأعمال من خلال إعادة استخدام المعرفة الموجودة (4). وتسمى أيضا هذه الاستراتيجية بمستودع المعرفة (Knowledge Repository) وهي تعمل على جمع المعرفة بأنواعها الداخلية والخارجية في نظام توثيق متاح للعاملين في عملية تبادل المعرفة بواسطة (5) :

أ- من الفرد الى نظام التوثيق.

¹ حسان عبد مفلح المومني ، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة ، عمان: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، - اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة ، 2005، ص19.

² Stephen P. Robbins & Mary coulter, Management, (New Jersey, 8th Ed, prentice-hall, 2005), p217.

³ Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T., What's your strategy for managing Knowledge?, Cambridge Harvard Business Review, Vol. 77, No. 2, March-April, 1999, p106.

⁴ White, Hill, M, Knowledge Based Strategy to deliver sustained Competitive Advantage, New York, Journal Of Information Technology ,Vol.30, No. 4, 1997,p18.

⁵ Martina E. Greiner, Tilo Bo"hmman and Helmut Krcmar., A strategy for Knowledge management, New Jersey, journal of Knowledge management, Vol. 11, No. 6, 2007, p3.

ب- من نظام التوثيق الى الفرد. وتهدف استراتيجية الترميز إلى جمع المعرفة، وتخزينها في قواعد البيانات، وتوفير المعرفة بشكل اسرع واكثر دقة. مثل إعادة استخدام المعرفة والحلول الصريحة والتي بدورها توفر الوقت والمال (1).

2- الاستراتيجية الشخصية : (Personalization Strategy) يركز هذا النوع من الاستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة التي تكون غير القابلة للترميز القياسي ، وايضا تكون غير رسمية لانها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه من خلال الحوار وتبادل الخبرات ، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب ، وانما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعاشية المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الاستراتيجية تتناسب المنظمات كثيفة المعرفة كالمنظمات الاستشارية. وهي ايضا تقوم بربط المعرفة بالشخص الذي يقوم بتطويرها وفق مدخل (شخص إلى شخص)، إذ إنها لا تلغي دور الحاسوب والتكنولوجيا بل تعدها أداة مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها فقط (2).

ويتم التركيز على توظيف الاستراتيجيات الشخصية والترميز (في دعم فرق العمل ووسائل اتصالها في مختلف الظروف لكي تحقق أهدافها في إدارة التعلم عبر دعم وتطوير التعلم المفتوح والذهنية المتفتحة لتقبل المعرفة الجديدة (3). وان ذلك التوافق لتطبيقات إدارة المعرفة مع إستراتيجياتها الشخصية والترميز) ومن المنظورين البشري والنظامي الذي يهدف إلى معالجة المشاكل من خلال صنع القرار باستخدام المعرفة المناسبة وترميزها لتكون أدلة عمل، والجدول (4) يحدد التوافق بين تطبيقات إدارة المعرفة واستراتيجياتها الشخصية والترميز.

الجدول (4): توافق تطبيقات إدارة المعرفة واستراتيجياتها إستراتيجية الشخصية

إستراتيجية الترميز	إستراتيجية الشخصية
انظمة دعم القرار	مبادرات لنقل المعرفة التلقائية
مستودعات الوثائق	ممارسات فرق العمل والجماعات
فرق العمل الافتراضية	المؤتمرات الفيديوية المرئية
خرائط المعرفة	الأوراق الصفراء وطرق المناقشة

Source: Cerdan, Angle. etal., Knowledge Management Strategy DiagNo.sis from KM Instruments Use , New York, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 2,2007, p69.

وعند محاولة المنظمات اختيار احد هاتين الاستراتيجيتين فان مطوري هذا التصنيف يقترحون بان تقوم المنظمات بإثارة ثلاثة أسئلة ودراستها وهي(4) :

¹ Argote, L & Ingram, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms, London, organizational Behavior & Human Decision Processes Vol.. 82, No. 1, 2000, pp18-19.,

² مهند محمد ياسين الشخيلي ، مرجع سابق ، ص 66 .

³ O, Sullivan , Kevin J., Creating and Executing an Internal Communications Plan for Knowledge Management Systems Deployment's, New York, journal of Knowledge management, Vol. 11, No. 2, 2007, p107.

⁴ عبدالكريم محسن باقر ، و رامي حكمت الحديثي ، مبادرات اختيار استراتيجية إدارة المعرفة ، عمان : المؤتمر السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية - ، للفترة 26-28 ابريل ، جامعة الزيتونة ، 2005 ، ص 21.

- 1- هل تقدم المنظمة منتجات نمطية ام منتجات حسب الايحاء؟
- 2- هل لدى المنظمة منتج في مرحلة النضوج او منتج ابداعي؟
- 3- على ماذا يعتمد العاملون في المنظمة لحل المشاكل، المعرفة الضمنية ام المعرفة الصريحة؟

والجدول (5) التالي يعطي الإجابات على هذه التساؤلات ويعطي الاستراتيجية المناسبة لها.

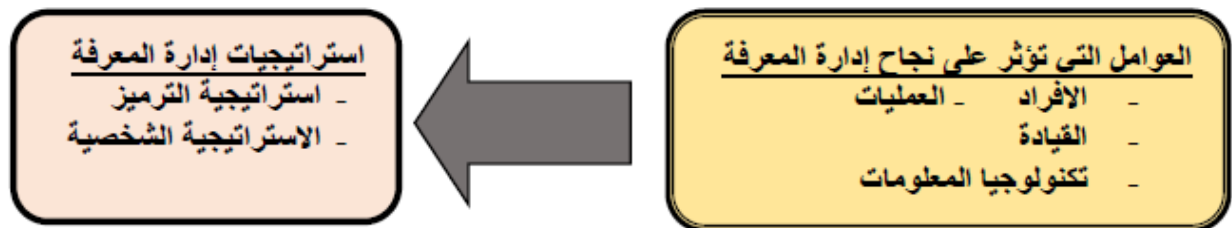
الجدول (5): مصفوفة استراتيجيات إدارة المعرفة :

نوع الاستراتيجية		
المتغير الرئيسي	استراتيجية الترميز	استراتيجية الشخصية
نوع المنتج	منتج نمطي	منتج حسب طلب الزبون (الايحاء)
دورة حياة المنتج	منتج مكتمل النضوج يستند على إعادة استخدام المعرفة	منتج ابداعي متجدد يستند على الاتصال الفردي/ الشخصي
المعرفة التي يعتمدها العاملون	المعرفة الظاهرة ، المرزمة والمخزونة في قاعدة بيانات المعرفة والتي باستطاعة أي فرد في المنظمة استرجاعها بسهولة	المعرفة الضمنية ، وترتبط بالفرد المطور العاملون لها والتقاسم بها يتم عبر الاتصال المباشر بين فرد واخر

المصدر: عبدالكريم محسن باقر ، و رامي حكمت الحديثي ، مبادرات اختبار استراتيجية إدارة المعرفة ، عمان: المؤتمر السنوي الخامس - اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية - جامعة الزيتونة ، 2005، ص2.

وتقود استراتيجيات إدارة المعرفة الى النجاح التنظيمي ونجاح إدارة المعرفة من خلال توفيرها للهياكل والعمليات الأساسية والمناسبة ويوضح هذه العوامل الشكل (12) ادناه (1).

الشكل (12): العوامل المؤثرة على استراتيجيات إدارة المعرفة



Source : Roghyeh Nouri., Asghar Moshabaki., Sadigh Raissi., The Influence Of The Successful Knowledge On Strategies Codification And Personalization Management Case Study: National Iranian Oil Company , Oxford, Journal Of Applied Sciences, Engineering And Technology, Vol. 6, No. 6,989-996, 2013, P 991.

¹ Roghyeh Nouri., Asghar Moshabaki., Sadigh Raissi., The Influence Of The Personalization And Codification Strategies On Successful Knowledge Management Case Study: National Iranian Oil Company , Oxford, Journal of Applied Sciences, Engineering And Technology, Vol. 6, No. 6: 989-996, 2013, P990.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف استراتيجيات إدارة المعرفة وخصائصه

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهمية وخصائص استراتيجية إدارة المعرفة

أولاً : أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في¹ الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقيق استجابة أعلى لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المؤسسات عند تبنيها الاستراتيجيات إدارة معرفة إلى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها، وقد تناولت عدة دراسات أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات فمنهم من يبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية، في حين يرى فريق آخر أن أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة* تكمن في أن إدارة المعرفة ما هي الا اطار يحوي داخله كلا من عناصر (عمليات الانتاج، وتكنولوجيا المعلومات، والخزين المعرفي، والسلوك الشخصي) ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الادارية والممارسة التنظيمية فان المؤسسات تتبنى الاستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي والاستثمار الأمثل والنشر للمعرفة .

ثانياً : أهداف استراتيجيات إدارة المعرفة

ادى سعي المؤسسات المختلفة على مستوى العالم لتحقيق التميز والابداع في تقديمها لخدماتها، وبعد ان اثبتت استراتيجيات إدارة المعرفة أهميتها من خلال التطبيق الفعلي لها، إلى تبني تلك المؤسسات الاستراتيجية إدارة المعرفة التي تهدف منها الى تحقيق الآتي² :

- 1- حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للإستخدام
- 2- تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.
- 3- توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.
- 4- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين.
- 5- وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول و الموجودات المعرفية داخل المؤسسة.

¹ الكبيسي، صلاح الدين عواد، ومهند محمد ياسين الشخلي "دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق". - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج17، ع62 (1422هـ/2011م)، ص46.

* المعرفة الضمنية: يقصد بها المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والتي تتضمن مجموعة من المعارف والخبرات والامكانيات الفردية، التي يمكن استثمارها عن طريق بعض الممارسات العملية، وتدوينها في نشرات وكتيبات لتصبح معلومات

² وثيقة استراتيجية إدارة المعرفة" مؤسسة الاقراض الزراعي : عمان/ الأردن، 2010. ص9.

6- تطوير نظام الإتصالات الداخلية والخارجية بما يسهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.

ثالثاً: خصائص استراتيجيات ادارة المعرفة

- هناك عدد من الخصائص الجوهرية الاستراتيجيات ادارة المعرفة لا بد من التطرق اليها لتمييزها عن استراتيجيات الاعمال الأخرى في المؤسسات الحديثة، وتتمثل هذه الخصائص بالآتي¹:
- 1- تعبر استراتيجية ادارة المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة وبخاصة رأس المال الفكري.
 - 2- ان استراتيجية ادارة المعرفة تعكس الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة لخدمة المستفيدين.
 - 3- لكون المعرفة بأنواعها ومستوياتها هي أساس المنافسة وهي امتياز أي مؤسسة، فان المنافسة الفعالة بين الأعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من انماط المعرفة وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في سوق العمل .
 - 4- تمثل استراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
 - 5- تساعد استراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمؤسسة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المؤسسة في عمليات الابتكار التكنولوجي والريادية في انتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

¹ الزيادات، محمد عواد. مصدر سابق. ص151.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الأداء .

تمهيد:

إن الأداء المؤسسي يعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها باستخدام كفاءاتها، والتنسيق بين الموارد والكفاءات، فالأداء إذا نتيجة ونهاية المجموعة من العمليات والأنشطة المتفاعلة والمترابطة والمتسلسلة، فأى خلل أو قصور في أي عملية أو نشاط يظهر تأثيره وانعكاسه على الأداء، ومن هنا يتضح أن تميز الأداء إنما هو انعكاس لتمييز عمليات وأنشطة المؤسسة الداخلية وتميز القدرة على التنسيق الداخلي والتأقلم الخارجي، ويمكن اعتبار إدارة المعرفة وعملياتها دعامة أساسية لتمييز عمليات وأنشطة المؤسسة، فإدارة المعرفة تدعم تميز أداء الأفراد عن طريق التعلم الفردي، تبادل الخبرات، مشاركة وتقاسم المعرفة، تسهيل الوصول إلى قاعدة المعرفة، تشجيع توليد وابتكار المعرفة والأفكار، تدعيم تميز وظائف المؤسسة، فتساهم في دعم التسويق عن طريق إدارة معرفة الزبون الذي يمثل محور وظيفة التسويق تدعيم تميز المنتج أما في خصائص المنتج الموجود، أو ابتكار منتج جديد، وهنا يظهر التأثير - المباشر عن طريق توليد المعرفة وتطبيقها واستخدامها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكاونته

يعتبر الأداء من المواضيع التي نالت اهتماما بالغا في أدبيات الإدارة المعاصرة، لأنه يعكس النتيجة والغاية ولأنه يمثل معيارا ومرجعا للحكم على دقة القرارات ومدى صوابها وصواب التوجه الاستراتيجي، كما انه يلخص كل القرارات والإجراءات والسلوكيات داخل المؤسسة خلال فترة معينة، كما أن أداء المؤسسة يعكس أداء الأفراد وأداء الوحدات مع الأخذ بعين الاعتبار القدرة على التنسيق بين الأفراد والوحدات وهو ما يسمى بالتآزر.

أولاً: مفهوم الأداء:

يمكن أن يفسر الأداء بعدة تفسيرات فهو يتعلق بتحقيق الأهداف والبعض يركز على الجانب المالي ويتعلق بكفاءة العمليات الداخلية وقد يتعلق بأصحاب المصالح ورؤيتهم للمؤسسة ومدى رضاهم عما تتجزه المؤسسة، وهنا يؤكد البعض على الجانب الاجتماعي والمجتمعي، وهناك حتى من يضيف الجانب البيئي.¹

1. تعريف الأداء:

يرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الانجليزية (To Perform) وهي مشتقة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني الانجاز والتنفيذ.

ويمكن الاستعانة بمجموعة تعريفات الباحثين حول الأداء: فحسب Daft فان الأداء هو القدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة² وقد عرفه Miller&Bromily بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها «

ويلقي Thomas Gilbert الضوء على مصطلح الأداء حيث يرى أنه لا ينبغي الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاه.

والاداء يمكن ان يشمل العناصر التالية:³

- تحقيق الأهداف في الوقت المحدد
- تحصيل أفضل التكاليف
- زيادة النتائج ورقم الأعمال
- المردودية في الحاضر والمستقبل
- نمو الربحية

¹ وائل ادريس، طاهر الغالي، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي 1: اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، عمان: دار وائل، 2009، ص38.

² Ecosid, Dialogue Autour De La Performance En Entreprise: Les Enjeux, Editions L'Harmattan, Paris, 2000, p15. Richard L. Daft, Management, ed8, USA: Cengage Learning, 2007, p11.

³ Thomas F. Gilbert, Human Competence: Engineering Worthy Performance, USA: John Wiley & Sons, 2007, p19.

- وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها
- ثمره العمل (زيادة على المنتج أو الخدمة المقدمة)
- الانجاز والتفوق
- الأفراد المناسبين في المكان المناسب ويمكن إضافة مجموعة من النقاط أيضا-
- استغلال الموارد الداخلية
- تحقيق رضا أصحاب المصالح
- المساهمة في تنمية المجتمع

ثانيا : مكونات الأداء

يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:¹

1- الفعالية

يعرف Maritory الفعالية كما يلي: "الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة". ويعرفها steers & Mahoney على أنها "الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الاستقرار والإبداع".²

بينما يعرفها Miles بأنها: "القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع الرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بالمؤسسة، هذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون، منافسون... الخ".³

يتضح من هذه التعريفات ارتباط الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة بغض النظر الكيفية التي يتم بها تحقيق الأهداف.

وإن قياس الفعالية تتعدد مداخله، أهمها:

أ- **مدخل الهدف:** تتحدد الفاعلية على تحديد أهداف المنظمة وكيف يتم تحقيقها، فهذا المدخل يقيس مدى تطور انجاز هذه الأهداف، ويمكن أن يتضمن هذا المدخل عدة مؤشرات كالتالي:

- ✓ الربحية
- ✓ الحصة السوقية
- ✓ النمو
- ✓ المسؤولية الاجتماعية

¹ Arnaud Leenhardt, Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management, Paris: Fondation National Entreprise Performance, 2005, p26.

² Bernard Martory, Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines, Paris: Wolters Kluwer France, 2008, p21.

³ سويسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 02 نفس المرجع، ص 02.

✓ جودة المنتج

ب- مدخل موارد المنظمة: يركز هذا المدخل على جانب المدخلات في عملية التحويل، فيظهر نجاح المنظمة في قدرتها على تحصيل وإدارة الموارد النادرة والقيمة، هذا المدخل يعتبر كمؤشر يسهل قياسه ولهذا يتم اعتماده في كثير من المنظمات غير الربحية، ويشمل هذا المؤشر على الأبعاد التالية:¹

✓ وضعية المساومة: قدرة المؤسسة على تحصيل الموارد النادرة والقيمة.

✓ قدرة متخذي القرار في المؤسسة على تصور حقيقي لخصائص البيئة الخارجية

✓ قدرة المدراء على استعمال الموارد الملموسة والموارد اللاملموسة يوميا في النشاطات التنظيمية لتحقيق أداء متميز.

✓ قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات

ج- مدخل العمليات الداخلية: الفعالية تعبر عن سلامة وكفاءة تنظيمية داخلية، عمليات داخلية سلسلة وجيدة التجهيز، العاملون راضون، هناك تشابك وتكامل في الأنشطة الضمان إنتاجية عالية، هذا المدخل لا يعتبر البيئة الخارجية بل يهتم أساسا بما تفعل المنظمة بمواردها وانعكاسها على الكفاءة الداخلية، ويمكن أن يتضمن المؤشرات التالية:

- ثقافة مؤسسة متكيفة قوية، مناخ عمل ايجابي:
- الكفاءة التشغيلية، مثل استخدام الحد الأدنى من الموارد لتحقيق النتائج.
- عدم تشوه الاتصال عموديا وأفقيا.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.

ح- مدخل بطاقة الأداء المتوازن: بينما تركز كثير من منظمات الأعمال على الربح والدخل لتقييم الأداء، ظهرت حديثا بطاقة الأداء المتوازن التي تركز على عدة محاور في قياس الفعالية والأداء، بطاقة الأداء المتوازن تدمج مؤشرات الفعالية في إطار واحد، فهي تدمج الجانب المالي مع الجانب التشغيلي مع العوامل الحاسمة للنجاح، ولبطاقة الأداء المتوازن أربع محاور كالتالي:

- الأداء المالي: قد يقاس بالدخل أو العائد على الاستثمار... الخ.
- خدمة الزبائن: قد يقاس برضا الزبائن وولائهم ورؤيتهم للمؤسسة.
- العمليات الداخلية: وترتكز على الإنتاج والإحصاءات التشغيلية كسرعة انجاز الطلبية.
- النمو والتعلم: وترتكز على كيف تدير الموارد ورأس المال البشري لمستقبل المؤسسة ويقاس حجم التدريب، تحسين العمليات، المنتجات الجديدة.

هذه المحاور تدمج بطريقة تدعم بعضها البعض وتربط التحركات قصيرة الأجل بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، وهذا ما يساعد المدراء على تقييم المؤسسة من جوانب مختلفة وفهم أحسن للفعالية الكلية.

¹ Richard L. Daft, Organization Theory and Design, op cit, p75-77.

ثانيا / الكفاءة:

يعرف Daft الكفاءة بأنها: " حجم الموارد المستخدمة لإنجاز أهداف المنظمة، والقائمة على كمية من المواد الخام والمال والعاملين، اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات"¹ ويعرفها Vincent plauchu على أنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"² فالكفاءة تنبني على ثلاث عناصر:

- أكبر المخرجات- أقل تكلفة- أقصر وقت ويمكن تعريفها كالتالي "الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانيات المؤسسة بأقل تكلفة وأقصر وقت"

إلا أنه قد تتوافر لدى المؤسسة الكفاءة دون أن تتوفر لها الفعالية في استخدام الموارد وذلك في الحالات التالية:

-تركيز الاهتمام من جانب الإدارة على الخطط والأهداف القصيرة الأجل، دون أن يتوافر الأساس الفكري أو القواعد الحاكمة لاتخاذ القرارات التي تمكن من ربط حاضر المؤسسة بمستقبلها، وعدم توافر هذا الأساس الفكري يؤدي أن تكون قرارات الإدارة عبارة عن رد فعل للأهداف الجارية، وقد تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف، والنمو في المستقبل وبالتالي على فاعليتها في الأجل الطويل.

-بوجود ظروف أو قوى خارجية، مثل حدوث الكساد بينما يؤثر على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

-اهتمام المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة في تحقيق النتائج السريعة والمرئية، وبالتالي الاهتمام بالأهداف القصيرة الأجل وذلك على حساب كمية وجودة الموارد المستخدمة مما يؤثر على كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فاعلية المؤسسة في الأجل الطويل ومن هذا يمكن القول أن الكفاءة لا تعادل الفعالية، بل تعد أحد عناصرها وأنها ليست شرطا كافيا للفعالية، بل هي مطلبا ضروريا لها.

المطلب الثاني: الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي وتصنيفه والعوامل المؤثرة فيه

اولا: الابعاد المختلفة للأداء :

تتعدد الزوايا والجوانب التي ينظر من خلالها إلى الأداء لأنه يعبر عن أنشطة مختلفة داخل المؤسسة يمكن تصنيف كل مجموعة منها تصنيفا خاصا، ويمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:³

1-الأداء الاقتصادي

¹ Richard L. Daft, Organization Theory and Design, Op cit, p20.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 07 ، 2010، ص220. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص ص 7-8.

³ ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص ص 13-14.

تتمثل أدوات القياس الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها

2- الأداء الإداري

حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

3- الأداء الاجتماعي: وهو مبني على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين، كتبادل الخبرات التقنية والاستثمارات والبحوث من جانب، وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

4- الحد الأدنى الاجتماعي:

بتحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى حقيقة واقعية، ويعرف فريق عمل الأداء الاجتماعي (SPTF) الأداء الاجتماعي باعتبار: الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المتعلقة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين، وتحسين جودة الخدمات المالية وملائمتها، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التمويل الأصغر".

ولقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا (N.A.A) أربع مجالات للأداء الاجتماعي هي:¹

- تفاعل المنظمات مع المجتمع؛
- المساهمة في تنمية الموارد البشرية؛
- المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية؛
- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات؛

كما حدد المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) ست مجالات للأداء الاجتماعي هي:

- البيئة؛
- الموارد غير المتجددة؛
- الموارد البشرية؛
- الموردين؛
- العملاء؛

¹ يوسف بوجلخال، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الإفصاح المحاسبي)، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار، بعنوان "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، 14-15 فيفري 2012، ص3. نفس المرجع، ص4.

• المجتمع.

وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الايجابية أو السلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

5-الأداء الاستراتيجي: ويرتبط الأداء الاستراتيجي وفقا لـ T.Peters & R.Waterman بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي فالشركة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحس السليم.

فيما يرى D.Miller أن تميز مؤسسة يتم بناؤه وفقا لنموذج التنمية الخاصة بها، وبأن عوامل النجاح السابقة للمنظمة يمكن أن تؤدي بها إلى الفشل إذا تم تطبيقها بشكل مفرط. أما G.Hamel & C.K.Prahalad فيسلط الضوء على أهمية تحفيز العاملين في المنظمة من خلال أنظمة المكافأة كعامل رئيسي للميزة التنافسية على الأمد البعيد، فالميزة التنافسية وفقا لنتائج Porter ناتجة أيضا من قدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها.

6-الأداء التنافسي: لقد أضاف Porter الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء التنظيمي، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع، فهو يبرز في نمودجه ثلاث مستويات من الإجراءات الإستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

- ✓ تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي.
- ✓ اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.
- ✓ بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة، وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.
- ✓ إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: تصنيف الأداء

تتعدد تصنيفات الأداء حسب المعيار الذي يعتمد عليه، ويفيد تصنيف الأداء في معرفة مصدر الخلل أو القصور في الأداء وهو ما يسهل معالجته، والتأكيد على نقاط القوة في الأداء وتعزيزها.

أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:¹

1- الأداء الداخلي:

¹ سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة الماجستير، الجزائر: جامعة المسيلة، 2007، ص 117. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، الجزائر: جامعة بسكرة، 2001، ص 89.

وينتج من تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2-الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

1/ الأداء الكلي:

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية. بالأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الفردي الذي يتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم.

والأداء الكلي في الحقيقية هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:¹

1- أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة المسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن

¹ سليمان محمد، مرجع سابق، ص 115.

يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2- أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

3- أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- أداء وظيفة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المتداخلة والتي تسهم بمجموعها في فعالية وكفاءة المؤسسة، كما تسهم بالشكل النهائي للأداء، وقد تتمايز هذه العوامل في درجة ومدى تأثيرها على الأداء بحسب نوعية النشاط والمخرجات وبحسب قطاع الصناعة وبيئة المؤسسة، ومع هذا يحاول كثير من الباحثين إجمال أهم هذه العوامل. فتقسم الباحثة Corina Gavrea وزملائها العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما هو مبين في الشكل¹:

الجدول رقم (06) : العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1. العملاء	1. الإستراتيجية
2. الموردين	2. القيادة
3. المنافسين	3. العاملين
4. عدم التأكد	4. تكنولوجيا المعلومات
	5. الإبداع والتطوير

¹ Corina Gavrea&al, Determinants Of Organizational Performance:The Case Of Romania, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 2, Romania, 2011, p288. 2Keith Owen&al, Creating and sustaining the high performance organization, Managing Service Quality Volume 11, Number 1, USA, 2001, p11.

6. الجودة
7. الهيكل
8. قياس الأداء
9. حوكمة الشركات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Corina Gavrea مرجع سابق، ص288

ويرى Keith Owen وزملائه أن هناك خمس عوامل أساسية مؤثرة في دعم استدامة الأداء المتميز:

1. الرؤية الثاقبة للقادة الكبار في ما يتعلق بتغيرات السوق.
 2. رؤية ورسالة وقيم واستراتيجيات مشتركة تتماشى مع واقع السوق.
 3. تطابق ممارسات القيادة مع رؤية ورسالة وقيم واستراتيجيات المؤسسة.
 4. بني هيكلية تدعم وتعزز الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجيات.
 5. سلوكيات العاملين تلبي احتياجات العملاء
- بينما يصنف Herman العوامل المحددة للأداء الوظيفي إلى ثلاثة عوامل رئيسية، وإذا ما كان أي من هذه العوامل يساوي صفر فإن الأداء سيساوي صفر، والعوامل هي كالاتي¹:

1- المعرفة الصريحة: عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء، بما فيها المعلومات المتعلقة بمتطلبات مهمة معينة، وبمبادئها وأهدافها.

2- المعرفة الإجرائية: عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم، وتشتمل على المهارات الشخصية والمحركة والإدراكية والطبيعية والمعرفية.

3- الدافع: ويتضمن ثلاثة أنواع مختلفة من السلوكيات هي:

- الرغبة في زيادة المجهود.
- اختيار مستوى المجهود.
- الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى.

الجدول رقم (07): العوامل المحددة للأداء

المعرفة الصريحة	المعرفة الإجرائية	الدافع الحقائق
	المهارة المعرفية	اختيار الأداء
المبادئ	المعرفة القياسية	مستوى المجهود
الأهداف	المعرفة الطبيعية	الاستمرار في المجهود
	المعرفة الشخصية	

Source : Herman Aguinis, op cit, p77'Herman Aguinis, Performance Management, USA: Pearson/Prentice Hall, 2007, p77

¹ Herman Aguinis, Performance Management, USA: Pearson/Prentice Hall, 2007, p77.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن مستوى الأداء في المؤسسات تركز على اتباع استراتيجيات إدارة المعرفة واضحة لخلق مزايا وإدامتها في بيئات العمل والتي تعمل المؤسسات الحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية مقارنة بالمنافسين.

الفصل الثالث: استراتيجيات إدارة
المعرفة ودورها في رفع أداء
المؤسسات الاقتصادية الخدمائية
- دراسة حالة وكالة موبيليس -

تمهيد:

أدرك المتعاملون في سوق الهاتف النقال أن ما تفرزه البيئة من التغيرات المتسارعة وتنامي الثورة التقنية وازدياد حدة المنافسة، وما تفرضه مستلزمات التنظيم الجديد لاقتصاد السوق، أصبح من الضروري التفكير في ثقافة تسيريه جديدة أكثر فعالية واعتماد أسلوب مسابير ومتفتح يواكب تطورات العصر، وعليه يتوجب على مؤسسة موبيليس الصمود أمام الثورة التقنية وشدة المنافسة مع باقي المتعاملين ذوي الخبرة من أجل رفع حصصها السوقية ورفع مستوى الأداء المؤسسية.

سنتطرق من خلال هذا البحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس ، ومن ثم تعريفها و عرض لهيكلها التنظيمي و أهم العروض و الخدمات التي تقدمها مؤسسة موبيليس.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة موبيليس

إن ظهور مؤسسة موبيليس لاتصالات الجزائر جاء كنتيجة لفتح باب المنافسة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث سعت بذلك المؤسسة وعند دخولها السوق مواكبة التغيرات والتطلعات في حاجات ورغبات الزبائن.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة موبيليس

هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشط في مجال الهاتف النقال موبيليس نشأت بموجب قانون في أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 يناير 12003 شركة موبيليس فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، باستعمالها لشبكة ATM الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ،منحت لها رخصة إنشاء و استغلال شبكة GSM في 26 ماي 2002 على سبيل التسوية إلا أن التأسيس الرسمي لها جاء في شكل شركة اقتصادية عمومية ذات أسهم EPE/SPA برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري موزعة على 100 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم ،تابعة لاتصالات الجزائر، يتواجد مقرها الاجتماعي بحيدرة بالجزائر العاصمة، يرأسها حاليا "رئيس مدير عام" PDG" تتمتع بالاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات.

تعمل شركة موبيليس في سوق يسوده مبدأ التنافسية طبقا لما نص عليه القانون 2000/03 في تكريسه لهذا المبدأ والقيام بتكيف و تهيئة الظروف المناسبة و إصلاح المحيط العام للاستثمارات لانتفاع قطاع الاتصالات على الاستثمار الخاص الذي يستوجب عدة قواعد تتمثل في:

- ضمان حرية الاستثمار.
- تثبيت النظام القانوني.
- ضمان التحكيم الدولي و المساواة.
- التحويل الحر لرأس المال عائداته.

تعمل موبيليس باختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع ،و عكس صورة ايجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

مؤسسة موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهم، و ما زاد ذلك قوة شعارها "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ،و دليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي و الثقافي ، كما تقدم شركة موبيليس العديد من الخدمات المتعلقة بخدمات شرائح السيم للاتصال و الإبحار في الانترنت، خدمات الجيل الثالث، و خدمات الجيل

¹ معلومات متحصل عليها من مؤسسة موبيليس وكالة ميلة.

الفصل الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية الخدمائية

الرابع ، و خدمات التجوال الدولية، حيث أصبحت تفرض نفسها كشركة حيوية ،مبدعة ،وفية، شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلي الاتصال المباشر .

أولا :أهداف مؤسسة موبيليس.

تسعى مؤسسة موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق العديد من الأهداف، ولكون الزبون محور نشاطها وأعمالها واهتمامها، فأنها تسعى لاعتماد خدمات جديدة ذات نوعية عالية تواكب التطورات الحالية لاستقطاب المزيد من الزبائن وتبنى استراتيجيات تمكنها من تحسين أدائها المالي، سنوجز أهمها في النقاط التالية:

- التكفل الجيد بالمشتركين وضمان وفائهم.
- تقديم أحسن الخدمات.
- الإبداع.
- التقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- كسب القابلية التنافسية على الدوام (سعر، جودة، وخدمة) تمكن من رفع القدرة التنافسية.
- تحقيق أعلى هامش للربح.

ثانيا: الموقع الجغرافي لمؤسسة موبيليس وفروعها:

تقع مؤسسة موبيليس في وسط مدينة ميله مقابل الحديقة العمومية رشيد شعوبوب تبعد عن بلدية ميله بحوالي 40 متر وتبعد عن قباضة الضرائب بـ 170 متر أما القباضة الرئيسية للبريد فتبعد عنها بـ 300 متر، للوكالة واجهتين الأولى مقابل لشارع السعيد بن طوبال والثانية بالمدخل الرئيسي لشارع مغلاوة وكلاهما يتميزان بالحيوية والحركة الدائمة نظرا لأنها بالقرب من البلدية والسوق المركزي. أما الوكالات التابعة لها سنذكر عناوينها كالآتي:

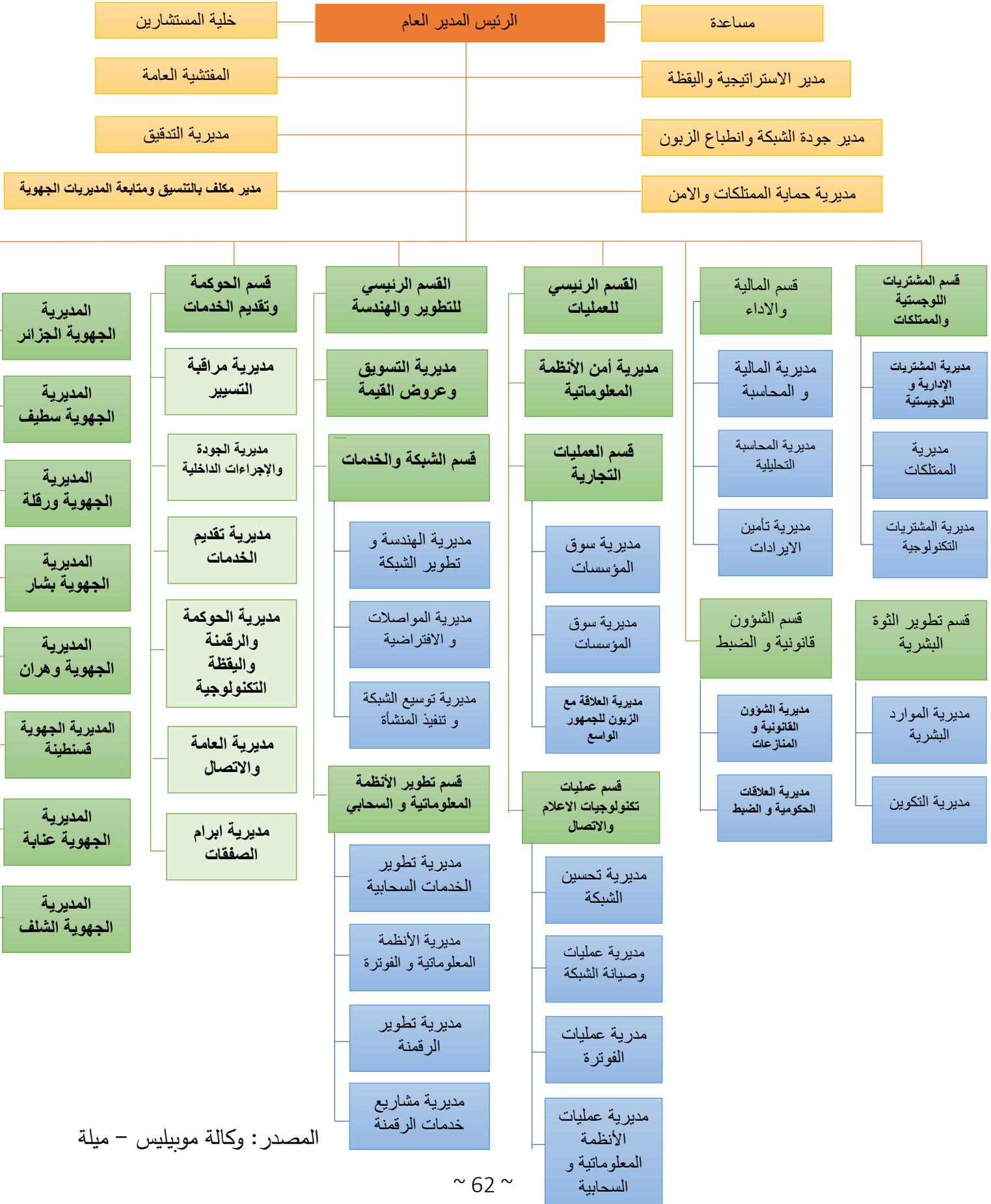
الوكالة الجوارية شلغوم العيد: تقع بشارع اول نوفمبر 1954 رقم 60 شلغوم العيد.

الوكالة الجوارية فرجيوة: تقع بالقرب من محطة الحافلات فرجيوة -ميلة529.

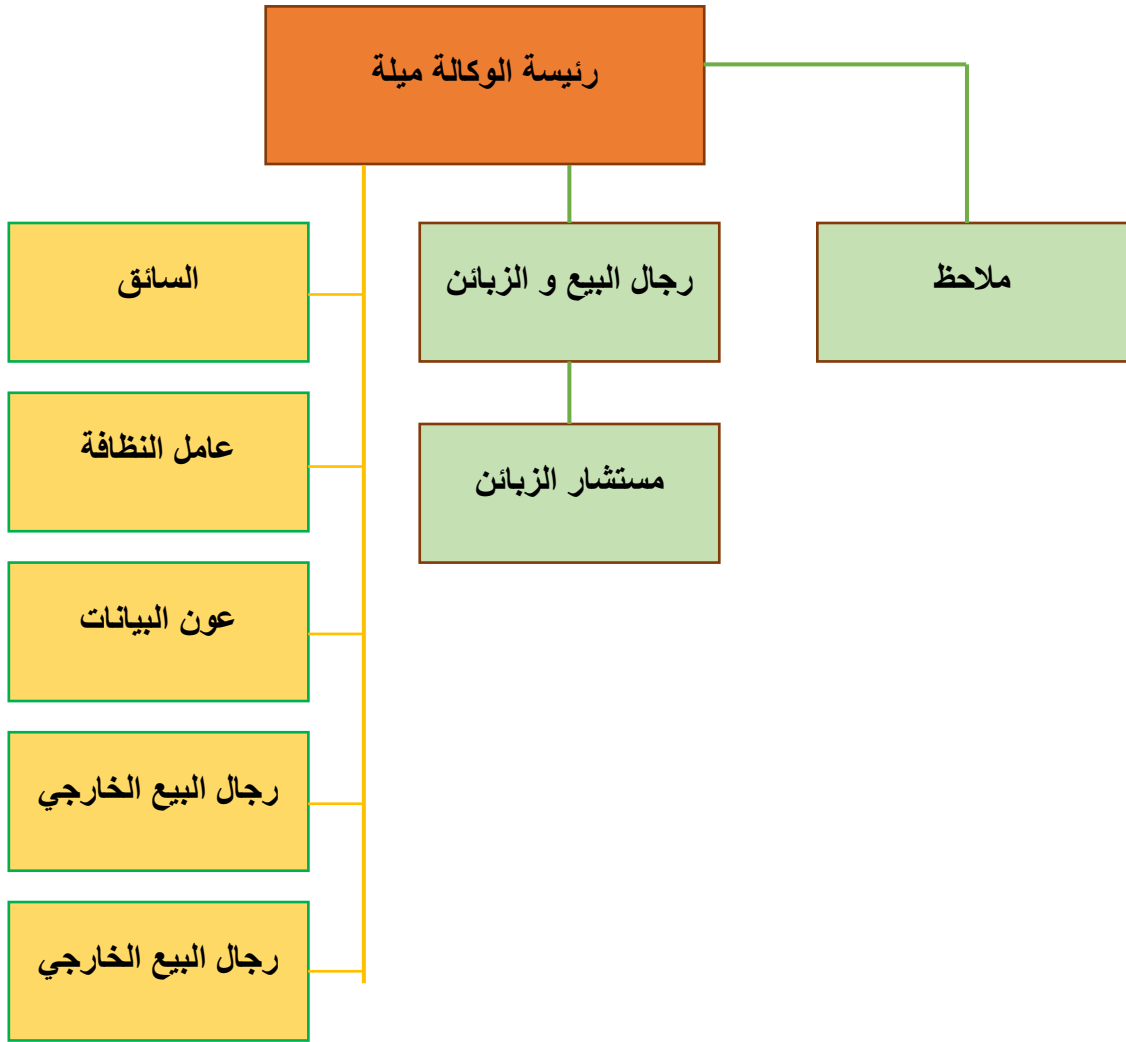
الوكالة الجوارية تاجنانت: تقع بحي خطاط احمد تاجنانت.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس والفرع المختار

الشكل (12): الهيكل التنظيمي العام لأتي ام موبيليس



الشكل (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: وكالة موبيليس - ميلة

المطلب الثاني: العروض والخدمات المقدمة من طرف مؤسسة موبيليس:

تقوم مؤسسة موبيليس بتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات والعروض وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن وزيادة عدد المشتركين، وعليه سنحاول تلخيص عروض وخدمات مؤسسة موبيليس في العناصر التالية:

أولاً: العروض المقدمة من طرف شركة موبيليس

تتعدد عروض مؤسسة موبيليس من عروض الدفع السبق وعروض الدفع البعدي، سنحاول التعرّيج على كل واحدة منها، مع ذكر تسعيرة كل عرض من هذه العروض المقدمة.

1: عروض الدفع المسبق: يضم هذا النوع من العروض عدة تشكيلات توفر افضل الخدمات

وبالتسعيرة المناسبة للزبون، وتتمثل في:

سما: مع عرض الدفع المسبق "سما" يمكنك اختيار العرض الذي يناسبك حسب احتياجاتك وميزانيتك، بسعر 200 دج/ مع احتساب كل الرسوم، يمكنك شراء شريحة "سما" في وكالات موبيليس أو نقاط البيع

المعتمدة، مع الاستفادة من رصيد إضافي كهدية ترحيب: رصيد بقيمة 100 دج بالإضافة إلى رنة مهداة، يتم الانتقال إلى عرض سما على مستوى الوكالات التجارية، لا يمكن العودة إلى الأولي بعد التحويل إلى عرض سما.

وتضع عدة خدمات تحت تصرف الزبائن نذكر منها:

- خدمة NAGHMATI عبر 680.
- خدمة mobilistore بتحميل التطبيق عبر store.mobilis.dz
- خدمة mobsound بتحميل التطبيق عبر http://mobsound.mobilis.dz او play store
- خدمة MeetMob عبر Meetmob.mobilis.dz
- خدمة MobiSpace بتحميل التطبيق عبر play store

ويتم تشغيل عروض "سما" بأحد الطرق التالية:

#600

Mobispace

<https://meetmob.mobilis.dz>

الوكالات التجارية.

مع عرض سما، يمكنكم اختيار أحد البرامج التالية:

برنامج سما Talk

استفيدوا من المكالمات والرسائل النصية نحو جميع الشبكات، ورصيد يصل إلى 8000 دج

اختاروا البرنامج الذي يلائمكم:

عرض 15 يوم:

500 دج مكالمات غير محدودة نحو موبيليس /2000 دج نحو كل الشبكات/ MO500.

عرض 30 يوم:

1000 دج مكالمات غير محدودة نحو موبيليس و 4000 دج نحو كل الشبكات و GO2.

1500 دج مكالمات غير محدودة نحو موبيليس و 6000 دج نحو كل الشبكات و GO3.

2000 دج مكالمات غير محدودة نحو موبيليس و 8000 دج نحو كل الشبكات و GO4.

برنامج سما Net

استفيدوا من أفضل برامج الإنترنت وتغطية ذات تدفق عال يصل إلى 90 جيقا

اختاروا البرنامج الذي يلائمكم:

عرض 24 ساعة: 30 دج MO 300 بالإضافة إلى خدمات فيسبوك و وات ساب.

عرض 15 يوم: 500 دج GO 10 و 100 دج نحو كل الشبكات.

عرض 30 يوم:

عرض 1000 دج GO 30 و 200 دج نحو كل الشبكات بالإضافة إلى خدمات فيسبوك.

عرض 1500 دج: GO60 و 300 دج نحو كل الشبكات بالإضافة إلى خدمات فيسبوك.

عرض 200 دج : GO90 و 400 دج نحو كل الشبكات بالإضافة إلى خدمات فيسبوك غير محدودة

بعد انتهاء حجم الانترنت خلال فترة صلاحية العرض.

برنامج سما MIX

استفيدوا من العديد من البرامج المغربية واستمتعوا بالعديد من المزايا انطلاقا من 50 دج فقط

اخترنا البرنامج الذي يلائمكم:

عرض 24 ساعة:

50 دج مكالمات غير محدودة نحو موبيليس 50 دج نحو كل الشبكات و MO500.

100 دج مكالمات غير محدودة نحو موبيليس 200 دج نحو كل الشبكات و GO1

عرض 15 يوم:

500 دج مكالمات غير محدودة نحو موبيليس و 1000 دج نحو كل الشبكات و GO5.

عرض 30 يوم:

عرض 1000 دج: مكالمات غير محدودة نحو موبيليس و 2000 دج نحو كل الشبكات و 15

GO بالإضافة إلى خدمات فيسبوك.

عرض 1500 دج: مكالمات غير محدودة نحو موبيليس و 3000 دج نحو كل الشبكات و GO30

بالإضافة إلى خدمات فيسبوك

عرض 2000 دج: مكالمات غير محدودة نحو موبيليس و 4000 دج نحو كل الشبكات و GO50

بالإضافة إلى خدمات فيسبوك غير محدودة بعد انتهاء حجم الانترنت خلال فترة صلاحية العرض.

مبتسم: عبارة عن شريحة من شرائح الدفع المسبق،

توفيق: هو عبارة عن عرض موجه للطلبة بحيث يمكن الاستفادة من مكالمات ب: 1 دج نحو أرقام

الجماعة و 3.98 دج للمكالمات نحو الشبكات.

مهني: هو عبارة عن عرض موجه للمحترفين أصحاب المهن الحرة ويمكن الاستفادة من المكالمات

ب: 0 دج نحو الأرقام المختارة والاستفادة من 250 رسالة قصيرة.

ثانيا عروض الدفع البعدي: يضم هذا النوع من العروض عدة تشكيلات توفر افصل الخدمات

وبالتسعيرة المناسبة للزبون، وتتمثل فيما يلي:

1- سما Libre 1300

مع سما Libre 1300، يمكن الاتصال والإبصار على الإنترنت كيفما شئتم باستغلال الأرصدة

الإضافية وفيسبوك مجاني بعد استهلاك حجم الإنترنت *

مع سما Libre 1300 ، يمكن القيام ب:

الاطلاع على الرصيد عبر * 222#

الاتصال بمصلحة الزبائن بالاتصال على 666 بسعر 4 دج/للمكالمة

تشغيل جوازات الإنترنت من خلال،*#600 أو واجهة الويب <https://meetmob.mobilis.dz>

الحد الأقصى للرصيد هو 4500 دج.

إعادة تعبئة الحساب، أو دفع الفواتير من خلال إحدى طرق التعبئة التالية:

<https://e-rselli/Arselli> ،

مكاتب البريد و الصراف الآلي لبريد الجزائر/ تطبيق « BaridiMob » و بطاقات التعبئة

2- عرض BeKING

بسرعة 500 دج، يمكنكم الحصول على شريحة الدفع البعدي، BeKING والتي تسمح لكم باختيار اشتراككم، تسيير مكالماتكم، إرسال الرسائل القصيرة، وذلك بكل مرونة، من المزايا التي يمكن للمشاركين الاستفادة منها، نذكر ما يلي:

- الاشتراك الشهري الأقل سعرا في مجال الهاتف النقال

- مكالمات ورسائل قصيرة نحو موبيليس غير محدودة

- اشتراكات المكالمات والرسائل القصيرة اختاريا حسب ميزانيتكم واستخداماتكم

- جوازات إنترنت مكيفة خصيصا للعرض، وبأسعار مغرية

فور تشغيل الخط، يتحصل المشترك على مكالمات ورسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس إمكانية شراء برامج المكالمات، الرسائل القصيرة، و /أو جوازات الإنترنت وذلك من خلال:

- لقائمة #600**

- واجهة الويب meetmob.mobilis.dz

- تطبيق Mobispace

- E-Arselli و Arselli ، GAB

- إمكانية تعبئة الرصيد في أي وقت كان، عبر مختلف طرق التعبئة، نذكر منها بطاقات التعبئة، مكاتب البريد.

- يمكن دفع الفواتير على مستوى وكالات موبيليس أو أنماط التعبئة المذكورة سالفًا.

- يتم اقتطاع تكلفة الخدمة الإضافية، خارج الاشتراك.

- تحتسب الفواتير شهريا.

3- عرض WIN Max Libre :

مع عرض WIN Max Libre ، يمكنكم اختيار مختلف الصيغ و المتمثلة كالتالي : WIN3G/4G

- WIN3500- WIN2000- WIN 1300

خصائص العرض:

الفاتورة محددة كل شهرين.

إمكانية تشغيل جوازات الإنترنت 3G/4G من خلال *600

تسديد الفواتير على مستوى وكالات موبيليس أو خدمة أرسلني، أو بطاقات التعبئة

رصيد إضافي كهدية ترحيب بقيمة 30 Go ، أو 60 Go ، أو 100 Go ، وفقا للاشتراك الذي اختير، مع الإشارة أن مدة صلاحية العرض هو 60 يوم.

2: خدمات مؤسسة موبيليس

تقدم مؤسسة موبيليس مجموعة كبيرة من الخدمات سنحاول تلخيصها في العناصر التالية:

الخدمات الأساسية: تتمثل الخدمات الأساسية لمؤسسة موبيليس في:

1- خدمة Désactiver

تسمح لك هذه الخدمة بإلغاء جميع الخدمات ذات القيمة المضافة التي سجلت فيها، و ذلك من خلال رمز يسهل لك استخدامه والمراحل موجودة على القائمة *154 # والخدمة مجانية.

2- خدمة أرسلي عبر BaridiMob

بفضل هذه الخدمة، يمكنك إعادة تعبئة حسابك، أو دفع الفواتير من خلال تطبيق BaridiMob لبريد الجزائر، بكل بساطة، و سرعة و بشكل آمن، التطبيق متوفر على Google play و App store .

3- خدمة MobiliSafe

تضمن خدمة MobiliSafe مراقبة مشددة في استخدام الأطفال للإنترنت، من خلال مراقبة كل ما يقومون به على شبكة الإنترنت، بذلك، يتمكن الأولياء تطبيق ما يسمى بحساب الذي من شأنه تضيق الدخول إلى المواقع الإلكترونية التي تشكل خطرا على الأطفال، يمكن إيقاف الخدمة في أي وقت كان على meetmob أو على مستوى إحدى الوكالات التجارية.

خدمة الإشعار عن طريق الرسائل القصيرة:

إذا تواجدم في منطقة غير مغطاة بالشبكة، أو كان هاتفكم مغلقا، سيتلقى مراسليكم رسالة عند تشغيل خطكم مجددا.

5- خدمة MeetMob لموبيليس :

عبارة عن واجهة الويب مجانية، تسمح لكم بتسيير حسابكم والحصول على المعلومات اللازمة بكل حرية.

6- خدمة myCloud

تسمح بالدخول إلى البيانات الشخصية انطلاقا من أي جهاز يشتغل بنظام أندرويد، متصل بالإنترنت (جهاز الكمبيوتر، الهاتف، الحاسب اللوحي)، والذي يسمح بتسجيل، استرجاع، مشاركة وتحديث مختلف البيانات.

7- برنامج التجوال تونس:

يمكن لزيائن الدفع المسبق الاستفادة من برامج التجوال للمكالمات والإنترنت، مع متعلمي الهاتف النقال Orange Tunisie و Tunisie Télécom. تسمح هذه البرامج للمستخدمين بالاستفادة من حجم المكالمات والإنترنت والتي يمكن استخدامها عند تواجدهم بتونس.

8- برنامج الدولي Orange Tunisi :

يمكن لمشاركي Win Max Control الاستفادة من البرنامج الدولي، والممكن استخدامه مع المتعامل . Orange Tunisie بفضل هذا البرنامج، يمكن للمشاركين الاستفادة من تسعيرة مغرية للبقاء على اتصال بذويهم و أقاربهم في تونس.

9- Arsselli و البطاقة الدولية:

مع البطاقة الدولية و Arsselli ، تقترح عليكم موبيليس أسعار تنافسية لإجراء اتصالاتكم بكل حرية. البطاقة الدولية متوفرة بسعر 500 دج و 1000 دج، Arsselli الدولية متوفرة على مستوى نقاط البيع المعتمدة ابتداء من 200 دج .

10- خدمة Arsselli عبر مكاتب البريد:

يطلق موبيليس نمطا جديدا للتعبئة والموجهة خصيصا لمشاركي موبيليس، وذلك إضافة إلى مختلف الأنماط المعمول بها.

11- خدمة Arrselli via GAB:

بالشراكة مع بريد الجزائر، أطلقت موبيليس خدمة جديدة للتعبئة، والمتعلق بخدمة Arrselli ، عبر شبابيك بريد الجزائر، والتي تشمل فقط زبائن موبيليس المتحصلين على حساب بريدي جاري .
تتيح خدمة Arrselli لزبائن موبيليس بتعبئة حسابهم، أو دفع فواتيرهم في أي وقت كان، وذلك باعتماد البطاقة الذهبية، وبكل أمان.

12- خدمة MobiSpace:

MobiSpace تطبيق يسمح لكم بالتحكم في حسابكم موبيليس بكل سهولة ، معرفة الرصيد ، التعبئة والمساعدة عبر الإنترنت....

يسمح لكم تطبيق: "MobiSpace"

- عرض معلوماتكم الشخصية: الاسم اللقب والعنوان
- عرض آخر فاتورة زبائن الدفع البعدي أو الرصيد زبائن الدفع المسبق
- معرفة العرض الحالي أو رمز PIN أو PUK
- فاتورة مفصلة لزبائن الدفع البعدي
- الحصول على تفاصيل الاستهلاك الحالي
- تعبئة رصيدكم عبر بطاقة التعبئة أو خدمة E-rselli عبر بطاقة CIB والبطاقة الذهبية
- تحويل الرصيد وشراء جوازات الإنترنت أو البرامج
- تغيير العروض وتشغيل أو توقيف الخدما
- التحكم في الأرقام المفضلة
- معرفة مواقع الوكالات التجارية موبيليس
- الدردشة الحية مع خدمة الزبائن موبيليس

13- خدمة MobSound :

مع خدمة Mobsound ، يمكنكم الاستمتاع بالموسيقى التي تفضلونها بنمط و بصفة غير محدودة، في أي وقت كان.

14-تحويل البرامج و جوازات الإنترنتSellekni

مع خدمة Sellekni، يمكن لمشركي عرض PixX و Win Max Control 1300,2000 et 3500 (G/4G3) إهداء لذويكم و أصدقائكم إحدى جوازات الإنترنت المذكورة في الجدول أدناه.

15- خدمة سلكني:

تسمح خدمة "سلكني" بتعبئة رصيد خط واحد أو أكثر للدفع المسبق لموبيليس ، و ذلك من خط للدفع المسبق 24 سا/24 ، يمكنكم القيام بـ 5 تحويلات في اليوم ، مع قيمة تحويل متراوحة بين 40 دج و 200 دج .

16- خدمة MobMic :

هي خدمة تسمح لكم بإدراج رسائل مشخصة لتظهر على شاشات المتصل بهم يمكن الدخول إلى البوابة عبر <http://mobmic.mobilis.dz>

مجانية الاشتراك طيلة شهر رمضان إلى غاية اليوم من عيد الفطر.

15- E-rseli

تتمثل خدمة E-rseli في الدفع عبر الإنترنت، حيث تسمح بتعبئة خطوط الدفع المسبق (الخطوط المحلية أو الدولية)، ودفع فواتيركم في أي وقت كان، ومن دون تنقل. يتم ذلك من خلال واجهة الإنترنت <https://e-paiement.mobilis.dz>.

16-خدمة Men3andi:

يمكن لمشركي Mobtasim الاستفادة من خدمة Men3andi ، التي تسمح بالتكفل بالمكالمات الصادرة من أرقامكم، شكّلوا #618* للدخول إلى لائحة الخيارات، قوموا باختيار عشرة أرقام لأقاربكم وأصدقائكم، وبالتالي يمكن التكفل بمكالماتهم.

17- خدمة Mobinfo:

تسمح لكم هذه الخدمة بتلقي الرسائل النصية الثقافية، الاقتصادية، والمالية، وكل ما يمكن أن يهكم.

18- خدمة MobiliStore:

MobiliStore هي بوابة ألعاب الهاتف النقال تسمح بالاستمتاع بمختلف ألعاب النقال و اللعب بلا حدود و شراء ميزات اختيارية (شراء داخل التطبيق) مجانية التسجيل طيلة شهر رمضان، يمكن لمشركي موبيليس الاستفادة من عدد غير محدود من التحميلات، تنتهي صلاحية الصيغ الترويجية بعد مرور 7 أيام بعد عيد الفطر

19- خدمة الصوت العالي الوضوح:

مع تحسين القدرات السمعية بفضل تكنولوجيا النطاق العريض، توفّر لكم موبيليس خاصية أو ميزة الصوت العالي الوضوح على شبكتها، الشيء الذي يسمح بالتمتع بصوت أكثر وضوح وحتى ولو تواجدم في بيئة صاخبة.

تمتّعوا هذه الخدمة من خلال شبكة موبيليس و بدون تكاليف إضافية، وللاستفادة من خدمة الصوت العالي الوضوح (HD) ، يجب أن :

- تكونوا تحت شبكة موبيليس
- أن يكون لديكم هاتف نقال ذو المعايير المطابقة
- أن يكون هاتف الشخص المتصل به لديه نفس المعايير

20- خدمة Naghmati :

مع خدمة "نغمتي" يمكنك تخصيص نغمة انتظار خاصة بك وفقا لميولك. باشتراك شهري قيمته 40 دج فقط، يصبح الاتصال بك شيئاً ممتعاً مع مجانية الاشتراك في الخدمة وتحميل المحتوى طيلة شهر رمضان

21- خدمة رصيدي:

خدمة رصيدي تمكنك من الإطلاع على حسابك البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة SMS. للاستفادة من الخدمة يكفي إرسال رسالة قصيرة SMS إلى الرقم 603 ، تحمل رقم حسابك البريدي الجاري « فراغ » الرمز السري. في المقابل، ستحصل على رسالة قصيرة SMS تحمل:

- رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد
- كشف الحساب أو مبلغ الرصيد
- تاريخ آخر عملية مراجعة الحساب.

22- خدمة كلمني:

"كلمني" هي خدمة مجانية تسمح بالاتصال من خط موبيليس للدفع المسبق بمراسلك للدفع المسبق والدفع البعدي إذا كان رصيديك غير كاف.

3: الخدمات التكميلية:

1- إظهار الرّقم:

تسمح لك هذه الخدمة بإظهار رقم وأسم مراسلك على شاشة هاتفك إذا كان موجوداً في قائمة إتصالاتك. بالتّالي يحظى مراسلك بالاستقبال الذي يليق به، كما تسمح لك هذه الخدمة بالتعرف على المكالمات التي فاتتك.

2- إخفاء الرّقم:

إذا أردت الاحتفاظ بسريّة رقم هاتفك، يكفي تشغيل خدمة "إخفاء الرقم" بإدخال الرمز #31# قبل كل مكالمة، لخطوط الدّفع البعدي ، يكفي الاتصال بمصلحة خدمة الزبائن إلى الرّقم 666 أو 060600666

3- الرّسائل الصّوتية:

لن يفوتك أي اتصال بفضل هذه الخدمة. فإذا لم تتمكن من الرد على مكالماتك أو كان هاتفك مغلقاً أو كنت خارج مجال التّغطية، سيوجّه مراسلك بصفة أوتوماتيكية إلى موزّع الصّوتي. فور إعادة تشغيل هاتفك النقال، ستتلقّى رسالة قصيرة عبر الموزّع الصّوتي تخبرك بتلقيك رسالة صوتية على موزّع الصّوتي. للإطلاع عليها، يكفي أن تتصل بالرقم 123 أو بالرقم 0660600123 من أيّ هاتف ثابت أو هاتف نقال لأحد المتعاملين.

4- المكالمة المزدوجة

تسمح لك خدمة المكالمة المزدوجة من استقبال مكالمة هاتفية ثانية حتى ولو كنت وسط مكالمة هاتفية سابقة عن طريق رنة خاصة تعلمك بها، يمكنك الرد على المكالمة الأخرى بالضغط على الرّر المناسب (يتغير حسب نوع الهاتف المستعمل). بهذا يمكنك الانتقال من مكالمة إلى أخرى كما شئت.

5- خدمة تحويل المكالمات:

تسمح لك هذه الخدمة بتحويل جميع مكالماتك إلى بريدك الصّوتي، أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حدّ السواء.

6- خدمة المحاضرات الثلاثية:

تسمح لك هذه الخدمة بالتحدّث إلى أكثر من شخص وهذا حسب إرادتك، غير أنه لا يمكن أن يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاث أشخاص، للاستفادة من هذه الخدمة يكفي تشغيل خدمة "المكالمات المزدوجة".

7- خدمة الفاتورة المفصلة:

تسمح هذه الخدمة الموجهة لخطوط الدفع البعدي، من الحصول على جميع تفاصيل اتصالاتك: التاريخ، الرّمن، رقم الشخص المتصل به وكذا سعر الاتصال.

8- خدمة GPRS (Global Packet Radio Service)

يعتمد على إرسال المعطيات عبر مجموعة من الباقات. تكون سرعة تدفقه 10 مرّات أكبر من شبكة GSM، الشّيء الذي يسمح بالاستفادة من مزايا أخرى كاستعمال الإنترنت، إرسال واستقبال الرسائل المصورة والصوتية. نقصد بإرسال المعطيات عبر الباقات، انتهاج منطق معين مع احترام والأخذ بعين الاعتبار كمّية المعطيات المرسلّة والمستقبلة، وليس مدّة الاتصال. إلا أنه لا يمكن اعتبار خدمة GPRS كشبكة مستقلة:

فإن "GPRS" ما هو سوى نسخة متطورة لـ GSM المحصل عليه بفضل التّحديث.

9- خدمة الرسائل المصورة و الصوتية (MMS (Multimedia Message Service

يسمح هذا النظام بإرسال واستقبال مختلف الرسائل الصوتية والمصورة، المقطوعات الموسيقية، ولقطات الفيديو... الخ. إذ يتم ذلك انطلاقاً من شبكة الواب أو جهاز نقال خاص إلى جهاز نقال خاص آخر، أو إلى بريد إلكتروني.

كما تسمح الرسائل المصورة الصوتية MMS بتلقي وإرسال المعلومات على شكل صور نحو هاتفك النقال (كالأخبار، الأحوال الجوية، السينما).

10- خدمة المكالمات الدولية:

يمكنك، بفضل هذه الخدمة، الاتصال بالخارج عن طريق إدخال الرمز (+) أو (00) ثم دليل البلد متبعا برقم الهاتف.

11- خدمة التجوال الدولي

توفّر موبيليس خدمة التجوال الدولي بدون دفع الضمان ولا حتى مصاريف التشغيل.

حيث تسمح لمشركيها المتواجدين خارج الوطن بإجراء وتلقي المكالمات مع الاحتفاظ بنفس الرقم المستعمل في الجزائر، و بفضل المتعاملين الأجانب العاقدين اتفاقية التجوال الدولي مع موبيليس، سيتمكن زبائنهم من الاتصال عند تواجدهم بالجزائر و ذلك عبر شبكة موبيليس. أما فيما يتعلق بالفاتورة، فسيتم تسييرها انطلاقاً من أرضية تسعيرة موبيليس.

12- خدمة UMTS

إنّه نظام جديد ومستقل تماما عن نظام GSM، إذ يمثل شبكة المستقبل. يشتغل مثل نظام GPRS ، أي بنظام "الباقات".

تصل سرعة إرساله إلى 200 مرة سرعة GSM و 10 مرّات سرعة . GPRS تتيح هذه التكنولوجيا الرّاقية فرصة الإبحار عبر شبكة الانترنت بسرعة فائقة، بالإضافة إلى تسجيل الأفلام ومشاهدة برامج التلفزيون انطلاقاً من هاتفك النقال.

علما أن العديد من البلدان الأوروبية تستعمل هذا النظام، فقد قامت الجزائر، بفضل الشبكة التجريبية لموبيليس، بأول التجارب في هذا المجال في شهر ديسمبر 2004.

13- خدمة EDGE:

يسمى أيضا E GPRS ، وهي مرحلة تواصل بين GPRS و UMTS ، هذا النظام الذي يعتمد على تحديث مختلف برامج GSM و تعديل بعض خاصيات الشبكة، سيسمح بإقامة بعض التغييرات المتعلقة باستعمال شبكة UMTS ، كما يشتغل نظام الـ EDGE بنفس الطريقة التي يشتغل بها الـ GPRS ، مع سرعة تدفق قد تصل إلى 144 كيلوبايت للثانية بذروات تصل 216 /ثانية.

14- مكالمات الفيديو (Visiophonie) :

تمكنك هذه الخدمة من رؤية مراسلك بينما أنت تتحدث إليه، وذلك عبر شاشة هاتفك النقال أو الثابت بشرط أن يكون من طراز الجيل الثالث.(UMTS)

Streaming -15

تستعمل هذه الخدمة لإرسال الصوت والصورة بشكل دائم على الهاتف النقال، وذلك عبر شبكة **UMTS**، فبفضل تكنولوجيا **Streaming**، سترسل محتويات لقطات الفيديو بتدفق مستمر دون أن يتطلب ذلك وقتاً طويلاً أو أيّ تسجيل. كما أنها ستمكنك من مشاهدة الأفلام على هاتفك النقال.

المطلب الثالث: الموارد المعرفية (السياسة الاستثمارية) الخاصة بمؤسسة "موبيليس"

تبنّت مؤسسة موبيليس سياسة استثمارية من أجل تحسين أدائها المالي، خاصة بعد اشتداد حدة المنافسة وتصدرها المراتب الأولى، وبالتالي فهي تهدف إلى:

1- المستوى القيادي الأعلى:

تقوم الإدارة العليا بأدوار فعالة من خلال استعمالها الأمثل لمواردها، وبذلك صممت هيكل تنظيمي مرن ساهم في أحداث التنسيق بين كافة وظائف المؤسسة بغرض تحقيق الكفاءة على مستوى المؤسسة ككل، ولتسهيل عملية الاتصال و انتقال المعلومات بشكل سهل و سريع.

2- إدارة الموارد البشرية:

تتمية الموارد البشرية لأي مؤسسة هو نجاحها وتحقيقها لمستويات كفاءة عالية، وعليه ركزت مؤسسة موبيليس على تنمية مواردها البشرية من خلال تطوير هذا المورد عن كطريقة للتسيير الحسن للموارد، للوصول إلى التميز، وذلك لتطابق استراتيجيه التميز مع استراتيجيات المؤسسة وتسعى المؤسسة عبر مديرية الموارد البشرية إلى:

1- تشجيع فرق عمل من خلال تهمين روح التعاون ما بين العمال.

2- رفع وتطوير مستوى الإطارات والتقنين.

3- تقويم وتهمين المعرفة.

4- رفع مؤهلات وقدرات العاملين.

5- مراجعة طريقة التوظيف (توظيف إطارات شابة وذات كفاءة، حيث أن أكثر من 75% من إطارات المؤسسة ذوي مستوى جامعي).

6- تصنيف المتعاونين في مستوى الجور.

7- اعتماد المؤسسة في تطوير هذا المورد على التدريب والتكوين المتواصلين سواء الداخلي أو الخارجي من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعد في رسكلة الموظفين والتحكم الجيد في مختلف التغيرات الحاصلة على مستوى أساليب وتقنيات العمل.

8- اتباع سياسة تكوين تعمل على رفع قدرات الموارد البشرية وإشراك العاملين في ثقافة المؤسسة من خلال تنظيم سلاسل من الندوات لتقييم المؤسسة، وبذلك فالتكوين هو أداة للرفع من مستوى الانخراط والإيمان بسياسة التطوير والتغيير التي تعرفها مؤسسة موبيليس، وبالتالي الأهداف التكوين التي تسعى مؤسسة موبيليس لتحقيقها سنعرضها في النقاط التالية:

• **تطوير المهن وتشخيص العمل بالمؤسسة:** تعمل هذه الإستراتيجية على الرفع من الكفاءات التنظيمية التي تشارك في تحسين المؤسسة والرفع من مسؤوليات الأفراد، وذلك من خلال خلق تفتح على المحيط الخارجي الذي يساعد على إمكانيات تطوير الفرد بأداء دور التنسيق الذي يساهم في تطوير القدرات والمهارات اللازمة لنجاح المؤسسة.

• **التأقلم مع الوظيفة والارتقاء:** تأقلم الأفراد مع الوظائف الحالية والمستقبلية، من أجل ترقية الخدمات المقدمة.

• **مسابقة التغيير:** تحفز على خطوة التوقع والتنبؤ، وإعداد الأفراد لتغيرات التكنولوجيا، وتطويرهم على مستوى مساهم المهني ومن أهم مجالات التكوين التي تهتم به مؤسسة موبيليس نجد التخصصات التالية: التسيير، تكنولوجيا الاتصال، ثقافة المؤسسة، الإطار، والإطارات السامية.

3- إدارة التسويق: تتبنى وظيفة التسويق إستراتيجية تسعير من خلال تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة اعتمادا على الإعلان والإشهار والدعاية، من أجل رفع ودعم كفاءة المؤسسة، وتسريع وتسهيل وصول خدمات المؤسسة لمختلف عملائها في مختلف المناطق، وتسعى أيضا إلى تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم امتيازات وتسهيلات لجذب أكبر عدد ممكن من المشتركين.

4- التطوير والتحسين في مؤسسة موبيليس:

عملية التطوير والتحسين من بين أهم القواعد التي تبنى عليها إستراتيجية المؤسسة الخاصة بوظيفة البحث والتطوير تتعلق بتحسين العروض المقدمة، وخلق النشاطات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة، وتعمل باستمرار على إدخال تحسينات على عروضها، ويجب أن تبادر وتحقق فرص الإغراء للزبائن الجدد للاشتراك معها، وكسب ولاء عملائها أكثر فأكثر، وبالتالي فإن الاستثمار في الوقت عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات المنافسة والتي تبحث عن رفع حصصها في السوق.

5- استخدام التكنولوجيا لتحقيق الاستجابة للعميل: ومن أهم التكنولوجيات التي تستخدمها نجد:

- **الانترنت:** تخدمها المؤسسة كوسيلة من وسائل الاتصال لنشر خدماتها عن طريق موقعها الالكتروني، الذي كان له الفضل في ترويج كيان المؤسسة، من خلال عرض لمنجاتها وخدماتها،
- **مركز الاتصال:** تضع مؤسسة موبيليس مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشركين، يشتغل في هذا المركز مستشارين ذوي كفاءة وخبرة عالية، ولهم التزام اتجاه استقبال مكالمات وشكاوى الزبائن وتقديم استشارات وحلول لبعض المشكلات التي تصادفهم.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بعد الدراسة النظرية لفهومي استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء والعلاقة بينها إلى مدى تساهم استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع مستوى الأداء للمؤسسة وللتأكد من المفاهيم النظرية سيتم إسقاط في الجانب التطبيقي من خلال التطبيق في مؤسسة موبيليس و ذلك توزيع استبيان على إطارات موبيليس تضمن أسئلة تحاول الكشف عن العلاقة النظرية كيف هو واقع استراتيجية إدارة المعرفة ومستوى الأداء تم تحليل الإجابات و تفسيرها ثم وضعها في الجانب النظري و للتأكد من النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقيام بهذه الدراسة العلمية لا بد من استخدام مجموعة من الأدوات من أجل الوصول إلى حقائق ذات مصداقية ويتم تحليل هذه النتائج بأساليب إحصائية.

أولاً: أدوات جمع البيانات

تساهم أدوات جمع البيانات في الوصول إلى المعرفة الموضوعية واليقينية من خلال التوظيف العلمي الأمثل لهذه الأدوات، كلما زادت الدقة المنهجية في اختبار الأدوات المناسبة كلما توصل الباحث إلى نتائج ذات جدوى علمية.

1: تعريف الاستبيان

استخدام كأداة وحيدة في الدراسة ظن وهو أكثر الميدانية استخداما في البحوث ذلك لمعرفة سلوك الأفراد واتجاهاتهم إزاء قضية معينة و الاستبيان عبارة عن أسئلة مكتوبة في نموذج معد لذلك مسبقا موجهه إلى عينة محددة من الأفراد لجمع المعلومات وقد تم تصميم استمارة موجهة لإطارات وكالة موبيليس لاستجوابكم تكونت من ثلاثة أجزاء رئيسية.

الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: مكون من عبارات تحدد آراء العينة محددة من الأفراد نحو عوامل نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة.

الجزء الثالث: مكون من عبارات تقيس آراء نحو مستوى أداء المؤسسة.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري للاستبيان: قبل توزيع الاستبيان تم عرضه على مجموعة من عاملين وكالة موبيليس بميلة من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها وكذلك المنهجية وشكل الاستبيان، وبعد الأخذ بعين الاعتبار مختلف النصائح والتوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للاستبيان.

2- ثبات الاستبيان: لقياس ثبات الاستبيان و الذي يعني استقرار نتائج الاستبيان إذ وزعت على عينة أخرى قمنا بحساب معامل alpha cronach الذي يحدد مستوى قبول 0.60 فأكثر و كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم: (07) معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.670	معدل الثبات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم 1 أن معاملات ألفا كرونباخ تتراوح 0.670 لجميع عبارات كل من استراتيجيات إدارة المعرفة ومستوى أداء المؤسسة وهي قيمة مقبولة وأكبر من القيمة المعيارية 60% هذا يعني ثبات أداء الدراسة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع المعلومات، وتفرغ بيانات الاستمارة وترميزها بإدخالها الحاسوب باستخدام برنامج spss24 (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) اعتمدنا على أساليب إحصائية تتناسب وفرضيات الدراسة تمثلت في:

1/ النسب المئوية و التكرارات: وذلك وصف لبيانات العينة من حيث الخصائص.

2/ المتوسط الحسابي: بهدف تقييم إطارات وكالة موبليس من حيث استراتيجية إدارة المعرفة وأداء

المؤسسة ويعطى بالعلاقة التالية: $X = \sum ni/n$

3/ اختبار alpha cronbach : لحساب الاتساق الداخلي لأداء الدراسة

4/ تحليل الانحدار البسيط: لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على التابع.

5/ الانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها

الحسابي ويعطى بالعلاقة التالية: $S(X) = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^k ni(xi - x)^2}$

6/ المدى: يستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة

لخيارات مقياس الاستمارة، ويفيد في تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات وتفسر مستوى الإجابة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر أكثر المقاييس شيوعا لقياس الاتجاهات¹، بحيث يكون ترتيب الإجابات كما يلي:

جدول رقم: (08) درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

المصدر: من إعداد الطالب

¹ - محمد خير سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجة spss (version 15-16)، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010، ص27.

وتم تقسيم إجابات أفراد العينة وفقا للمتوسطات الحسابية انسجاما مع مقياس ليكرت الخماسي الذي بنيت عليه أداة الدراسة، وقيمة المدى (5-1=4) والتي يتم قسمتها على عدد درجات المقياس (5/4=0.8)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار، ما يسمح بتحديد الفئات التالية:

جدول رقم (09): تحديد درجات الموافقة حسب قيم المتوسط الحسابي

قيمة المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	الاتجاه	درجة الموافقة *
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	ضعيف
من 2.60 إلى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

7/ اختبار (ONE SAMPLE T-TEST): لمقارنة المتوسط الحسابي العام مع المتوسط الفرضي ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بينهما، وقاعدة القرار حسب هذا الاختبار هي " تقبل الفرضية إذا كانت (T) المحسوبة أقل من (T) الجدولية، ومستوى دلالتها أكبر من 5%. " من جهة أخرى، إذا كان متوسط الفرق إيجابيا فهذا يعني أن المتوسط المحسوب أكبر من المتوسط الفرضي.

المطلب الثالث: مجتمع ومنهج الدراسة

تم اختبار مجتمع الدراسة من الأشخاص الذين يملكون مؤهلات ومقدرة في الحكم على مختلف العبارات الواردة في الاستبيان وهم العملاء في وكالة موبليس، وتم اختيار الحصر الشامل لكل مجتمع البحث كعينة في 30 إطارا وزع عليهم الاستبيان مباشرة باليد وبعد عملية تفرز الجدول أدناه بين الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

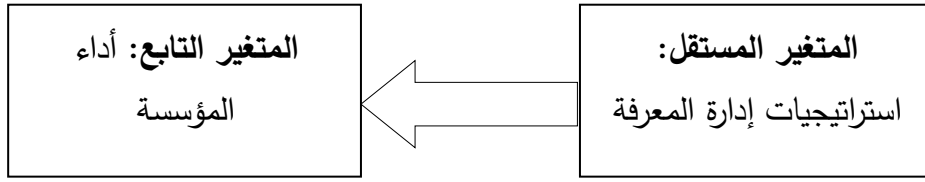
جدول رقم (10): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستمارات الصالحة	30	100 %
عدد الاستمارات الصالحة	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة، بحيث اعتمد هذا المنهج لوصف واقع استراتيجية إدارة المعرفة في وكالة موبليس وتحليل المعلومات المتحصل عليها لمعرفة كيف تساهم في رفع أداء المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال النموذج الموالي:

شكل رقم (14): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني: تحليل الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عرض تحليل نتائج الاستمارة في المبحث السابق ولمعرفة واقع استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسة محل الدراسة، سنحاول من خلال هذا البحث اختبار فرضيات الدراسة، وهذا للإجابة عن الإشكالية المطروحة من خلال اثبات أو نفي فرضيات البحث وصولاً إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة إجراء التحليل وتفسير لها بهدف صحة اختبار فرضيات الدراسة تتمثل البيانات الشخصية في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

أولاً: الجنس

الجدول رقم (11) : عدد العمال من الذكور والإناث

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	14	46.70
أنثى	16	53.30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم 03: ذنجد الفئة العالية من الإناث 53.3 % أما النسبة الباقية فتمثل الذكور 46.70 %

ثانياً: العمر

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	6	20%
من 31-40 سنة	12	40%
من 41-50 سنة	10	33.3%
51 سنة فأكثر	3	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم 04 نجد الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة بنسبة 40% ثم تليها من 41 إلى 50 سنة بنسبة 33.3% ثم العمال الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 20% و أخيرا العمال الذين أعمارهم من 51 سنة فأكثر بنسبة 6.7%.

ثالثاً: المؤهل العلمي

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
10%	3	ثانوي
30%	9	جامعي
46.7%	14	ليسانس
13.3%	4	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم 05 نجد الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لديهم مستوى ليسانس بنسبة 46.70% ثم تليها فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 30% وفئة العمال لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة 13.3% وأخيراً فئة العمال الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 10%.

رابعاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة المئوية %	العدد	سنوات العمل
20%	6	أقل من 5 سنوات
80%	24	من 6 إلى 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

من خلال الجدول رقم 06 نجد الفئة متمثلة في العمال الذين لديهم سنوات العمل من 6 إلى 15 سنة بنسبة 80% ثم تليها فئة العمال الذين لديهم سنوات العمل أقل من 5 سنوات بنسبة 20%.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

بعد عرض وتحليل نتائج الاستمارة من خلال اختبار الفرضيات حسب المحاور التالية

الفرع الأول: تحليل عبارات المحور الأول من الاستبيان والمرتبطة بإستراتيجية إدارة المعرفة

أولاً: تحليل عبارات الاستبيان المرتبطة بإستراتيجية إدارة المعرفة ومستوى أداء المؤسسة لإجابات أفراد العينة
البحث

جدول رقم(14): تحليل عبارات الاستبيان المرتبطة بإستراتيجية إدارة المعرفة

الرقم	عبارات حول عوامل نجاح استراتيجية إدارة المعرفة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب*	الإتجاه**
1	إعتبار التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لدعهم في الحصول على المعرفة	4.13	0.730	6	موافق
2	على المؤسسة تبني استراتيجية إدارة المعرفة توفر الرغبة والبيئة التي تشجع العاملين على تقاسم معارفهم	4.20	0.610	3	موافق بشدة
3	تعتبر استراتيجية المعرفة بأنها منتج معرفي يهتم بتوليد المعرفة وربطها بإدارة الابتكار	4.27	0.521	1	موافق بشدة
4	تحديد الفجوة المعرفية داخل المنظمة وتحديد احتياجاتها	3.83	0.874	10	موافق
5	وضع استراتيجية منسجمة مع رسالة المؤسسة تمكنها من خلق ميزة تنافسية	4.00	0.587	7	موافق
6	اعتماد مهارات استراتيجية على صناع المعرفة وتوليد ثقافة مبنية على التعلم المستمر.	4.20	0.484	2	موافق بشدة
7	إمتلاك المؤسسة استراتيجية تقود إلى اكتساب معارف جديدة من أجل تحقيق الاستمرارية.	4.20	0.610	3	موافق بشدة
8	اتباع استراتيجية تعتمد على التكلفة المنخفضة تتعلق بالبيانات البيئية ذات كفاءة عالية	4.00	0.695	8	موافق
9	اتباع استراتيجية تتميز بالجودة وتصميم صورة العلامة يتم تقديرها من طرف الزبائن وخلق ولاء العلامة	4.20	0.664	5	موافق بشدة
10	استراتيجية إدارة المعرفة تشجع التشارك بالمعرفة عبر التوزيع الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3.87	0.776	9	موافق
	المحور الأول	4.09	0.31	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضمن الجدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة بالمحور الأول بعوامل نجاح استراتيجية إدارة المعرفة في المرتبة 1 تعتبر استراتيجية المعرفة بانها منتج معرفي يهتم بتوليد المعرفة وربطها بإدارة الابتكار بمتوسط حسابي 5.24 و انحراف معياري 0.521 و المرتبة 2 عبارة : اعتماد مهارات استراتيجية على صناع المعرفة مبنية على التعلم المستمر بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري يقدر ب 0.484 ثم تليها مرتبة 3 عبارة على المؤسسة تبني استراتيجية إدارة المعرفة توفر الرغبة و البيئة التي تشجع العاملين على تقاسم معارفهم بمتوسط حسابي 4.20 و انحراف معياري يقدر ب 0.610 و عبارة امتلاك المؤسسة استراتيجية تقود إلى اكتساب معرف جديدة من أجل تحقيق الاستمرارية بمتوسط حسابي 4.20 و انحراف معياري يقدر ب 0.610 أما المرتبة 5 عبارة اتباع استراتيجية تتميز بالجودة و تصميم صورة العلامة يتم تقديرها من طرف الزبائن و خلق ولاء العلامة بمتوسط حسابي 4.20 و انحراف معياري 0.664 اما المرتبة 6 عبارة اعتبار التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لدعمهم في الحصول على المعرفة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري يقدر ب 0.730 المرتبة 8 ل عبارة اتباع استراتيجية تعتمد على التكلفة المنخفضة تتعلق بالبيانات البيئية ذا كفاءة عالية بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري يقدر ب 0695 المرتبة 9 عبارة استراتيجية ادارة المعرفة تشجع التشارك عبر توزيع الوظائف فب الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري يقدر ب 0.776 المرتبة الاخيرة ل عبارة تحديد الفجوة المعرفية داخل المنظمة و تحديد احتياجاتها بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري يقدر ب 0.874.

اجمالا إن محور عوامل نجاح استراتيجية ادارة المعرفة له متوسط حسابي 4.09 انحراف معياري يقدر ب 0.310 مما يعني اتفاق إجابات الأشخاص المستجوبين وإذا تمت مقارنة قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور في الجدول رقم 8 نجدها تقابل مستوى مرتفع وهذا يجعلنا نستنتج ان مؤسسة موبليس محل دراسة تتبع استراتيجية لإدارة المعرفة ناجحة

الفرع الثاني: تحليل عبارات المحور الثاني المرتبطة بمستوى أداء المؤسسة

الجدول رقم : 10 تحليل الاستبائية المرتبطة بمستوى أداء المؤسسة

الرقم	عبارات مستوى أداء المؤسسة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب*	الاتجاه**
1	الربحية والمؤشرات المالية كنمو المبيعات وارتباطه بنجاح المؤسسة	4.20	0.610		موافق بشدة
2	رضا الزبائن في الخدمات والعاملين	4.30	0.596		موافق بشدة
3	مقاييس الكفاءة والفعالية تعكس درجة نجاح المؤسسة والعمل على التكيف مع البيئة الخارجية	4.07	0.785	4	موافق

الفصل الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية الخدمائية

4	تسهيلات توزيع المعرفة داخل المؤسسة	3.97	0.718	6	موافق
5	كل المعلومات متاحة في الوقت المناسب	3.97	0.999	1	موافق
6	الحصول على حصة سوقية وأكبر قياس بالنسبة للمنافسين	3.97	0.718	6	موافق
7	ميزة تنافسية صعب تقليدها ومحاكاتها	3.87	0.900	3	موافق
8	الرضا الوظيفي عن حالة العمل بسبب الاجراءات الروتينية	3.73	0.785	4	موافق
9	جودة الخدمات المقدمة لزبون	4.20	0.714	6	موافق بشدة
10	زيادة الأداء الوظيفي بسبب إدارة المعرفة	4.00	0.910	3	موافق
11	المحور الثاني	4.02	0.357	/	موافق

يتضمن الجدول 10 الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و ترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بأداء المؤسسة محل الدراسة حيث احتلت العبارة رقم 2 و التي تنص على رضا الزبائن في الخدمات و العاملين بمتوسط حسابي 4.30 و انحراف معياري قدر ب 0.596 ثم تليها العبارة رقم 1 والتي تنص على الربحية و المؤشرات المالية كنمو المبيعات و ارتباطه بنجاح المؤسسة بمتوسط حسابي 4.20 و انحراف معياري قدر ب 0.610 تم تأتي عبارة رقم 9 جودة الخدمات المقدمة للزبون بمتوسط حسابي 4.20 و انحراف معياري يقدر ب 0.714 و المرتبة 4 مقاييس كفاءة و الفعالية تعكس درجة نجاح المؤسسة و العمل على التكيف مع البيئة

الخارجية بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري يقدر ب 0.785 قم تأتي في الرتبة 5 عبارة زيادة الأداء الوظيفي بسبب إدارة المعرفة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري يقدر ب 0.791 و في الرتبة رقم 6 كل من العبارتين الأولى : تسهيلات توزيع المعرفة داخل المؤسسة و العبارة الثانية : الحصول على حصة سوقية وأكبر قياس بالنسبة للمنافسين بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري يقدر ب 0.718 اما المرتبة 8 عبارة كل المعلومات متاحة في الوقت المناسب بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري يقدر ب 0.999 ثم تليها في المرتبة 9 عبارة ميزة تنافسية صعب تقليدها و محاكاتها بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري يقدر ب 0.900 في المرتبة الأخيرة عبارة الرضا الوظيفي عن حالة العمل بسبب الاجراءات الروتينية بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري يقدر ب 0.785 ، كما ان كل الفقرات المحور الثاني تقابل اتجاه موافق فالمحور الثاني له متوسط حسابي يقدر ب 4.02 و انحراف معياري يقدر ب 0.375 مما يعني اتفاق اجابات الأشخاص .

المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة

سوف نحاول في هذا المطلب التأكد من صحة أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها هذه الدراسة وذلك من خلال القيام بمجموعة من الاختبارات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

والتي مفادها: مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ضعيف. فمن خلال تحليلات الجدول رقم (09) لاحظنا أن مستوى قبول الأفراد المستجوبين على العبارات التي توضح مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا من خلال مقارنة المتوسط الحسابي لهذا المحور والذي يبلغ القيمة 4.09 وهو أكبر من المتوسط المعياري والذي يبلغ القيمة 3، ولإثبات هذا أيضا تم اختبار هذه النتيجة من خلال اختبار (T-Test) وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار (T-Test) للفرضية الأولى

المتوسط الفرضي (3)						
رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
01	4.09	72.00	1,699	29	0,000	مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

امن خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الثقة 95% ودرجة الحرية 29، وأيضا نلاحظ أن قيمة t دالة إحصائيا وأن المتوسط الحسابي المتعلق بمحور تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا ما يقودنا إلى رفض الفرضية الأولى ونؤكد على أن مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

والتي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال استخدام النموذج الإحصائي المتمثل في نموذج الانحدار الخطي البسيط، الذي يعمل على حساب مدى ارتباط هذه المتغيرات ببعضها البعض، كما يوضح أثر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الأداء في المؤسسة) من خلال إيجاد معادلة خطية للمتغير المستقل بدلالة المتغير التابع: $(Y = a * X + B)$. وعليه فمن أجل تحليل دور ومساهمة استراتيجيات إدارة المعرفة في تحسين مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة، تم إيجاد معادلة يكون فيها المتغير التابع ممثلا في تحسين الأداء والمتغير المستقل ممثلا في استراتيجيات إدارة المعرفة، حيث تمثل كل من:

- (a): معلمة نموذج الانحدار وهي تمثل أيضا معامل وميل المعادلة الخطية؛
 - (B): الباقي الثابت وهو يوضح قيمة الأداء في حالة انعدام قيم استراتيجيات إدارة المعرفة.
 وفي هذا المجال سيتم صياغة فرضية بديلة (H1) وفرضية صفرية (H0) كما يلي:
 - (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
 - (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
 إذن وبعد إدخال البيانات المتعلقة بالمتغيرات محل الدراسة في برنامج (SPSS.25)، تم الحصول على النتائج التي تم تلخيصها في الجداول الموالية:

جدول رقم (15): نتائج اختبار الأثر بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء

المتوسط الفرضي (3)						
رقم الفرضية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد	مستوى الدلالة
02	0.235	0.105	1.640	0.211	0.235	0.105

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

جدول رقم (16): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين استراتيجيات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء

معلومات النموذج	قيمة (B)	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الباقي الثابت	2.922	3.379	0.002
استراتيجية إدارة المعرفة	0.270	1.281	0.211

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.25).

من خلال معطيات الجداول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- (R = 0.235) وهو ما يفسر أن استراتيجيات إدارة المعرفة يرتبط إيجابيا وبدرجة ضعيفة على الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل أيضا على أن أي تغير بالإيجاب لقيم متغير استراتيجيات إدارة المعرفة، تؤدي إلى زيادة نسبية أيضا في مستوى الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وأيضا بلغ معامل ارتباط المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة) بالمتغير التابع (أداء المؤسسة) القيمة 0.235 أي أن استراتيجيات إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة محل الدراسة بنسبة 23%.

- بلغت قيمة F المحسوبة 1.640 وهي أقل من قيم F الجدولية والمقدر ب 2.61، وبلغ مستوى الدلالة لقيمة F الجدولية 0.211، وهذا ما يدل على أن تأثير استراتيجيات إدارة المعرفة على مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة ضعيف، أي أن الرفع من الأداء في المؤسسة محل الدراسة لا يفسر من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة بل يرجع إلى متغيرات أخرى.

- بلغ معامل التحديد لمتغيرات الدراسة القيمة 0.235 أي أن استراتيجيات إدارة المعرفة تفسر أداء المؤسسة محل الدراسة بنسبة 23%.
- من خلال نتائج الجداول أعلاه أيضا يمكننا صياغة معادلة نموذج الانحدار كالتالي:

$$\text{الرفع من مؤشرات الأداء} = (0.270 * \text{استراتيجيات إدارة المعرفة}) + 2.922$$

حيث أن:

- الباقي الثابت (B) = 2.502 وهي تعبر عن رفع أداء المؤسسة محل الدراسة في حالة انعدام قيم استراتيجيات إدارة المعرفة، وهذا ما يفسر وجود حد أدنى ضعيف للأداء في حالة انعدام أثر استراتيجيات إدارة المعرفة.
- معلمة (a) = 0.270 وهي تجسد معامل التغير في الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة والفترة المدروسة بدلالة استراتيجيات إدارة المعرفة وهو إيجابي، ما يفسر أنه إذا تغيرت قيمة متغير استراتيجيات إدارة المعرفة بوحدة واحدة، تتغير قيمة الرفع من الأداء إيجابا بمعامل 0.270.
- من خلال النتائج المذكورة أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فنقبل الفرضية البديلة (H1) والتي مفادها يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة، ورفض الفرضية الصفرية (H0) والتي مفادها لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الرفع من مؤشرات الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على وكالة موبيليس محل الدراسة من خلال التطرق إلى نشأتها وهيكلها وخدماتها وأهدافها حيث اعتمدت الاستمارة التي وزعت على الاطارت وكالة موبيليس وتضمنت محورين أساسيين هما: عوامل نجاح استراتيجية إدارة المعرفة ومستوى الأداء في المؤسسة، بعد استرجاع العبارات وتحليل بياناتها واختبار الفرضيات حول الإشكالية لمساهمة استراتيجية إدارة المعرفة في رفع مستوى أداء مؤسسة محل الدراسة وقد توصلنا

الخاتمة

خاتمة:

في ظل الاقتصاد الجديد والذي أصبح يطلق عليه اقتصاد المعرفة، ونتيجة للتغيرات التي طرأت على واقع نظام الأعمال أدركت المنظمات المعاصرة طبيعة هذه التحولات والتي من أهمها بالأصول الفكرية في خلق القيمة ورفع مستوى الاداء الامر الذي جعل أسلوب إستراتيجية إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق ذلك.

ولقد تم التطرق لها بشكل تدريجي من خلال تقديم أهم الاستنتاجات حيث حازت إدارة المعرفة على الاهتمام في العقود الأخيرة من قبل المنظمات ولهذا لم يتم الاتفاق على استراتيجيات محددة لها وذلك لتعدد العمليات التي تتضمنها تلك الإدارة بسبب ترابطها مع الكثير من الحقول العلمية المختلفة، وخدمتها مختلف المنظمات على اتساع انواعها وتعدد أهدافها أطرها الفكرية ومناهجها الاقتصادية.

النتائج:

سمحت لنا هذه الدراسة الخروج بجملة من النتائج:

- واكتسبت استراتيجيات إدارة المعرفة أهمية واضحة لسعي من رفع من أداءها وحل المشكلات واتخاذ القرارات
- ولهذا تحتاج مؤسسات الاتصالات للهاتف النقال بشكل دائم ومستمر الى استراتيجيات إدارة المعرفة عن طريق تزويد بالمعلومات الخاصة بتحديد الزبائن الحاليين
- تحديد مفتاح إدارة المعرفة تبرز إستراتيجيان، هما إستراتيجية الترميز التي تركز على الحاسوب وإستراتيجية التشخيص التي ترتبط بشكل كبير بالشخص الذي قام بتطوير المعرفة ومشاركتها عن طريق الاتصال المباشر مع الأفراد.
- من متطلبات نجاح تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة وجود الخبرة بالإضافة إلى معرفة في التعامل مع البيئات والمعلومات
- تبرز معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة عندما لا تكون مصاغة بشكل استراتيجي و لا تكون موثقة بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام، من أهم معوقات تطبيق ادارة المعرفة هو عدم الاهتمام بالذاكرة في التنظيمية.
- تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين الممارسات التي تستخدم اثناء تقديم الخدمات

الخاتمة

- إن لتكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات إدارة المعرفة أثر كبير في رفع مستوى الأداء في مؤسسات الاتصالات لهاتف النقال من خلال انتقاء الخيار المميز من باقي البدائل الاستراتيجية.
- هناك غياب ثقافة المعرفة داخل المؤسسة


الاقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلنا لها نستطيع أن نقدم بعض الاقتراحات و التي نوجزها في ما يلي :

- ينبغي أن تهتم قطاع الاتصالات لاسلكية بصياغة استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة فيها لكي تتمكن من استثمار الموجود المعرفي بشكل كفاء وينبغي ان تتكامل هذه الاستراتيجية مع استراتيجية أعمالها لتحقيق اداء مميز .
- ينبغي إنشاء إدارة تخصص بإدارة المعرفة تحتفظ فيها بذاكرتها المعرفية وخبرتها عن طريق مستودع رقمي شبكي يشارك فيه المدراء في المستويات الإدارية ويتم كذلك التشارك بها بواسطة تكنولوجيا.
- العمل على تغيير ثقافة المنظمات الخدمية عامة ومؤسسات الاتصال للهاتف النقال خاصة وتبادل الخبرات و المعارف المتوفرة و المشاركة فيها و التخلص من ثقافة سرية المعرفة كعنصر قوة شخصية للعاملين.
- الاهتمام بتدريب العمال في مؤسسة الاصال الهاتف النقال و ايجاد المدير الذي يتمتع بالكفاءة في المجال المعرفي و التكنولوجي لهذا الموقع مهم، القادر على اختيار من يراهم أهلا لما يملكونه من معرفة لزجهم في برامج التدريب.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة ان تقوم بإجراءات قياس استراتيجيات إدارة المعرفة على مستوى هيكلها و ذلك من أجل تحسين الفعالية الشاملة لبرنامج إدارة المعرفة و الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل لها .
- يتطلب تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة نضج الفعالية الشاملة في المؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة و التمويلات اللازمة لذلك لمواصلة الاستثمار في إدارة المعرفة كمدخل تحسين الأداء .
- يجب على المؤسسة محل الدراسة إعطاء المزيد من الأهمية لاستراتيجيات إدارة المعرفة لأنها أصبحت تعتبر من المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء و تحسينه .

الخاتمة

- يجب على قادة المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة و المؤسسات بصفة عامة أن يجعلوا المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المؤسسة أو حتى خارجها و لو بشروط ، وأن تنقل المعرفة إلى من يحتاجها من العاملين في أعمالهم اليومية رسميا من خلال التدريب و التنمية ، و بشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل و هذا من أجل تحسين الأداء الكلي .
- تحديد أفضل الممارسات لوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن .



قائمة المصادر والمراجع

❖ باللغة العربية:

1. الأحمد، نازم محمود، نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع - دراسية في البنوك التجارية الأردنية، دمشق: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق. 2007.
2. بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
3. بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
4. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2011/2012.
5. حسان عبد مفلح المومني ، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة ، عمان: المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس، - اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة ، 2005.
6. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
7. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسية- SIDET EnAD بسور الغزلان، الجزائر رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي مهند أولحاج، 2013.
8. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقيات والحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
9. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقيات والحلول، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
10. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13 و 14 ديسمبر 2011.
11. ريان بكوش، "أثر إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات"، دراسة حالة: مؤسسة مامي فارم، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2013، 2014.
12. زكريا الدوري أحمد صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2009.

قائمة المصادر والمراجع

13. زكريا الدوري، احمد علي الصالح، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة الماجستير، الجزائر: جامعة المسيلة، 2007.
15. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات، منتوري كلية العلوم الإنسانية العلوم الاجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 - 2008 .
16. سمية سنقوقة، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التعلم التنظيمي"، دراسة حالة: المديرية العامة لاتصالات الجزائر، قسنطينة غرب، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014.
17. سويبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
18. شتون، كريس، تقييم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بيمك، القاهرة، 2002.
19. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عدد 07 ، 2010.
20. طارق فيصل التيمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، الدانمرك، 2010/2011.
21. عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد الأول، 2012
22. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، عمان: المؤتمر السنوي الخامس - اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، 2005.
23. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره.
24. عبد الستار علي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة الطبعة 2 دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
25. عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002.

قائمة المصادر والمراجع

26. عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، الجزائر: جامعة بسكرة، 2001.
27. عبدالكريم محسن باقر ، و رامي حكمت الحديثي ، مبادلات اختيار استراتيجية إدارة المعرفة ، عمان : المؤتمر السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية - ، للفترة 26-28 ابريل ، جامعة الزيتونة ، 2005 .
28. علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ، الطبعة الأولى .
29. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005 .
30. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
31. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،
32. القنديلي، عامر إبراهيم، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
33. الكبيسي، صلاح الدين عواد، ومهند محمد ياسين الشخلي "دور استراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق". - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج17، ع62 (1422هـ/2011م).
34. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا "الأسكو" escwa ، الأمم المتحدة، 2004 .
35. محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجة spss (-15 version 16)، دار جرير للنشر والتوزيع، 2010.
36. مزاررة أمينة، "تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، رسالة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-2014 2013.
37. ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: المفاهيم، المبادئ، التطبيقات، (بغداد: دار الكتب والوثائق القومية، 2009).
38. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، محمد اسماعيل، كاتب في مجال التطوير النظمي.

قائمة المصادر والمراجع

39. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
40. وائل الدريس، طاهر الغالبي، سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي 1: اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، عمان :دار وائل، 2009.
41. وثيقة استراتيجية ادارة المعرفة" مؤسسة الاقراض الزراعي : عمان/ الأردن، 2010.
42. وسهوه نذير ، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة فرع انتيبوتيكال لمجمع صيدال رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2008.
43. يوسف بوخلخال، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الإفصاح المحاسبي)، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار، بعنوان " منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، 14-15 فيفري 2012.

❖ باللغة الاجنبية:

1. Argote, L & Ingram, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms, London, organizational Behavior & Human Decision Processes Vol.. 82, No. 1, 2000, .
2. Arnaud Leenhardt, Comment Accroître Les Performances Par Un Meilleur Management, Paris: Fondation National Entreprise Performance, 2005.
3. Beckett & Wainwright & Bance, Knowledge Management : Strategy Or Software ? , University Press , Vol. 38, No. 9, 2000, The Current Issue And Full Text Archive Of This Journal Is Available At Http :// [Www.Emerald-Library.Com](http://www.emerald-library.com)..
4. Bernard Martory, Piloter les performances RH: La création de valeur par les ressources humaines, Paris: Wolters Kluwer France, 2008.
5. Cerdan, Angel L, Necolas, Carolina Lopez & Sanches, Kamon Sabator, Knowledge Management Strategy Diagnosis From Km Instruments Use, New York, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 2, 2007.
6. Corina Gavrea&al, Determinants Of Organizational Performance:The Case Of Romania, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 2, Romania, 2011, p288. 2Keith Owen&al, Creating and sustaining the high performance organization, Managing Service Quality Volume 11, Number 1, USA, 2001.
7. Ecosid, Dialogue Autour De La Performance En Entreprise: Les Enjeux, Editions L'Harmattan, Paris, 2000, p15. Richard L. Daft, Management, ed8, USA: Cengage Learning, 2007.

8. Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T., What's your strategy for managing Knowledge?, Cambridge Harvard Business Review, Vol. 77, No. 2, March-April, 1999.
9. 'Herman Aguinis, Performance Management, USA: Pearson/Prentice Hall, 2007.
10. Kamoche, Ken, Strategy Knowledge Appropriation & Ethics In HRM , (Oxford University Press, 2008) .
11. Kasten, Joseph, Knowledge Strategy And Its Influence on Knowledge Organization, New Jersey, Proceeding Of The North American Symposium On Knowledge Organization, Vol.1, 2007.
12. leotiades, j.c, 20 manage ring the global enterprise, practice hall, her low, England, 2001.
13. MARQUARDT BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS -BLACK PUBLISHING COMPANY, 2001.
14. Martina E. Greiner, Tilo Bo"hmman and Helmut Krcmar., A strategy for Knowledge management, New Jersey, journal of Knowledge management, Vol. 11, No. 6, 2007.
15. Mcelory, M. W. The New Knowledge Management Complexity, Learning And Sustainable Innovation, (Boston, Oxford, Butterwirth-Heinemann, 2003).
16. Meyer, Bertolt & Sugiyama, Kozo, The Concept Of Knowledge In Km : A Dimensional Model, New York Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 1, Emerald Group Publishing, 2007.
17. O, Sullivan , Kevin J., Creating and Executing an Internal Communications Plan for Knowledge Management Systems Deployment's, New York, journal of Knowledge management, Vol. 11, No. 2, 2007.
18. Richard L. Daft, Organization Theory and Design, op cit.,.
19. Roghyeh Nouri., Asghar Moshabaki., Sadigh Raissi., The Influence Of The Personalization And Codification Strategies On Successful Knowledge Management Case Study: National Iranian Oil Company , Oxford, Journal of Applied Sciences, Engineering And Technology, Vol. 6, No. 6: 989-996, 2013.
20. Sadler, Philip, Strategic Management , (London, Kogan Page Limited, 120 Pentonville Road NI, Jn,P, 2007).
21. Stephen P. Robbins & Mary coulter, Management, (New Jersey, 8th Ed, prentice-hall, 2005).
22. Thomas F. Gilbert, Human Competence: Engineering Worthy Performance, USA: John Wiley & Sons, 2007.

قائمة المصادر والمراجع

23. Turban, efraid etal, information technology for management john wily and sousing. New York .
24. White, Hill, M, Knowledge Based Strategy to deliver sustained Competitive Advantage, New York, Journal Of Information Technology ,Vol.30, No. 4, 1997.
25. Zack, M, Developing Knowledge Strategy. California, Journal of Management Review, Vol. 41, No. 3, 1999.

الملاحق

الملاحق

		Degrees of freedom in numerator (df1)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	12	24	1000		
Degrees of freedom in denominator (df2)	10	0.100	3.29	2.92	2.73	2.61	2.52	2.46	2.41	2.38	2.28	2.18	2.06	
		0.050	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	2.91	2.74	2.54	
		0.025	6.94	5.46	4.83	4.47	4.24	4.07	3.95	3.85	3.62	3.37	3.09	
		0.010	10.04	7.56	6.55	5.99	5.64	5.39	5.20	5.06	4.71	4.33	3.92	
		0.001	21.04	14.90	12.55	11.28	10.48	9.93	9.52	9.20	8.45	7.64	6.78	
		12	0.100	3.18	2.81	2.61	2.48	2.39	2.33	2.28	2.24	2.15	2.04	1.91
			0.050	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.69	2.51	2.30
			0.025	6.55	5.10	4.47	4.12	3.89	3.73	3.61	3.28	3.02	2.73	2.37
			0.010	9.33	6.93	5.95	5.41	5.06	4.82	4.64	4.50	4.16	3.78	3.37
			0.001	18.64	12.97	10.80	9.63	8.89	8.38	8.00	7.71	7.00	6.25	5.44
		14	0.100	3.10	2.73	2.52	2.39	2.31	2.24	2.19	2.15	2.05	1.94	1.80
			0.050	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.53	2.35	2.14
			0.025	6.30	4.86	4.24	3.89	3.66	3.50	3.38	3.29	3.05	2.79	2.50
			0.010	8.86	6.51	5.56	5.04	4.69	4.46	4.28	4.14	3.80	3.43	3.02
			0.001	17.14	11.78	9.73	8.62	7.92	7.44	7.08	6.80	6.13	5.41	4.62
		16	0.100	3.05	2.67	2.46	2.33	2.24	2.18	2.13	2.09	1.99	1.87	1.72
			0.050	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.42	2.24	2.02
			0.025	6.12	4.69	4.08	3.73	3.50	3.34	3.22	3.12	2.89	2.63	2.32
			0.010	8.53	6.23	5.29	4.77	4.44	4.20	4.03	3.89	3.55	3.18	2.76
			0.001	16.12	10.97	9.01	7.94	7.27	6.80	6.46	6.20	5.55	4.85	4.08
	18	0.100	3.01	2.62	2.42	2.29	2.20	2.13	2.08	2.04	1.93	1.81	1.66	
		0.050	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.34	2.15	1.92	
		0.025	5.98	4.56	3.95	3.61	3.38	3.22	3.10	3.01	2.77	2.50	2.20	
		0.010	8.29	6.01	5.09	4.58	4.25	4.01	3.84	3.71	3.37	3.00	2.58	
		0.001	15.38	10.39	8.49	7.46	6.81	6.35	6.02	5.76	5.13	4.45	3.69	
	20	0.100	2.97	2.59	2.38	2.25	2.16	2.09	2.04	2.00	1.89	1.77	1.61	
		0.050	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.28	2.08	1.85	
		0.025	5.87	4.46	3.86	3.51	3.29	3.13	3.01	2.91	2.68	2.41	2.09	
		0.010	8.10	5.85	4.94	4.43	4.10	3.87	3.70	3.56	3.23	2.86	2.43	
		0.001	14.82	9.95	8.10	7.10	6.46	6.02	5.69	5.44	4.82	4.15	3.40	
	30	0.100	2.88	2.49	2.28	2.14	2.05	1.98	1.93	1.88	1.77	1.64	1.46	
		0.050	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.09	1.89	1.63	
		0.025	5.57	4.18	3.59	3.25	3.03	2.87	2.75	2.65	2.41	2.14	1.80	
		0.010	7.56	5.39	4.51	4.02	3.70	3.47	3.30	3.17	2.84	2.47	2.02	
		0.001	13.29	8.77	7.05	6.12	5.53	5.12	4.82	4.58	4.00	3.36	2.61	
	50	0.100	2.81	2.41	2.20	2.06	1.97	1.90	1.84	1.80	1.68	1.54	1.33	
		0.050	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	1.95	1.74	1.45	
		0.025	5.34	3.97	3.39	3.05	2.83	2.67	2.55	2.46	2.22	1.93	1.56	
		0.010	7.17	5.06	4.20	3.72	3.41	3.19	3.02	2.89	2.56	2.18	1.70	
		0.001	12.22	7.96	6.34	5.46	4.90	4.51	4.22	4.00	3.44	2.82	2.05	
	100	0.100	2.76	2.36	2.14	2.00	1.91	1.83	1.78	1.73	1.61	1.46	1.22	
		0.050	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.85	1.63	1.30	
		0.025	5.18	3.83	3.25	2.92	2.70	2.54	2.42	2.32	2.08	1.78	1.36	
		0.010	6.90	4.82	3.98	3.51	3.21	2.99	2.82	2.69	2.37	1.98	1.45	
		0.001	11.50	7.41	5.86	5.02	4.48	4.11	3.83	3.61	3.07	2.46	1.64	
	1000	0.100	2.71	2.31	2.09	1.95	1.85	1.78	1.72	1.68	1.55	1.39	1.08	
		0.050	3.85	3.00	2.61	2.38	2.22	2.11	2.02	1.95	1.76	1.53	1.11	
		0.025	5.04	3.70	3.13	2.80	2.58	2.42	2.30	2.20	1.96	1.65	1.13	
		0.010	6.66	4.63	3.80	3.34	3.04	2.82	2.66	2.53	2.20	1.81	1.16	
		0.001	10.89	6.96	5.46	4.65	4.14	3.78	3.51	3.30	2.77	2.16	1.22	

Use StaTable, WinPepi > WhatIs, or other reliable software to determine specific p values

الملاحق

t Table

cum. prob one-tail two-tails	$t_{.50}$	$t_{.75}$	$t_{.80}$	$t_{.85}$	$t_{.90}$	$t_{.95}$	$t_{.975}$	$t_{.99}$	$t_{.995}$	$t_{.999}$	$t_{.9995}$
	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
df	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

F distribution critical value landmarks

Table entries are critical values for F^* with probably p in right tail of the distribution.

Figure of F distribution (like in Moore, 2004, p. 656) here.

Degrees of freedom in denominator (df2)	p	Degrees of freedom in numerator (df1)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	12	24	1000
1	0.100	39.86	49.50	53.59	55.83	57.24	58.20	58.91	59.44	60.71	62.00	63.30
	0.050	161.4	199.5	215.7	224.6	230.2	234.0	236.8	238.9	243.9	249.1	254.2
	0.025	647.8	799.5	864.2	899.6	921.8	937.1	948.2	956.6	976.7	997.3	1017.8
	0.010	4052	4999	5404	5624	5764	5859	5928	5981	6107	6234	6363
	0.001	405312	499725	540257	562668	576496	586033	593185	597954	610352	623703	636101
2	0.100	8.53	9.00	9.16	9.24	9.29	9.33	9.35	9.37	9.41	9.45	9.49
	0.050	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.41	19.45	19.49
	0.025	38.51	39.00	39.17	39.25	39.30	39.33	39.36	39.37	39.41	39.46	39.50
	0.010	98.50	99.00	99.16	99.25	99.30	99.33	99.36	99.38	99.42	99.46	99.50
	0.001	998.38	998.84	999.31	999.31	999.31	999.31	999.31	999.31	999.31	999.31	999.31
3	0.100	5.54	5.46	5.39	5.34	5.31	5.28	5.27	5.25	5.22	5.18	5.13
	0.050	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.74	8.64	8.53
	0.025	17.44	16.04	15.44	15.10	14.88	14.73	14.62	14.54	14.34	14.12	13.91
	0.010	34.12	30.82	29.46	28.71	28.24	27.91	27.67	27.49	27.05	26.60	26.14
	0.001	167.06	148.49	141.10	137.08	134.58	132.83	131.61	130.62	128.32	125.93	123.52
4	0.100	4.54	4.32	4.19	4.11	4.05	4.01	3.98	3.95	3.90	3.83	3.76
	0.050	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	5.91	5.77	5.63
	0.025	12.22	10.65	9.98	9.60	9.36	9.20	9.07	8.98	8.75	8.51	8.26
	0.010	21.20	18.00	16.69	15.98	15.52	15.21	14.98	14.80	14.37	13.93	13.47
	0.001	74.13	61.25	56.17	53.43	51.72	50.52	49.65	49.00	47.41	45.77	44.09
5	0.100	4.06	3.78	3.62	3.52	3.45	3.40	3.37	3.34	3.27	3.19	3.11
	0.050	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.68	4.53	4.37
	0.025	10.01	8.43	7.76	7.39	7.15	6.98	6.85	6.76	6.52	6.28	6.02
	0.010	16.26	13.27	12.06	11.39	10.97	10.67	10.46	10.29	9.89	9.47	9.03
	0.001	47.18	37.12	33.20	31.08	29.75	28.83	28.17	27.65	26.42	25.13	23.82
6	0.100	3.78	3.46	3.29	3.18	3.11	3.05	3.01	2.98	2.90	2.82	2.72
	0.050	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.00	3.84	3.67
	0.025	8.81	7.26	6.60	6.23	5.99	5.82	5.70	5.60	5.37	5.12	4.86
	0.010	13.75	10.92	9.78	9.15	8.75	8.47	8.26	8.10	7.72	7.31	6.89
	0.001	35.51	27.00	23.71	21.92	20.80	20.03	19.46	19.03	17.99	16.90	15.77
7	0.100	3.59	3.26	3.07	2.96	2.88	2.83	2.78	2.75	2.67	2.58	2.47
	0.050	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.57	3.41	3.23
	0.025	8.07	6.54	5.89	5.52	5.29	5.12	4.99	4.90	4.67	4.41	4.15
	0.010	12.25	9.55	8.45	7.85	7.46	7.19	6.99	6.84	6.47	6.07	5.66
	0.001	29.25	21.69	18.77	17.20	16.21	15.52	15.02	14.63	13.71	12.73	11.72
8	0.100	3.46	3.11	2.92	2.81	2.73	2.67	2.62	2.59	2.50	2.40	2.30
	0.050	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.28	3.12	2.93
	0.025	7.57	6.06	5.42	5.05	4.82	4.65	4.53	4.43	4.20	3.95	3.68
	0.010	11.26	8.65	7.59	7.01	6.63	6.37	6.18	6.03	5.67	5.28	4.87
	0.001	25.41	18.49	15.83	14.39	13.48	12.86	12.40	12.05	11.19	10.30	9.36
9	0.100	3.36	3.01	2.81	2.69	2.61	2.55	2.51	2.47	2.38	2.28	2.16
	0.050	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.07	2.90	2.71
	0.025	7.21	5.71	5.08	4.72	4.48	4.32	4.20	4.10	3.87	3.61	3.34
	0.010	10.56	8.02	6.99	6.42	6.06	5.80	5.61	5.47	5.11	4.73	4.32
	0.001	22.86	16.39	13.90	12.56	11.71	11.13	10.70	10.37	9.57	8.72	7.84

Critical values computed with Excel 9.0

RELIABILITY

/VARIABLES=P1Q1 P1Q2 P1Q3 P1Q4 P1Q5 P1Q6 P1Q7 P1Q8 P1Q9 P1Q10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,604	10

RELIABILITY

/VARIABLES=P2Q1 P2Q2 P2Q3 P2Q4 P2Q5 P2Q6 P2Q7 P2Q8 P2Q9 P2Q10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,576	10

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	24

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
MEANP1	30	4,0900	,31112
MAENP2	30	4,0267	,35713
N valide (liste)	30		

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
sumP1	30	40,9000	3,11116	,56802

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
sumP1	72,005	29	,000	40,90000	39,7383	42,0617

Valeur de test = 0

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
MAENP2	4,0267	,35713	30
MEANP1	4,0900	,31112	30

Corrélations

		MAENP2	MEANP1
Corrélation de Pearson	MAENP2	1,000	,235
	MEANP1	,235	1,000
Sig. (unilatéral)	MAENP2	.	,105
	MEANP1	,105	.
N	MAENP2	30	30
	MEANP1	30	30

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	MEANP1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : MAENP2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,235 ^a	,055	,022	,35325	,055	1,640	1	28	,211

a. Prédicteurs : (Constante), MEANP1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,205	1	,205	1,640	,211 ^b
	de Student	3,494	28	,125		
	Total	3,699	29			

a. Variable dépendante : MAENP2

b. Prédicteurs : (Constante), MEANP1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,922	,865		3,379	,002						
	MEANP1	,270	,211	,235	1,281	,211	,235	,235	,235	1,000	1,000	

a. Variable dépendante : MAENP2

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance	
				(Constante)	MEANP1
1	1	1,997	1,000	,00	,00
	2	,003	26,779	1,00	1,00

a. Variable dépendante : MAENP2

الملاحق

Statistiques

	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	عدد سنوات الخبرة	إعتبار التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لدعهم في الحصول على المعرفة
N	30	30	30	30	30
	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أنثى	16	53,3	53,3	53,3
Validé ذكر	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة فأقل 30	6	20,0	20,0	20,0
من 31 الى 40 سنة	12	40,0	40,0	60,0
Validé من 41 الى 50 سنة	10	33,3	33,3	93,3
سنة فاكثر 51	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
Validé جامعي	9	30,0	30,0	40,0
ليسانس	14	46,7	46,7	86,7

الملاحق

دراسات عليا	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات فأقل 5	6	20,0	20,0	20,0
Valide من 6 إلى 15 سنة	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

اعتبار التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لدعمهم في الحصول على المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
موافق	22	73,3	73,3	76,7
Valide موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

على المؤسسة تبني استراتيجية إدارة المعرفة توفر الرغبة والبيئة التي تشجع العاملين على تقاسم معارفهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	10,0	10,0	10,0
موافق	18	60,0	60,0	70,0
Valide موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تعتبر استراتيجية المعرفة بأنها منتج معرفي يهتم بتوليد المعرفة وربطها بإدارة الابتكار

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	3,3	3,3	3,3
موافق	20	66,7	66,7	70,0
Valide موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0

الملاحق

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

تحديد الفجوة المعرفية داخل المنظمة وتحديد احتياجاتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
محايد	2	6,7	6,7	20,0
موافق	19	63,3	63,3	83,3
موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

وضع استراتيجية منسجمة مع رسالة المؤسسة تمكنها من خلق ميزة تنافسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	23	76,7	76,7	86,7
موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

اعتماد مهارات استراتيجية على صناع المعرفة وتوليد ثقافة مبنية على التعلم المستمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	3,3	3,3	3,3
موافق	22	73,3	73,3	76,7
موافق تماما	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

إملاك المؤسسة استراتيجية تفود إلى اكتساب معارف جديدة من أجل تحقيق الاستمرارية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	10,0	10,0	10,0

الملاحق

موافق	18	60,0	60,0	70,0
موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

اتباع استراتيجية تعتمد على التكلفة المنخفضة تتعلق بالبيانات البيئية ذات كفاءة عالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
Valide موافق	22	73,3	73,3	83,3
موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

اتباع استراتيجية تتميز بالجودة وتصميم صورة العلامة يتم تقديرها من طرف الزبائن وخلق ولاء العلامة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	1	3,3	3,3	6,7
Valide موافق	19	63,3	63,3	70,0
موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

استراتيجية إدارة المعرفة تشجع التشارك بالمعرفة عبر التوزيع الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
محايد	5	16,7	16,7	20,0
Valide موافق	20	66,7	66,7	86,7
موافق تماما	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

الربحية والمؤشرات المالية كنمو المبيعات وارتباطه بنجاح المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
موافق	21	70,0	70,0	73,3
موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

رضا الزبائن في الخدمات والعاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6,7	6,7	6,7
موافق	17	56,7	56,7	63,3
موافق تماما	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

مقاييس الكفاءة والفعالية تعكس درجة نجاح المؤسسة والعمل على التكيف مع البيئة الخارجية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	5	16,7	16,7	20,0
موافق	15	50,0	50,0	70,0
موافق تماما	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تسهيلات توزيع المعرفة داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	2	6,7	6,7	13,3
موافق	21	70,0	70,0	83,3

الملاحق

موافق تماما	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

كل المعلومات متاحة في الوقت المناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
محايد	6	20,0	20,0	26,7
موافق	12	40,0	40,0	66,7
موافق تماما	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الحصول على حصة سوقية وأكبر قياس بالنسبة للمنافسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	5	16,7	16,7	20,0
موافق	18	60,0	60,0	80,0
موافق تماما	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ميزة تنافسية صعب تقليدها ومحاكاتها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	8	26,7	26,7	33,3
موافق	12	40,0	40,0	73,3
موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

الرضا الوظيفي عن حالة العمل بسبب الاجراءات الروتينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	5	16,7	16,7	26,7
موافق	19	63,3	63,3	90,0
موافق تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

جودة الخدمات المقدمة لزبون

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	17	56,7	56,7	66,7
موافق تماما	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

زيادة الاداء الوظيفي بسبب إدارة المعرفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
محايد	3	10,0	10,0	16,7
موافق	17	56,7	56,7	73,3
موافق تماما	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

استبيان

نظرا لخبرتك العلمية والعملية، يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة تتعلق بإدارة المعرفة و استراتيجيتها في مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة، وأود أن احيطكم علما بأني أقوم حاليا بإجراء دراسة أكاديمية بعنوان : دور استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية الخدمائية للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال ولتحقيق أهداف الدراسة تصميم هذه الاستبانة المكونة من ثلاثة أقسام :

- القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية .
- القسم الثاني: يتعلق بمدى عوامل نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة .
- القسم الثالث: يتعلق بمدى مستوى الأداء من خلال أسلوب إدارة المعرفة

كما أحيطكم علما أن مشكلة الدراسة تتمثل في مدى مساهمة استراتيجيات إدارة المعرفة في رفع من أداء المؤسسات الاقتصادية الخدمائية في الجزائر .
أمل أن يسمح وقتكم و أحظى بموافقتكم في تحكيم هذه الاستبانة المرفقة ، و إبداء وجهة نظركم في مدى وضوح العبارات و مدى انتمائها لمحاور الدراسة .

مع فائق الشكر والتقدير وجزيل الاحترام لحسن تعاونكم و مساعدتكم .

تحت اشراف الاستاذ

من اعداد الطالبة :

بوركوة عبد المالك

بن زرافة وهيبة

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في المربع الملائم لإختيارك

1. الجنس

- أنثى
- ذكر

2. العمر

- 30 س
- من
- من سنة
- 51 س

3. المستوى التعليمي :

- ثانوي
- جامع
- ليس
- دراس

4. عدد سنوات الخبرة :

- 5 س
- من سنة

الملاحق

القسم الثاني: عوامل نجاح استراتيجية إدارة المعرفة

يرجى وضع علامة (×) في المربع الملانم لإختياره

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	إعتبار التكنولوجيا عاملا مهما في تمكين الأشخاص لديهم في الحصول على المعرفة					
2	على المؤسسة تبني استراتيجية إدارة المعرفة توفر الرغبة و البيئة التي تشجع العاملين على تقاسم معارفهم .					
3	تعتبر استراتيجية المعرفة بأنها منتج معرفي يهتم بتوليد المعرفة وربطها بإدارة الابتكار					
4	تحديد الفجوة المعرفية داخل المنظمة و تحديد احتياجاتها					
5	وضع استراتيجية منسجمة مع رسالة المؤسسة تمكنها من خلق ميزة تنافسية					
6	اعتماد مهارات استراتيجية على صناع المعرفة وتوليد ثقافة مبنية على التعلم المستمر.					
7	إمتلاك المؤسسة استراتيجية تفود إلى اكتساب معارف جديدة من أجل تحقيق الاستمرارية.					
8	اتباع استراتيجية تعتمد على التكلفة المنخفضة تتعلق بالبيانات البيئية ذات كفاءة عالية					
9	اتباع استراتيجية تتميز بالجودة و تصميم صورة العلامة يتم تقديرها من طرف الزبائن وخلق ولاء العلامة					

الملاحق

					استراتيجية إدارة المعرفة تشجع التشارك بالمعرفة عبر التوزيع الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .	10
--	--	--	--	--	--	----

القسم الثالث : مستوى أداء المؤسسة

الرقم	الفقرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	الربحية والمؤشرات المالية كنمو المبيعات وارتباطه بنجاح المؤسسة					
2	رضا الزبائن في الخدمات و العاملين					
3	مقاييس الكفاءة و الفعالية تعكس درجة نجاح المؤسسة و العمل على التكيف مع البيئة الخارجية					
4	تسهيلات توزيع المعرفة داخل المؤسسة					
5	كل المعلومات متاحة في الوقت المناسب					
6	الحصول على حصة سوقية و اكبر قياس بالنسبة للمنافسين					
7	ميزة تنافسية صعب تقليدها و محاكاتها					
8	الرضا الوظيفي عن حالة العمل بسبب الاجراءات الروتينية					
9	جودة الخدمات المقدمة لزبون					
10	زيادة الأداء الوظيفي بسبب إدارة المعرفة .					