



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



المرجع :/2019

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلا-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الدكتور قرين ربيع

إعداد الطالب:

- مخناش بلال

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	هولي فرحات
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	قرين ربيع
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	طباخي سناء

السنة الجامعية 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَفَرَ بِاللَّهِ مِنْ بَعْدِ إِيمَانِهِ
سَاءَ مَا يَحْكُمُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

الْقُرْآنُ

آية من الكريم

بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ

وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ

كُنْ فَيَكُونُ

سورة البقرة: 117



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي الكريم أطال الله في

عمره

وإلى والدتي العزيزة حفظها الله وأطال في

عمرها

وإلى كل أفراد العائلة والزلاء كل باسمه

بلال

تشكرات

بداية أشكر المولى عز وجل على عطائه الواسع، وتوفيقه لي في إتمام هذا العمل

ونتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى الأستاذ قرين ربيع على إشرافه على هذه المذكرة وتقديمه

لي توجيهات ونصائح أفادتني لإتمام هذا العمل.

أشكر كذلك كل الأساتذة الكرام على توجيهاتهم ونصائحهم.

أشكر كذلك الأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-.

أشكر كذلك كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة المعرفة) والكفاءات المحورية ككتلة واحدة، ولتحقيق هدف الدراسة الميدانية اعتمدنا على الاستبانة في جمع البيانات، بحيث شملت عينة الدراسة 53% من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- حيث بلغ عدد عينة الدراسة 202 أستاذ، أما في تحليل البيانات فتم الاعتماد على معامل الارتباط ونموذج الانحدار البسيط، لإبراز العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها (متطلبات وعمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة) والكفاءات المحورية.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية، وقد تم التوصل في الأخير إلى عدم وجود تعزيز للكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.
الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الكفاءات المحورية، رأس المال البشري.

Abstract:

The aim of the study is to determine the role of knowledge management in improving core competencies in Abdelhafid Boussof Centre University- Mila, by studying the relationship between knowledge management and its dimensions (Knowledge Management Requirements, Knowledge management processes, Knowledge management strategies) and core competencies as a one block.

To achieve the aim of the study, we relied on a questionnaire to collect the data. The study sample included 53% of the professors of Abdelhafid Boussof Centre University- Mila, where's the sample of the study included 202 professors. In the data analysis, correlation coefficient and simple regression model were used to highlight the relationship between knowledge management and its dimensions, and core competencies as well.

Through this study, we reached some results, which are:

The existence of a statistically significant relationship between knowledge management and core competencies. Finally, we concluded that there is a lack of the improvement of core competencies at Abdelhafid Boussof Centre University- Mila.

Keywords: knowledge management, core competencies, human capital.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة

الموضوع

البسمة

الآية القرآنية

الإهداء

الشكر والتقدير

I الملخص

V قائمة المحتويات

VI قائمة الأشكال

VII قائمة الجداول

VIII قائمة الملاحق

IX المقدمة

1 الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة المتطلبات والعمليات والإستراتيجيات.....

2 تمهيد.....

3 المبحث الأول: ماهية المعرفة ومصادر تحصيلها.....

3 المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها.....

3 أولاً: مفهوم المعرفة.....

5 ثانياً: أهمية المعرفة.....

6 المطلب الثالث: خصائص المعرفة.....

7 المطلب الثالث: أنواع المعرفة ومصادر تحصيلها.....

7 أولاً: أنواع المعرفة.....

10 ثانياً: مصادر المعرفة.....

11 المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة ومدخلها ونماذجها.....

11 المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.....

11 أولاً: نشأة إدارة المعرفة.....

12 ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة.....

13 ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة.....

14 المطلب الثاني: مدخل إدارة المعرفة.....

15 المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.....

15	أولاً: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.....
16	ثانياً: نموذج ويج لإدارة المعرفة.....
17	ثالثاً: نموذج دوفي لإدارة المعرفة.....
18	رابعاً: نموذج جنكيس وأولفمان.....
20	المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة وإستراتيجيات وعملياتها
20	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة.....
21	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة ونظام إدارة المعرفة.....
21	أولاً: عمليات إدارة المعرفة.....
23	ثانياً: نظام إدارة المعرفة.....
24	المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة.....
	أولاً: إستراتيجية Wiig & American Productivity and Quality 1997
24center,
24	ثانياً: إستراتيجية الترميز مقابل إستراتيجية الشخصية.....
25	المطلب الثالث: مشكلات إدارة المعرفة ومعوقاتها.....
27خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني: الكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة المعرفة
29تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية الكفاءات المحورية وأساليب تعزيزها
30	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات.....
30	أولاً: تعريف الكفاءات.....
31	ثانياً: خصائص الكفاءات.....
32	المطلب الثاني: ماهية الكفاءات المحورية.....
32	أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات المحورية.....
32	ثانياً: مفهوم الكفاءات المحورية.....
34	ثالثاً: خصائص الكفاءات المحورية.....
34	رابعاً: أهمية الكفاءات المحورية.....
35	المطلب الثالث: أساليب تعزيز الكفاءات المحورية.....
36	المبحث الثاني: مفهوم رأس المال البشري وعلاقته بإدارة المعرفة
36	المطلب الأول: مفهوم وخصائص رأس المال البشري.....

36	أولاً: مفهوم رأس المال البشري.....
37	ثانياً: خصائص رأس المال البشري.....
37	ثالثاً: أهمية رأس المال البشري.....
38	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري.....
39	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة برأس المال البشري.....
39	المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية.....
39	المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية.....
41	المطلب الثاني: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية.....
41	أولاً: علاقة الكفاءات المحورية بتشخيص المعرفة.....
41	ثانياً: علاقة الكفاءات المحورية بتوليد المعرفة.....
42	ثالثاً: علاقة الكفاءات المحورية بنشر وتوزيع المعرفة.....
42	رابعاً: علاقة الكفاءات المحورية بتطبيق المعرفة.....
42	المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية.....
44	خلاصة الفصل:.....
45	الفصل الثالث: دراسة علاقة إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة-
46	تمهيد.....
47	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
47	المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.....
47	أولاً: نشأة المركز الجامعي.....
47	ثانياً: موقع المركز الجامعي ومساحته.....
47	ثالثاً: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي.....
49	رابعاً: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي.....
50	المطلب الثاني: أنموذج الدراسة.....
51	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
51	أولاً: مجتمع الدراسة.....
51	ثانياً: عينة الدراسة.....
51	ثالثاً: أداة الدراسة.....
55	رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية.....
55	المبحث الثاني: تحليل نتائج المحاور واختبار الفرضيات.....

56المطلب الأول: تحليل نتائج ووصف عينة الدراسة.....
63المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بإدارة المعرفة.....
74المطلب الثالث: نتائج تحليل المحور الثاني الكفاءات المحورية.....
77المبحث الثالث: مناقشة واختبار فرضيات الدراسة.....
	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرابعة لنتائج فروق إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات
77الديموغرافية.....
82المطلب الثاني: نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة.....
84المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية.....
86خلاصة الفصل الثالث.....
87الخاتمة.....

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفروق الجوهرية بين المعرفة الصريحة والضمنية.	10
02	مجموعة من التعاريف للكفاءات المحورية.	33
03	قيم معامل ألفا كرومباخ لثبات أبعاد الاستبانة.	53
04	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة.	54
05	مقياس التحليل.	55
06	توزيع عينة الدراسة حسب نوعية الجنس.	56
07	التوزيع حسب الفئة العمرية.	57
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية.	58
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهام الإدارية.	59
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشروعهم البحثي.	60
11	توزيع أفراد العينة حسب معهد الانتماء.	61
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية.	62
13	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المتطلبات المالية.	63
14	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المتطلبات الثقافية.	64
15	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المتطلبات الهيكلية.	65
16	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد المتطلبات البشرية.	66
17	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد المتطلبات التكنولوجية.	67
18	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد عملية تشخيص وتوليد المعرفة.	68
19	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد عملية تخزين المعرفة.	69
20	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد عملية مشاركة المعرفة.	70
21	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد عملية تطبيق المعرفة.	71
22	نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد إستراتيجية الترميز.	72
23	نتائج التحليل الإحصائي لبعء إستراتيجية الشخصية.	73
24	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأداة المعرفة.	74
25	نتائج التحليل الإحصائي لمحور الكفاءات المحورية.	75
26	نتائج اختبار الفرضية الأولى لاستجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.	77

27	نتائج فروق متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة باختلاف الفئة العمرية.	78
28	نتائج التحليل البعدي Tukey.H.S.D تبعاً لمتغير الفئة العمرية.	79
29	نتائج فروق متوسطات استجابة أفراد العينة لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.	79
30	نتائج اختبار Tukey.H.S.D للمقاربات البعدية تبعاً لمتغير الرتبة العلمية.	80
31	نتائج فروق المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.	81
32	نتائج التحليل البعدي لاختبار Tukey.H.S.D. تبعاً لمتغير الأقدمية المهنية.	81
33	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية.	82
34	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار ارتباط عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية	83
35	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار ارتباط إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات.	84
36	تحليل نتائج الانحدار البسيط لاختبار ارتباط إدارة المعرفة والكفاءات المحورية.	84

الصفحة	العنوان	الرقم
3	مراحل ظهور المعرفة (هرمية المعرفة).	01
15	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.	02
16	أنموذج ويج لإدارة المعرفة.	03
18	أنموذج دوفي لإدارة المعرفة.	04
19	أنموذج جينكس وأولفمان إدارة المعرفة.	05
22	نموذج توليد المعرفة ل: نوناكا وتاكيوشي.	06
49	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-.	07
50	أنموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة.	08
54	التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة.	09
56	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	10
57	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.	11
58	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية.	12
59	رسم بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهام الإدارية.	13
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشروعهم الدراسي.	14
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معهد الانتماء.	15
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية.	16

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
97	استبيان الدراسة	01
102	قائمة الأساتذة المحكمين	02

مقدمه

تعيش مؤسسات اليوم بمتغيرات إقتصادية وإجتماعية وتكنولوجية سريعة، ناتجة عن العولمة وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي، ما أوجب على المؤسسات أن تعمل بشكل كبير على تعزيز كفاءاتها وتطويرها في كل حين لتواكب التغير المستمر في بيئتها، لأن مواكبة هذه التغيرات ضرور حتمية لبقائها ومزاولة نشاطها، الأمر الذي يوجب عليها ضرورة البحث عن إعداد التوازن في أداء أعمالها، والعمل على تعزيز مآليها من كفاءات.

وبناء على هذا الأساس يجب التركيز على هذا الأخير وإعطائه الأهمية الأكبر في المؤسسة لكونه المورد الذي يجلب الثروة ويحقق الريادة للمؤسسة في مجال عملها، وعليه فإن عمل المؤسسة على تعزيز كفاءاتها المحورية والحفاظ عليها وحمايتها من الضياع في ظل التقنيات والتغيرات السريعة في نفس الوقت تحدياً.

وعليه فإن المؤسسات تعمل على إيجاد مدخل إداري حديث وفعال يمكنها من إدارة كفاءاتها المحورية والمحافظة عليها وحمايتها، لقد أثبتت العديد من الدراسات أن الأساليب الاستراتيجية للإدارة الحديثة التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق التميز، يتمثل في عنصر محوري مهم وهو المعرفة وكيفية استخدامها كوسيلة لترقية مستوى المعارف من خلال إدارة المعرفة، لكونها الأسلوب الإداري الأكثر حداثة في تغطية النقائص سابقة الذكر، وتكمن محورية هذا العنصر في أنه يشمل جميع العمليات التي تعزز وتحافظ على المعرفة داخل المؤسسة من خلال تشخيصها للمعرفة وتوليدها، خزنها، نشرها وتطبيقها.

أولاً: طرح الإشكالية الرئيسية

أمام واقع هذا التطور التكنولوجي والمعلوماتي السريع في بيئة المؤسسة، أوجب عليها تطوير كفاءاتها المحورية البشرية والإحاطة بها لكون هذه الأخير من الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة لدورها المهم في تحقيق التميز للمؤسسة، ومن هذا المنطلق كان من أولويات إدارة المعرفة البحث عن الطرق والاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من التحكم في المعارف بشكل ملائم وتسهيل عملية وصولها إلى جميع أفراد المؤسسة بشكل يضمن الاستفادة القصوى منها.

يعد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من بين المؤسسات المهمة لدورها المحوري في المجتمع وكونها مؤسسة جامعية مسؤولة على تكوين الكوادر البشرية، فهي من المؤسسات الملزمة على العمل وفق أساليب إدارية حديثة ومتطورة، ووسائل وتقنيات تحتاج إلى أفراد مؤهلين وذوي خبرات ومهارات خاصة تمكنها من تحقيق أهدافها، وبناء على هذا قام الطالب بدراسة إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الكفاءات المحورية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، لكونها من أكثر المؤسسات أهمية، ومن هنا نطرح الإشكالية الرئيسية المتمثلة في:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-؟

ولمعالجة هذه الإشكالية، بغية الوصول لإستدلال علمي وعملي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية مطرح الأسئلة الفرعية التالية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول

محوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزى للمتغيرات الوظيفية؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية عند مستوى

المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية تقتضي تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات؛

1-الفرضية العامة

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-.

2-الفرضيات الفرعية

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء عينة الدراسة حول محوري

إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزى للمتغيرات الوظيفية.

هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة والكفاءات

المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.

هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات

المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.

هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجيات إدارة المعرفة

والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يعد الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية في

المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-، ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

هل معرفة فروقات آراء عينة الدراسة بين محوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية؛

هل معرفة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية؛

➤ معرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية؛

➤ معرفة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية؛

رابعاً: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على منهجين هما المنهج الوصفي الذي استعمل في الجزء النظري، والمنهج الوصفي التحليلي الذي استعمل في الجانب التطبيقي من الدراسة، لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة بأبعادها (متطلبات وعمليات وإستراتيجيات) والكفاءات المحورية، معتمداً في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

➤ **المسح المكتبي:** يتمثل في الإطلاع على الكتب والمقالات، مذكرات الماجستير، رسائل الدكتوراه والدراسات السابقة ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع.

➤ **الإستبيان:** تم الإعتماد الإستبيان في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم تحليل هذه البيانات بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات الإحصائية ك: (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط لقياس العلاقة) بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V20.

خامساً: مجال الدراسة

➤ **المجال المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في المؤسسة الجامعية عبد الجفيظ بالصفوف -ميلة-.

➤ **المجال الزمني:** وهي الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية المتمثلة في توزيع الإستبيان وإسترجاعه، والمتمثلة في الفترة الممتدة من 10 ماي إلى 25 ماي 2019.

سادساً: الدراسات السابقة

1-دراسة مانع سريينة، بن حجوية حميد بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة تيسمسيلت- 2018.

عالجا الإشكالية التالية: ما دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة تيسمسيلت-؟

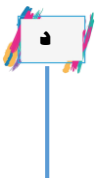
أهداف الدراسة

➤ إعتبار إدارة المعرفة توجه حديث لا بد على المؤسسات المعاصرة تبنيه، بغية الرفع من مستوى معارف مواردها البشرية وخلق روح العمل الجماعي والتشارك المعرفي بينهم.

➤ معرفة مدى حتمية السعي إلى تبني أساليب وإستراتيجيات هامة وحديثة، تساعد على الرفع من مستوى الأداء البشري الذي يشكل رهانا حقيقيا للمؤسسات بغية تحقيق غايتها.

➤ تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري.

➤ الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري ميدانياً من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية تيسمسيلت.



منهج الدراسة: إعتمدا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. حيث إعتمد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق إلى إدارة المعرفة والأداء البشري بالمؤسسات، والبحث عن دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري، كما اعتمد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل بيانات ومعطيات الاستبيان في الدراسة الميدانية.

مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستعملة في جمع البيانات: يمثل مجتمع الدراسة جميع موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت، ونظرا لإختلاف المستوى التعليمي بينهم، خاصة أن الأمر يتعلق بإدارة المعرفة فقد إعتمدا على العينة الغرضية من خلال الحكم الشخصي. حيث تم إختيار عينة تتكون من 33 موظف من أجل تحقيق نتائج أفضل. كما إعتمدا في هذه الدراسة في جميع البيانات على الإستبيان، من خلال توزيعه على عينة الدراسة، وتحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS للوصول إلى أهداف الدراسة. ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة: مايلي:

✚ هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء البشري بصفة خاصة حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (0.78) وهو ارتباط قوي بين المتغيرين.

✚ تركز المؤسسة على تطبيق إدارة المعرفة من خلال فتح مجال التعلم واكتساب المهارات والتقنيات الجديدة لعامليها وتشجيعهم على تطبيق المعارف وتطويرها.

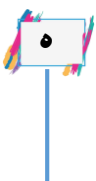
✚ إن تشخيص المعرفة في المؤسسة أساس تقديم خدمات وأداء مميز يعود على سمعة وصورة المؤسسة ككل.

2-دراسة وردة بن حيزية بعنوان: دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر -وكالة أم البواقي- جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي- 2016.

عالجة الإشكالية التالية: ماهو دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري في مؤسسة بريد الجزائر -وكالة أم البواقي-؟

هدفت الدراسة إلى:

- ✚ إعداد إطار نظري لتوضيح المفاهيم المتعمقة بكل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.
- ✚ معرفة دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري وبيان ذلك إحصائيا في المؤسسة محل الدراسة.
- ✚ تقديم النتائج والإقتراحات اللازمة للإستفادة من الموضوع، واستغلاله بشكل أمثل في تسيير أعمالهم ونشاطاتهم المختلفة.
- ✚ معرفة مدى إهتمام وتطبيق المؤسسة محل الدراسة لموضوع إدارة المعرفة.
- ✚ معرفة مدى كفاءة المؤسسة محل الدراسة في إستخدام رأس المال الفكري.



منهج الدراسة: تم الإعتماد على المنهج الإستنباطي أي الإنتقال من العام إلى الخاص في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي سيتم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات ثم القيام بتحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية للتوصل إلى النتائج والإقتراحات التي تهدف هذه الدراسة إلى إثباتها.

مجتمع وعينة الدراسة: هم جميع عمال بريد الجزائر في وكالة أم البواقي والذي بلغ عدد العمال فيها (مؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي) 50 عاملا. من أجل القيام بهذه الدراسة إعتد على عينة قدرها 40 فردا تم سحب العينة بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 40 إستبيان لإجراء الدراسة على العمال في الوكالة، حيث إسترد منهم 36 إستبيان فقط.

من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة

- ✚ ليس هناك دور ذو دلالة معنوية لعملية تشخيص و إكتساب المعرفة في تطوير رأس المال الفكري لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يثبت نفي الفرضية الأولى.
- ✚ هناك دور ذو دلالة معنوية لعملية توليد المعرفة في تطوير رأس المال الفكري لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- ✚ ليس هناك دور ذو دلالة معنوية لعملية تخزين المعرفة في تطوير رأس المال الفكري لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يثبت نفي الفرضية الثالثة.
- ✚ هناك دور ذو دلالة معنوية لعملية توزيع المعرفة في تطوير رأس المال الفكري لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- ✚ ليس هناك دور ذو دلالة معنوية لعملية تطبيق المعرفة في تطوير رأس المال الفكري لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يثبت نفي الفرضية الخامسة.
- ✚ هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري لمؤسسة بريد الجزائر وكالة أم البواقي عند مستوى دلالة (0.05) وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

3-دراسة. ربيحة قوادرية سعاد عيود بعنوان: مساهمة تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -فرع بسكرة- جامعة محمد خيضر -بسكرة- (2016).

عالجا الإشكالية التالية: كيف يساهم تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري للمنظمة؟

هدفت الدراسة إلى: معرفة مامدى مساهمة تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة إتصالات الجزائر -فرع بسكرة-.

وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على نموذج (finik & will) الذي يعد من أكثر النماذج وضوحا في وصف عمليات تسيير المعرف، وقاما بالتركيز عليه لبناء نموذج الدراسة والذي يقوم على تنمية رأس المال البشري من خلال عمليات تسيير المعرفة.

مجتمع وعينة الدراسة وأداتها: يضم مجتمع الدراسة جميع إدارات مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- والبالغ عددهم (100 إطار) وتم إختيار عينة قصدية من 45 إطار، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد إستخدم سلم Likert الثلاثي لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 3 كما إعتمد على البرنامج الإحصائي spss في تحويل البيانات.

النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي:

✚ أن كل من توليد ونشر وتوزيع المعرفة لها علاقة إرتباط قوية مع تنمية رأس المال البشري، وأن كل من خزن وتطبيق المعرفة لها علاقة إرتباط متوسطة مع تنمية رأس المال البشري.

✚ يساهم تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري بمؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة- حيث بلغت قيمة الإرتباط (0.739) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتسيير المعرفة وتطبيقها وهو يساهم في تنمية رأس المال البشري.

4-دراسة حسين بركاتي بعنوان: واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الاقتصاد المعرفي دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة- جامعة -محمد بوضياف المسيلة- (2015).

عالج الإشكالية التالية: ما هو واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشطة بولاية المسيلة؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى

- ✚ تبيان واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية ببعض المنظمات الناشئة بولاية المسيلة.
- ✚ مدى إهتمام المنظمات محل الدراسة بإدارة المعرفة من خلال التركيز على تحقيق عمليات إدارة المعرفة بما يستجيب لمتطلبات الاقتصاد المعرفي ومستوى تطبيق المؤسسة لكل عملية.
- ✚ معرفة مدى إهتمام المنظمات محل الدراسة بتنمية مواردها البشرية من خلال إهتمامها بإدارة رأس المال الفكري وتبني سياسة التمكين كي تتكيف ومتطلبات الاقتصاد المعرفي.

مجتمع وعينة الدراسة والأداة المستعملة في جمع البيانات: تم إختيار عينة بطريقة غير عشوائية تتكون في مجملها من 91 إستمارة، وقد تم إختيار هذه المجموعة من المؤسسات من ولاية المسيلة من كلا القطاعين العام والخاص، كما تم التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات، وتم توزيع الاستمارات على الإداريين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة قصد الحصول على إجابات مهمة ودقيقة.

النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي

- ✚ عملية توليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع وهذا يعكس مدى إهتمام المؤسسات بتشجيع التعلم التنظيمي.

✚ عملية اكتساب المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى متوسط وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى العوائق أمام نشر المعرفة في المؤسسات والتي تتمثل أساسا في الثقة.

✚ عملية تخزين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى مرتفع وهذا نظرا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات.

✚ عملية تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ذات مستوى متوسط وهو مستوى مقبول يعكس توجه المؤسسات نحو الاقتصاد المعرفي.

5-دراسة بوعافية ليلي بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز -ميلة- (2015).

عاجلة الإشكالية التالية: ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة؟

أهداف هذه الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى

✚ التعرف على الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية.

✚ دور متطلبات إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

✚ دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة.

✚ توضيح فروقات تصورات الباحثين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

منهج الدراسة: تم إتباع منهجين، أولهما المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا بهدف تحليل ملامحها وما تمتاز به من خصائص تمهيدا لتحليلها، وثانيهما المنهج التحليلي والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقات التي تم وصفها بناء على المنهج السابق، ومن ثم بيان النتائج بصورتها الواقعية وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية، إضافة إلى منهج دراسة الحالة والذي تم إعداده باستخدام الاستبيان.

مجتمع الدراسة والعينة والأداة المستعملة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بميلة وتتكون عينة الدراسة من مجموعتين:

العينة الاستطلاعية: تم تطبيق الاستبانة على (30 عاملا) في مديرية التوزيع، تم اختيارهم عشوائيا بغرض التأكد من صلاحية الاستبانة ولحساب صدق وثبات الأداة.

العينة الفعلية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة تمنح كل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الاختيار، تم توزيع 110 استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 100 استبانة، واستبعدت 3 استبانات لعدم صلاحيتها. وبذلك يكون مجموع

الاستبيانات الصالحة للتحليل 97 استبيان أي بنسبة استجابة بلغت، 88.18% أما الاستبيانات غير الصالحة فتمثل نسبة 11.8%.

النتائج التي توصلت لها الدراسة: توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها:

✚ كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز، وبالتالي بالفرضية الفرعية الأولى محققة.

✚ بينت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمدرية التوزيع، تلعب هذه العميات دوراً في اكتساب وتوليد تخزين وتوزيع واستعمال وتطبيق المعرفة لزيادة المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة.

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمدرية التوزيع، وتشير النتيجة إلى الدور الإيجابي الذي يخلقه تطبيق إدارة المعرفة على تنمية قدرات التعلم والإبداع والابتكار للعاملين

6-دراسة سمر محمد خليل العلول بعنوان: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة -جامعة الأزهر غزة- (2011).

عالجة الإشكالية التالية: ما دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

أهداف الدراسة:

✚ التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

✚ تحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

✚ توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تبعا لمتغير -الجنس والمسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، التخصص والجامعة-.

منهج الدراسة: إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الوصف والتحليل أملاً في التوصل إلى حقائق جديدة تزيد بها رصيد العلم والمعرفة.

المجتمع والعينة والأداة المستعملة في الدراسة: يتكون المجتمع من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الأزهر والأقصى، الإسلامية والقدس المفتوحة) للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (1309 أكاديمياً). بحيث تم أخذ عينة طبقية من جميع الجامعات الفلسطينية بنسبة 15% من مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الأكاديميين في هذه العينة 196 أكاديمي، وقامت كذلك بإختبار أفراد العينة من

كل جامعة بنسبة 15% من عدد الأكاديميين في العينة. وأداة المستعملة في الدراسة هي الإستبانة لمعرفة مدى تطبيق العاملين الأكاديميين لإدارة العرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، وإستعملت أساليب إحصائية تتمثل في: التكرارات والمتوسطات الحسابية، النسب المؤوية، معامل ارتباط بارسون، معامل ارتباط سبيرمان، بروان للتجزئة النصفية التساوية، جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، معامل الارتباط ألفا كرونباخ وتحليل التباين الأحادي.

النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- ✚ درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي 52%.
- ✚ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- ✚ لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المسمى الوظيفي بالنسبة لإدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

7-دراسة حاكم حسوني مكرود بعنوان: دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي -دراسة تطبيقية في معمل إسمنت -الكوفة- 2009.

عالجة الدراسة المشكلة التالية: هل هناك دور لإدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي في المنظمة؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- ✚ تقديم مفاهيم نظرية عن إدارة المعرفة وعملياتها ورأس المال البشري والأداء الاستراتيجي.
- ✚ تهدف الدراسة إلى معرفة مدى إدراك أفراد عينة الدراسة في المنظمة لأهمية عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري في تحقيق الأداء الاستراتيجي.
- ✚ محاولة لبناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول إلي صورة تعكس علاقة عمليات إدارة المعرفة وفعاليات رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي.
- ✚ تقديم التوصيات المناسبة لعينة الدراسة في ضوء ما تفرزه نتائج البحث.

المجتمع والعينة والأداة المستعملة في الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع المدراء في معمل إسمنت الكوفة، مدراء الأقسام والوحدات والشعب، فيما شملت عينة الدراسة 40 مديرا، وتم إختيار هذه العينة عشوائيا لإتمام متطلبات هذه الدراسة، كما إعتمدت الدراسة في إتمام مفردات الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلا عن استخدام شبكة الانترنت.

بينما تم أنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب والأدوات الآتية: (المقابلات الشخصية الملاحظة المباشرة، الإستبانة)، فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS V.15)

النتائج التي توصلت لها الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة، أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المعمل قيد الدراسة أغلبها بدرجة أتفق ما عدى عملية توليد المعرفة فكانت بدرجة محايد، وهذا يعد حالة جيدة وينبغي على الشركة الإهتمام أكثر بعمليات إدارة المعرفة من أجل الوصول الى التطبيق الكلي لهذه العمليات.

أظهرت نتائج الدراسة، أن تطبيق فعاليات رأس المال البشري في المعمل قيد الدراسة أغلبها بدرجة أتفق ما عدى فعالية الإستقطاب فكانت بدرجة محايد، وهذا يعد حالة جيدة وينبغي على الشركة الإهتمام أكثر بهذه الفعاليات من أجل الوصول إلى الإستثمار الفاعل لرأس المال البشري.

أظهرت نتائج الدراسة، أن أفراد عينة الدراسة متفقون وبشكل واضح حول إبعاد الأداء الإستراتيجي، هذا يعني أنه في حال الإهتمام بها من قبل الشركة قيد الدراسة يمكن لها أن تحقق الأداء الاستراتيجي.

8-دراسة ندى عبد القادر بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري -دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة- المنطقة الجنوبية.

عاجة الإشكالة التالية: هل هناك أثر لإدارة المعرفة على الموارد البشرية في الشركة؟

أهداف الدراسة:

إعطاء مفاهيم ومضامين لكل من إدارة المعرفة ورأس المال الفكر.

بيان المعيار الخاص بقياس رأس المال الفكر.

المجتمع والعينة والآداة: مجتمع الدراسة هي الشركة العامة لصناعة الأسمدة -المنطقة الجنوبية- عدد مفردات العينة هو 50 التي شملها توزيع الاستمارة وكان عدد الإستمارات المستلمة 46 إستمارة حيث هنالك 4 إستمارات لم تستلم وكذلك ظهر أن هنالك 3 إستمارات لا تصلح للتحليل بسبب عدم إستكمالها لشروط البحث، والآداة المستعملة في جمع المعلومات هي الإستبيان.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

ظهور علاقات إرتباطية قوية ومعنوية بين المعرفة الظاهرية والضمنية وكل من رأس المال البشري ورأس مال العملاء ورأس المال الهيكلي. ولكن أظهرت النتائج أن الأكثر إرتباطا هو كان بين رأس مال البشري والمعرفة الظاهرية وأقلها قوة بين رأس المال العملاء والمعرفة الظاهرية.

ركز البحث على إهمال الشركة بمدى أهمية إدارة المعرفة وأثرها على رأس المال الفكري والعلاق بينهما بما يسهم في تقدم الشركة ويجعلها في موضع تنافس مع الشركات العالمية.

قبول الفرضية القائلة يوجد تأثير ذو دلالة معنوي إحصائية لإدارة المعرفة على رأس المال الفكري.

سابعاً: مايميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

أن هذه الدراسة تناولت إدارة المعرفة بأبعادها الثلاثة (الإستراتيجيات والعمليات والمتطلبات)؛

✚ استخدام المعاملات الإحصائية (معامل الارتباط، معامل الإنحدار البسيط، ومعامل التحديد) لإختبار الفرضيات؛

✚ إختيار عينة مستهدفة قدرت بـ: 53% من مجتمع الدراسة بحيث بلغ عددهم 202 أستاذ؛

ثامنا: صعوبات الدراسة

✚ صعوبة الحصول على المراجع (الكتب) بسبب ندرتها نسبيا التي تتناول الكفاءات المحورية.

✚ صعوبة توزيع الإستبانة وإسترجاعها في معهد الآداب واللغات بالمركز الجامعي -ميلة-.

تاسعا: أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في جانبيها النظري والعملي، أما بالنسبة للجانب النظري سيقدم البحث ملخصا عن أهم أفكار العلماء والباحثين حول متغيرات الدراسة "إدارة المعرفة، الكفاءات المحورية"، وتوضيح العلاقة بينهما نظريا، أما على مستوى الجانب العملي، بإمكان هذه الدراسة أن تساهم في زيادة الوعي بأهمية الكفاءات المحورية في المؤسسة الجامعية -ميلة- (الأساتذة)، ودور إدارة المعرفة في تعزيزها.

ثامنا: هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، بحيث تم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية ونماذج إدارة المعرفة ومتطلباتها وإستراتيجياتها، ولإحاطة بموضوع هذا الفصل تم التطرق إلى ثلاث مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية المعرفة ومصادر تحصيلها، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى مداخل ونماذج إارة المعرفة، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى متطلبات وإستراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها.

في حين تطرقنا في الفصل الثاني ماهية الكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة المعرفة، ولإحاطة بموضوع هذا الفصل تم التطرق إلى ثلاث مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم الكفاءات المحورية وأساليب تعزيزها، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى رأس المال البشري وعلاقته بإدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى الكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة المعرفة.

أما الفصل الثالث فقد تم دراسة علاقة إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية دراسة تحليلية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-، في ثلاث مباحث بحيث إحتوى المبحث الأول على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتم فيه تحليل نتائج محاور الإستبانة، وفي المبحث الأخير تم مناقشة فرضيات الدراسة.

**الفصل الأول: ماهية ونماذج
إدارة المعرفة والمتطلبات
والعمليات والاستراتيجيات.**

تمهيد

تعتبر مفرزات البيئة الخارجية في عصرنا الحالي بعد التطور العلمي والتكنولوجي الذي عرفته البشرية في السنوات الأخيرة وما أحدثته من إنفجار معرفي، تحديا كبيرا أمام المؤسسات على إختلافها، بحيث تضخمت مصادر المعرفة وتيسرت سبل الوصول إليها والنهل منها بسبب العولمة وتقنيات إتصال فائقة السرعة كالإنترنت والآنترنت أوجت عليها مواكبت هذه التغيرات، وبذلك أصبحت المعرفة هي الأصل ذات العائد الحدي الأعلى بالمقارنة مع الأصول الأخرى، وأن رأس المال المعرفي هو الأعلى نسبة في القيمة الكلية وهذا ما أثبتته باول ستراسمان (P.Strasman) بعد قيامه بحساب رأس المال المعرفي لشركة كوكا كولا على أنها تحقق أفضل تقييم وتوليد لرأس المال المعرفي بعد مايكروسوفت¹.

فبناء على تنامي مفهوم المعرفة والإهتمام المتزايد بها فإننا قمنا في هذا الفصل بالتأصيل النظري لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة كمصطلح معاصر يعبر عن توجه حديث للإدارة الحديثة من خلال ثلاث مباحث كمايلي:

- ✚ ماهية المعرفة ومصادر تحصيلها.
- ✚ ماهية إدارة المعرفة ومداخلها ونماذجها.
- ✚ متطلبات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها وعملياتها.

¹ نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2009، ص. 487

المبحث الأول: ماهية المعرفة ومصادر تحصيلها

تعتبر المعرفة من المفاهيم التي لاقت إهتماما كبيرا من طرف الباحثين وذلك لكونها الأصل ذات العائد الحدي الأعلى بالمقارنة مع الأصول الأخرى في المؤسسة، وهذا ما أثبتته باول ستراسمان،¹ (P.Strasmann) في دراسة أجراها على بعض المؤسسات الأمريكية، لذلك سنتطرق في هذ البحث إلى تعريف المعرفة وأهميتها وخصائصها ومصادر تحصيلها

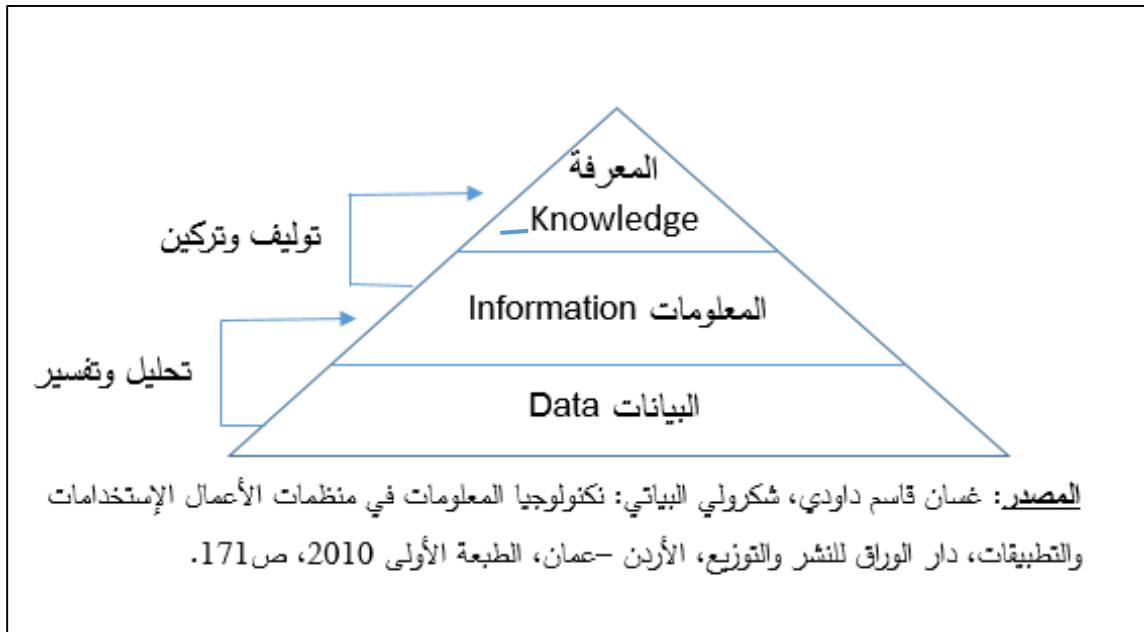
المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

إذا نظرنا إلى العرفة كمورد نجد أنها تختلف بشكل ثوري عن المورد المألوف الذي يتمثل في شكله المادي المحدود الذي يقل بالمشاركة ويختص بالندرة، في حين أن المعرفة تشبه السائل الذي يتغير باستمرار كلما تفاعل وعبر الحدود،² وأنها لا تستنفذ بالمشاركة فكلما توزع أكثر تتضاعف أكثر وترتفع قيمتها بالكثر لا بالندرة، الأمر الذي جعلها مفتاحا لتحقيق التميز.

أولاً: مفهوم المعرفة

خضع مفهوم المعرفة لكم هائل من التعاريف من طرف الباحثين إلا أنه على الرغم من الإتجاهات والمناهج المختلفة إتفق أغلبهم، على أن أهمية المعرفة تأتي من الأهمية الكبرى للبيانات والمعلومات، وتظهر هذه الأهمية في الشكل رقم (1) التالي:

الشكل رقم (1): مراحل ظهور المعرفة (هرمية المعرفة).



¹ نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية - الوظائف - المجالات، مرجع سبق ذكره، ص. 488.

² ترجمة حسن عبد الله بدر، عبد الوهاب حميد رشيد: إقتصاد القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للترجمة توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت - لبنان، 2009، ص. 224.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

1 - البيانات Data: مفردها بيان وهي المادة الخام، مثل البطاقة الشخصية وقرارات القياس السلوكية واللاسلكية التي تنبعث من أجهزة الإرسال وتستقبلها أجهزة الإستقبال، وأيضاً المدركات التي ندركها بحواسنا مثل الإيماءات ولغة الجسد مثل حركة الرأس والعين وتغير ملامح الوجه... إلخ.¹

بحيث تعرف بأنها أرقام ورموز عادية ونسب مئوية، علامات وأشكال هندسية معبرة، يتم جمعها من مصادر رسمية وغير رسمية داخلية كانت أو خارجية مجردة، لا يمكن الإعتماد عليها في إصدار الأحكام أو تفسير المشكلات وهي بشكلها الأولي مالم يتم تحليلها ومعالجتها.

2 - المعلومات information: يعرف chirstel وآخرون المعلومات بأنها:² "حقائق وبيانات تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة. وتبعاً لذلك، فإن المعلومات هي نتيجة البيانات". ويعرف كل من Prusak و Davenport المعلومات بأنها:³ "رسالة على شكل وثيقة أو إتصال صوتي أو مرئي، هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما، فيكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه، وهذا هو الفرق بين المعلومات وبين البيانات التي لاتحدث أي أثر".

بناءً على هذه التعاريف نرى أن البيانات تمثل العمود الفقري للمعلومات، وأنها تتغير بتغير الأول مما يجعلها متغير تابع وعليه يمكننا تعريف المعلومات بأنها "نتاج لعملية تحليل وتبويب البيانات من المادة الخام في شكل رموز وأرقام لايستفاد منها، إلى معلومات لها معنى هادف تبنى عليه القرارات وتتخذ".

3 - المعرفة knowledge: ومنه يمكننا القول أن الوصول إلى المعرفة ينطلق من المادة الخام للبيانات التي تكون مبهمه وغير مفهومه للعنصر البشري التي يتم معالجتها باستخدام الحاسوب حتى تكون منظمة ومفهومه ذات قيمة مضافة ومن تم الرقي بهذه المعلومات من خلال الخبرات والتجارب المكتسبة الممزوجة بالإدراك والبصيرة إلى المعرفة،⁴ وهنا تظهر الإشكالية الأخرى الموجودة في العلاقة البنوية غير الخطية بين المعلومات والمعرفة، إذا كانت المعلومات نتائج طبيعي لأنشطة معالجة البيانات فإنه من غير الممكن تطور المعرفة كتحصيل حاصل للمعلومات لأن هناك فجوة إدراكية وحصيلة بين المعلومات والمعرفة،⁵ فلا يمكن تجسيروها إلا بعملية التعلم المستمر الممزوج بالخبرات وتجارب العمل والمهارات التقنية والتنظيمية ومن الفكر والثقافة.

يعرف القاموس ويبستر المعرفة على أنها:⁶ "الفهم الواضح والمؤكد لأشياء التعلم، وكل ما يدركه أويستوعبه العقل، من خبرة عملية ومهارات، وإدراك لمعلومات منظمة تطبق لحل مشكلة ما".

¹ ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، الطبعة الثانية، 2012، ص 37.

² نفس المرجع، ص. 43.

³ نفس المرجع، ص. 43.

⁴ خيضر مصباح إسماعيل طيطي: إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص. 24.

⁵ سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2007، ص. 61.

⁶ إبراهيم الخلوف المكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص. 30.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

عرفها رائد الإدارة Peter Druker على أنها:¹ "معلومات تعمل في سبيل تحقيق النتائج مؤكدا أنها قوة تحتاج إلى السلطة والمسؤولية لتثبت نجاحها".

عرفها Stewart على أنها:² "رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند إستثمارها بشكل فعلي وأن المعرفة قوة خاصة إذا توفرت لدينا القدرة على تطبيقها".

وعرفها الكبيسي على أنها:³ "كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة".

وعرفها محمد تركي وزياد محمد على بأنها:⁴ "مجموع الخبرات والتجارب، والقيم المخترنة بعقول الأفراد، وتمكن القدرة على إستعمال المعلومات وتطوير وتوليد أفكار إبداعية، تعطي المؤسسة مورداً تنافسيا يميزها عن الآخرين ويسهم في زيادة الأداء والتعلم للمؤسسة وهي منظمة في كل من المؤسسة والأفراد على حد سواء".

ثانياً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في القيمة المضافة التي تدرها على المؤسسة وفي الدور الذي تأديه وليس في ذات المعرفة. وبناءً على هذا الأساس يمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:⁵

✚ إسهام المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكله تكون أكثر مرونة؛

✚ تتيح المعرفة المجال للمؤسسة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وتحفز الإبداع والإبتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

✚ إسهام المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئتها، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

✚ يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها من خلال بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛

✚ ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛

✚ تعتبر حركة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانياً؛

¹ محي الدين شبيبة ومنى دريس: دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري، مجلة العلوم الإسلامية لجامعة -أم البواقي، العدد التاسع، جوان 2018، ص. 823.

² نفس المرجع، ص. 823.

³ صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة القاهرة، 2005، ص. 12.

⁴ محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن -عمان، 2010، ص. 5.

⁵ صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص. 13.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة

للمعرفة خمس خصائص تكوينية مشتركة تتميز بها مهما اختلفت مظاهر النشاط الفكري والإنساني للمعرفة، بحيث تمتاز ب:¹

أ - التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة وذات قيمة في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

ب - التنظيم: المعرفة المتولدة تتيح للمستفيد الوصول إليها وإنقاء الجزء المقصود منها.

ج - البحث عن الأسباب: التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

د - الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل لكل الناس، واليقينية لاتعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الإعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لاتعني أنها تعلوا على التغيير.

هـ - الدقة والتجرد: الدقة التي تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

و - التميز: وهو قياس لدرجة الإعتمادية، وضروري لبقاء المؤسسة.

إلى أن خصائص المعرفة من ناحية المضمون والمنظور فهي تختلف باختلاف السياق الاجتماعي والإقتصادي والفكري،² وذلك تبعاً لإختلاف وجهات نظر الباحثين وحسب المجال الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، وبناءً على هذا الأساس يمكن الإشارة إلى عدد من خصائص المعرفة. كما عددها إبراهيم الخلوف الملكاوي وربحي مصطفى عليان وهوسيل وبيل Housel and bell إلى مجموعة الخصائص التالية:

أ - المعرفة يمكن أن تولد: وتشير هذه الخاصية إلى إمكانية إيجاد المعرفة من خلال الإستنباط والإستقراء والتحليل ويتم ذلك من خلال البحث العلمي المتواصل، من قبل الأشخاص أصحاب الفكر ذوي القدرة الذهنية العالية والقدرة على التحليل وإستخلاص النتائج.³

ب - إمكانية موت المعرفة: كما تولد المعرفة تموت، إن القليل من المعارف التي تتكون من خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن مايكتب منها في الكتب والدوريات قليل جداً مقارنة بما نعرف، (ويعود ذلك في كثير من الأحيان إلى عدم قدرة الفرد على ترجمة معرفته الضمنية إلى حبر على ورق) لذلك فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة وهذا ما يحدث مع

¹ صلاح الدين الكبسي: مرجع سبق ذكره، ص14.

² عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2013، ص. 34.

³ محمد تركي البطاينة، وزياد محمد المشاقبة: مرجع سبق ذكره، ص. 16.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

الإبتكار الجذري، في حين يصبح البعض الآخر دون قيمة في مجال الأعمال لأن المعرفة تحولت من المعرفة الخاصة إلى المعرفة العامة.¹

ج - المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات قيمة، ومن أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها. من خلال تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات إختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.²

د - المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد. فهناك معرفة فطرية مزودون بها قابلة للتحويل إلى معرفة.

هـ - المعرفة يمكن أن تخزن: أي حفظ المعرفة سواء على الورق أو بإستخدام الوسائل الإلكترونية المتنوعة وتعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة، وهو مايسمى بقواعد المعرفة وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على حقائق وقواعد محددة حول مجال خبرة معينة.³

و - إمكانية تصنيف المعرفة: إلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة. وهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة العملية ومعرفة المهارة تتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمؤسسة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس والعلاقات، وهذه الفئة هي الأوسع في المؤسسة.⁴

ز - المعرفة لاتستهلك بالإستخدام: بل على العكس فهي تتطور وتولد بالإستخدام وعكس ذلك تموت.

ح - إمكانية تقاسم المعرفة: والخبرات العلمية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والإنتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.⁵

المطلب الثالث: أنواع المعرفة ومصادر تحصيلها

أولاً: أنواع المعرفة

بعد التطرق لمفهوم المعرفة ومحاولة بلورتها في إطار واحد إتضح أن المعرفة معارف ليست نوعا واحداً متجانسا ونمطيا،⁶ وأنه يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع وفق عدة مداخل ووجهات نظر مختلفة فهي لاتتصف بشكل محدد ولايمكن تأطيرها في إطار واحدة، لكن لأجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المؤسسة يمكن

¹ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2007، ص. 29.

² نفس المرجع، ص. 29.

³ إبراهيم الخلوف المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص. 37.

⁴ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص. 33.

⁵ إبراهيم الخلوف المكاوي: مرجع سبق ذكره، ص. 38.

⁶ نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، 2005، ص. 40.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

تصنيفها لإسغلالها وتحديد الفجوة المعرفية فيها أو تطوير آلياتها وعمليات إنشائها، بحيث صنفها جيون وزملائه Giboons et al على أساس العلم والتكنولوجيا كمايلي:¹

1 - المعرفة العلمية: وهي المعرفة التي يولدها الباحثون ذوي الإختصاصات الأكاديمية في الجامعات في إطار الخبرة الجامعية، وإن نتائج هذه البحوث والتجارب الأكاديمية تنشر في دوريات عملية وتحقق الوصول الواسع والسهل لهذه المعرفة ومتاحة للجميع وللإستخدام الانى.

2 - المعرفة التطبيقية (التكنولوجية): وهي معرفة متداخلة ومتعددة الإختصاصات، تطبيقية يتم توليدها تحت سيطرة المؤسسات التجارية وتستهدف في الغالب مشكلات محددة، ومثل هذه المعرفة غالبا لاتجد طريقها إلى المجال العام وإنما تتحول من قبل المؤسسات المولدة لها إلى أسرار تجارية محدودة الوصول، وغير متاحة مقتصرة على المؤسسة ومن تخوله وهي الأخرى غير مجانية.

إن هذا النوع من المعرفة في المؤسسات يرتبط إرتباطا وثيقا بإستراتيجيتها والتي تعتبر هي الموجه لإكتشاف المعرفة العلمية "تنشر البحوث والتوصل إلى مفاهيم جديدة" والمعرفة التطبيقية أو الإبتكار "تحويل الفكرة الجديدة إلى شكل مادي ملموس".²

وهناك من صنف المعرفة ذاتها إذ يتدرج هذا التصنيف من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض كما يلي:³

أ- المعرفة الإجرائية معرفة كيف: وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات مثل الفك والتركيب لأداة معينة.

ب - المعرفة الإدراكية معرفة ماذا: المعرفة الإدراكية وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي، وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

ج - المعرفة السببية معرفة لماذا: وتذهب إلى الأشياء وتتضمن فهما أعمق للعلاقات البيئية والسببية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تفيد في مجال الإدارة في عملية إتخاذ القرارات خاصة في الظروف البيئية المعقدة التي يسودها الغموض.

د - معرفة من: وتشير إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات.

هـ - معرفة الأغراض: وتشير هذه للأسباب التي تدعو للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة.

¹ نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، 2005، ص. 30.

² نفس المرجع، ص، ص. 30، 31.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص. 40.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

أما التصنيف الذي قدمه Nonaka & Takeuchi هو التصنيف الأكثر استعمالاً والأوسع إنتشاراً بحيث ميزا فيه الباحثان بين نوعين من المعرفة: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، بحيث يعتمد الباحثين بإجماع على إعتباره مفتاحاً مهماً في إدارة المعرفة:¹ Vail. Houer. Duffy. King. Heisig:

1 - المعرفة الصريحة

وهي المعرفة الرسمية والمنظمة وتتمثل في الخبرات والتجارب التي يمكن تمييزها وكتابتها وحفظها في الوسائل المطبوعة مثل: "مراجع كتب، تقارير، منشورات" أو الإلكترونية والتي يسهل التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت ويمكن تقاسمها بسهولة.

ويرى Allen أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كل من البيانات والمعلومات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والإتصال ومعايير الوظيفة.

2 - المعرفة الضمنية

تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج وخبرات وتبصرة وبديهية، وقدرة الحكم على الأمور كما عبر عنها ميشيل بولاني Michael Polany صاحب كتاب "البعد الضمني في الستينات من القرن الماضي قائلًا:² "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول للآخرين، وإتينا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالظبط كيف نعمله". وهي نوعان:³ أحدهما تقني يعود إلى عمق معرفة الكيف أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، مايقوم به الطبيب في غرفة العمليات الجراحية على سبيل المثال لايتوقف على حركة آلات الجراحة التكنولوجية في يده فقط بل يعتمد في ذلك أيضاً على الخبرة التي في عقله والجراحات السابقة. والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية وإدراكات تقود الأفراد إلى أفعالهم وسلوكاتهم الإبداعية، والجدول رقم (1) يوضح الفروق الجوهرية بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

¹ سمية بن عامر بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن - عمان، 2016، ص. 31.

² نجم عبود نجم: مرجع سبق نكره، 2005، ص. 44.

³ عبد الستار، وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2012، ص. 37.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

الجدول رقم (1): الفروق الجوهرية بين المعرفة الصريحة والضمنية.

الإختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
إمتلاكها	يملكها الإنسان بشكل مقصود	يملكها الإنسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة والأرقام والأشكال وغير ذلك.	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها.
إستخلاصها	من السهل إستخلاصها من مصدرها.	من الصعب إستخلاصها من مصدرها.
تناقلها أو تشاركتها	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية.	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية.
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة.	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة.
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات.	عقول الأشخاص وذاكرة المؤسسة.
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها.	لا يمكن توثيقها وأن أمكن فإنها تكون عملية صعبة.
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقاً.	الخبرات والمهارات الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الأشخاص.

المصدر: ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفا للنشر والتوزيع الأردن - عمان، الطبعة الثانية، 2012، ص 85.

وبناءً على هذه الإختلافات والتصنيفات التي تطرق إليها أغلب الباحثين سواء تمثلت في العلم والتكنولوجيا أو السطحية والعميقة أو نمط الكيف نجد أن هناك بعدين أساسيين للمعرفة: أولها معرفة حول شئ أو كينونة ظاهرة ما وثانيها معرفة تستخدم في تحسين وتطوير هذه المعرفة، أو بعبارة أدق إذا كانت المعرفة الصريحة المكتوبة هي المعرفة بالموضوع، فإن المعرفة الضمنية هي تحويل هذه المعرفة المكتوبة من خلال إمتزاجها مع الثقافة والخبرة والأفكار شخصية معقدة إلى إنتاج معرفي ملموس.

ثانياً: مصادر المعرفة

عرف Saffady مصدر المعرفة بأنه "ذلك المصدر الذي يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد"، وهي تنقسم إلى قسمين:¹

1 - المصادر الداخلية: التابعة من خلال المؤسسة عن طريق توليد معارف جديدة أو تطوير المعارف القديمة، بناءً على خبرات الأفراد والعمل الجماعي المتراكم وتعلمهم وتكونهم، وقواعد البيانات والمؤتمرات العلمية

¹ سمية بن عامر بوران: مرجع سبق ذكره، ص. 35.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

والمكتبات الإلكترونية والبحوث العلمية وبراءة الإختراع عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة... إلخ، كما يحصر الدكتور علاء فرحان المصادر الداخلية للمؤسسة في العناصر التالية:¹

✚ إستراتيجيو المعرفة: هم خبراء الإستراتيجية القائمة على المعرفة، الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بإعتبارها رأس مال معرفي؛

✚ مهنيو المعرفة: هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية، مهمتهم إستيعاب المضمون المعرفي ومعرفة أساليب الحصول عليها واستعمال المنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الإستعمال المختلفة؛

✚ عمال المعرفة: مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزنها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية

2 - المصادر الخارجية: التابعة خارج المؤسسة، المتوقفة على العلاقات القائمة بين المؤسسة مع بيئتها ومحيطها الخارجي، وكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على التفاعل معهم وكانت سريعة في تبادل المعلومات كلما كان مصدرا مهما للمعرفة. ومن أمثلتها:² علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى، الأبحاث التي تجرى في الشبكات العالمية والمحلية، التريصات الخارجية، الإنضمام إلى التجمعات المهنية التي تسهل عملية إكتساب المعرفة، المكتبات الخارجية، البيانات والمعلومات المتحصل عليها من المستفيدين من المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة ومداخلها ونماذجها

بعد التطرق إلى مفهوم المعرفة بشيء من التفصيل وذلك من خلال مختلف التعاريف ووجهات نظر الباحثين، مع إبراز خصائصها وأهدافها. سنتطرق في هذ المبحث إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ومداخل إدارة المعرفة، مع عرض بعض النماذج لإدارة المعرفة؛

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة:

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

إن الحديث عن المعرفة قديم كما أن مشكلة دراستها من الناحية النظرية كانت قائمة طوال الفترة السابقة وتناولها العديد من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي، وذلك عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أي أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود،³ ولكن إعتبارها المصدر الأول والأساسي للثروة وتحقيق النمو والرقي للمؤسسة

¹ واضح فواز، نوبري مجدي: إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة إقتصادية المال والأعمال، جامعة سطيف 01، الجزائر 2017، ص 227.

² ثروت عبد الحميد عيسى: أساليب الإستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، 2016، الأردن - عمان، ص ص 42-43.

³ صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق نكره، ص 32.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

والمجتمع، أدخلها مستواها الثاني مستوى التطبيق، وفيه إنحصرت الحداثة في موضوع إدارة المعرفة وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة.

وفي إطار أكثر تحديدًا يذهب "البيلوي وحسين" أن الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة وممارساته يرجع إلى السبعينات من القرن العشرين.¹ عند ظهور عبارة "مجتمع المعرفة" سنة 1973 للعالم الأمريكي Daniel Bell التي كانت بمثابة نقطة التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة وتطبيقها ثم جاء المؤتمر الأمريكي للذكاء الإصطناعي عام 1980 كإشارة الإنطلاق الفعلي بالمعرفة،² وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة بيتر دراكر P. Drucker بأن العمل النموذجي سيكون قائم على المعرفة في مقال بعنوان "مقدم التنظيم الجديد". أن التنظيم الجديد سيكون أقل من عدد المستويات التنظيمية، وأن التنسيق والرقابة سيعتمدان في الأساس على رغبات العاملين وممارساتهم للرقابة الذاتية، وأن العمل المحرك لتلك التحولات التنظيمية هو "تقنية المعلومات".³ وفي بداية التسعينات لقيت إهتمامًا متزايدًا ومتسارعًا بالمعرفة وإدارتها بدءًا من دراسة العالم الياباني Ikujiro nonaka للشركات الخلاقة للمعرفة سنة 1991، حين تناول مفهوم المعرفة بنوعها الضمني والصريح، وشرح كيفية التناقل بينهما وفقًا لمخططه الشهير. وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات، فقد أشار Quintas إلى أن هذه الفترة شهدت إنتشارًا لكم هائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق 30 مؤتمر يتعلق بحقل إدارة المعرفة بين عامي 1996-1997 وإن 89% من قادة مؤسسات الأعمال يرون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال، وإن 90% من تلك المؤسسات أضحت لديها خططًا لاستحداث إدارة المعرفة.⁴

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

تباينت مفاهيم إدارة المعرفة تبعًا لتباين منظورات الباحثين وإتجاهاتهم فمنهم من ينظر إليها كعملية من مجموعة من النشاطات وبعضهم الآخر من منظور القيمة المضافة، والبعض الآخر من منظور رأس المال الفكري، كما يرجع كذلك إلى إتساع هذا المفهوم والتغيرات السريعة التي تدخل عليه وفيما يلي سنحاول عرض بعض التعريفات:

عرفها Brelade & Harman بأنها: "إكتساب واستخدام الموارد لإنشاء بيئة تكون المعلومات فيها سهلة المنال للأفراد، ويستطيع الأفراد في هذه البيئة اكتساب المعلومات وتقاسمها واستخدامها لتطوير المعرفة الخاصة واستخدامها لمصلحة مؤسستهم".⁵

¹ ثروت عبد الحميد عيسى: نفس المرجع السابق، ص 43.

² واضح فواز، نوبري جدي: مرجع سبق ذكره، 229.

³ علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، القاهرة، ص 199.

⁴ واضح فواز، نوبري جدي: مرجع سبق ذكره، ص 222.

⁵ عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة، سمية توفيق الخليلي: مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في

إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2009، ص ص 296-297.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

أما مارتينز Martinez فيعرفها بأنها:¹ "تشجيع الأفراد على تبادل المعرفة من خلال إنشاء نظام وبيئة لإملاك المعرفة وتنظيمها وتقاسمها في كل مكان في المؤسسة".

ويعرف Wiig إدارة المعرفة على أنها:² "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري تحقيق أكبر مايمكن من التأثير الإيجابي في النتائج".

عرفها يورك برس York Press بأنها:³ "المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة، لكي تحرز النجاح، الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها مع دعم ذلك بأسلوب يساعد على النجاح والإستمرار ويشمل الخطوات التي تتخذها المؤسسة لإدارة معرفتها".

وبناء على هذه التعاريف يعرف الطالب إدارة المعرفة على أنها "مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنظيم المعرفة والكفاءات والخبرات المتاحة داخل المؤسسة وخارجها من أجل توليد معارف جديدة لخلق قيمة مضافة في لمؤسسة".

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها:

- ✚ أداة تحفيز لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لتوليد معارف جديدة والكشف المسبق عن المعرفة غير المعروفة في المؤسسة والفجوات في توقعاتهم؛⁴
- ✚ تعزيز قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- ✚ تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- ✚ القدرة على التكيف السريع مع الإضطرابات والتعقيدات البيئية بما يؤدي إلى التنظيم الذاتي والتعلم؛⁵
- ✚ تسهم في بقاء المؤسسات وإستمرارها، ورفع قدرتها بين المؤسسات سواء أكانت محلية أو دولية؛
- ✚ أداة المؤسسة من خلال تسييرها لرأس المال الفكري للوصول إلى معرفة جديدة؛
- ✚ تسهيل التشارك المعرفي بين العمال، تعمل إدارة المعرفة والقائمين عليها في زيادة التشارك المعرفي بين العاملين من خلال توفير سبل الإتصال اللازمة لهم والتحفيز المستمر من قبل الإدارة العليا لذلك؛
- ✚ الحصول على المعرفة من العمال والإستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم في إبراز الأفكار الإبداعية؛

¹ عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة، سمية توفيق الخليلي: **مرجع سبق ذكره**، ص 297.

² محمد عواد الزيادات: **إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2008، عمان، الأردن، ص. 55.

³ يورك برس: **إدارة المعرفة**، الشركة المصرية العالمية للنشر - لونجمان، الطبعة العربية 2005، مصر، ص 10.

⁴ فلاح مبارك بردان الفهداوي، إسراء علاء الدين نوري: **إدارة المعرفة ودورها في التنمية البشرية المستدامة**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، العدد الخامس، ص 101.

⁵ عبد الرحمان الجاموس: **مرجع سبق ذكره**، ص 67.

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة

يمثل مدخل إدارة المعرفة البحث في القضايا الحاسمة (دور المعرفة الإستكشافي) التي تؤدي إلي تكيف المؤسسة مع البيئة السريعة التغير ومواجهتها، من خلال العمليات التي تهدف إلى الربط بين تقدم المعلومات وإبداع العنصر البشري، وأن المعرفة لاتدار بنفسها ولكن بواسطة كافة الأفراد العاملين في المؤسسة،¹ ونظرا لإتساع مجال إدارة المعرفة وتطبيقاتها بدءا من التعلم أثناء العمل، وإنهاءا بالبحث والتطوير والإبتكار لذلك تعددت المداخل في هذه الإدارة، حيث عدد "نجم عبود" ستة مداخل لإدارة المعرفة:²

1 - مدخل مركزية المعرفة: وهي المؤسسات القائمة على الهرمية في إدارة المعرفة، حيث تركز المعلومات الأثرى والأعمق في القمة والمعلومات الأكثر فقرا وسطحية في الأدنى، فمدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعلها تبنى وتدار في القمة ويتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

2 - مدخل لامركزية المعرفة: يتم في هذا المدخل التعويل على الأفراد العاملين وخبراتهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووضائفهم، ويعتمد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على التنظيم المرن والناغم أكثر من التنظيم المحكم والقياسي.

3 - مدخل إستراتيجية المعرفة: يعتمد هذا المدخل على هرمية المعرفة إلى أن هذه الهرمية تمثل المعرفة بحيث تبدأ من البيانات التي تمثل أسفل الهرم بأشكالها، الصورة والرقم...ألخ والتي تحول بطريقة مجدية لمعلومات، وهذه الأخيرة تستمر في تطورها لتصل إلى أعلى الهرم الذي يمثل إستراتيجية المعرفة ببعديها، التعليم الفعال وإنشاء المعرفة الجديدة "الإبتكار".

4 - مدخل الرافعة: وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرزمة القياسية "المعرفة الصريحة" ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير إمكانات التكنولوجيا المتمثلة في: قدرتها الفائقة على جمع ومعالجة، خزن وإسترجاع المعلومات بسرعة الضوء، والتشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي.

5 - مدخل الإبتكار: إنه المدخل القائم على إنشاء المعرفة وفي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة أكبر من تكنولوجيا المعلومات، وأنها تمثل النشاط البناء لإنشاء المعرفة الجديدة.

6 - مدخل التوليفة: وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني وهذا المدخل هو عبارة عن حالة وسيطية بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على الوثائق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري.

¹ نبيل سعد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة 2015، القاهرة - مصر، ص. 343.

² نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص. 113.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

لقد تحدث المهتمين بإدارة المعرفة عن عدد من النماذج لإدارة المعرفة من أجل فهمها وتفسيرها ودراسة متغيراتها ووضع مقاييس لها لتشكل بذلك دليلاً عاماً للمؤسسات الراغبة في بناء نظام للمعرفة يراعي خصوصياتها، وسنقوم بعرض فيما يأتي بعضاً من هذه النماذج التي يمكن الإستفادة منها في تطوير المعرفة في المؤسسات ومن أهمها مايلي:

أولاً: أنموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة: يقوم هذا الأنموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل القدرة الجوهرية وأن هذه المعرفة توجد في أربع أشكال هي:¹

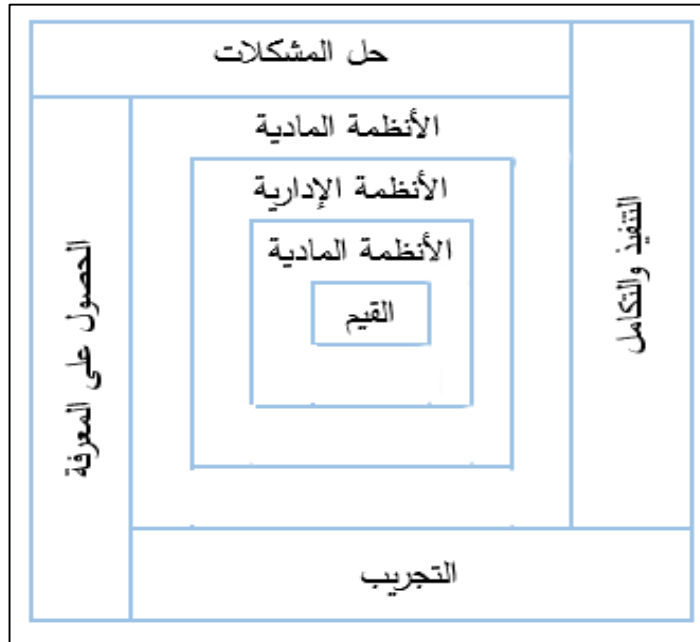
أ- الشكل المادي: وهي المعرفة التي يتم تحويلها من المرحلة العلمية إلى المرحلة التطبيقية وتتمثل في براءة الإختراع وتكون ملموسة.

ب- في شكل أنظمة إدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طريق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.

ج- في شكل المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: إذ تتجسد المعرفة هنا في المقدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.

د- المعرفة في شكل قيم صغيرة: قد توجد أيضاً في العمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يعرف لدى الآخرين بالثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (2): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2007، ص. 118.

¹ نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، 2007، ص. 117.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

ثانيا: أنموذج ويچ لإدارة المعرفة قدم ويچ أنموذجا لإدارة المعرفة لتحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي¹:

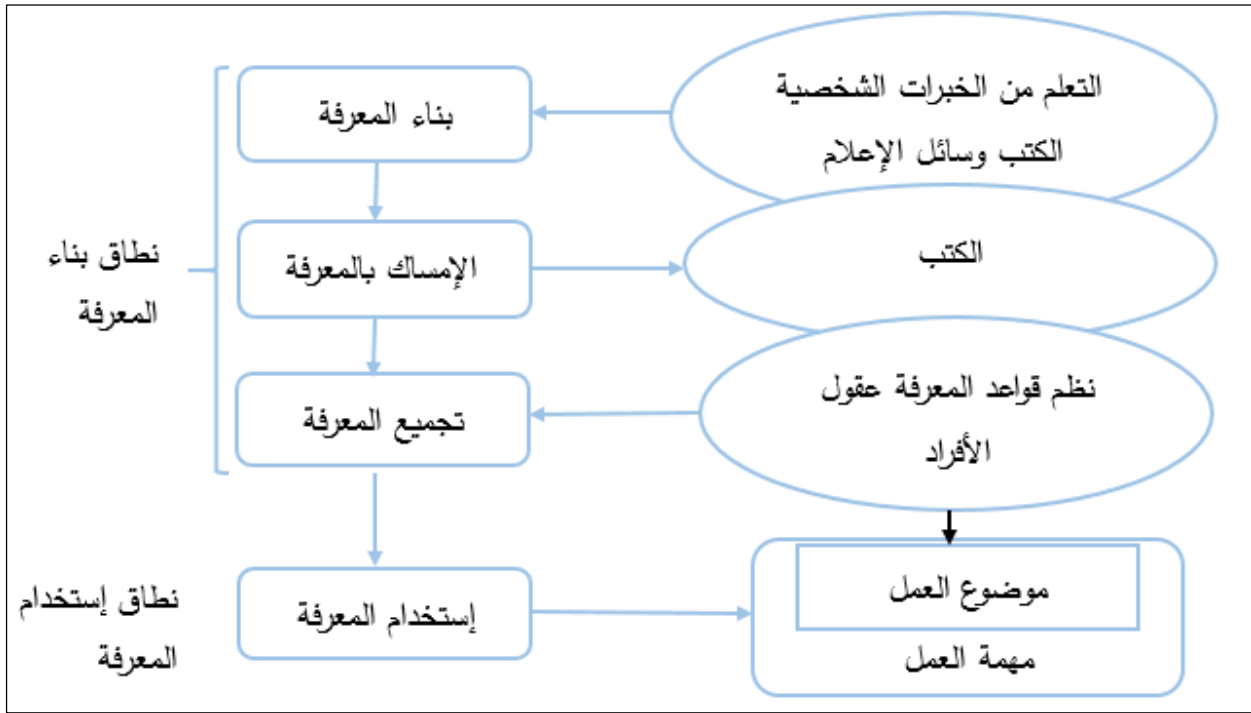
أ- بناء المعرفة: وتتم هذه العملية من خلال التعلم وبالاعتماد على الخبرات والمهارات الشخصية والكتب ووسائل الاعلام والاتصال المتطورة المعتمدة أساسا على التكنولوجيا الحديثة.

ب- الإحتفاظ بالمعرفة: ويكون هذا الإحتفاظ سواء في عقول الافراد أو من خلال وسائل التخزين الأخرى كالكتب وقواعد المعرفة وقواعد البيانات والمعلومات.

ج- تجميع المعرفة: والذي يكون من خلال جماعات العمل وفرق العمل وما تجمعها من خبرات ومهارات ناتجة عن ممارسات سابقة وتجارب ماضية.

د- إستخدام المعرفة: حيث أن المعرفة التي تم تجميعها لا بد من استخدامها وتطبيقها وتحويلها الى ممارسات فعلية تظهر أثارها على مختلف وظائف المؤسسة.

الشكل رقم (3): أنموذج ويچ لإدارة المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص. 156.

يصور لنا هذا الأنموذج أنشطة الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى أنها خطوات تسهل بناء المعرفة واستخدامها على إعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الأنشطة والوظائف، على نحو متوازن أو حتى الإستدارة إلى الخلف لتكرار بعضها التي تم تنفيذه في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتركيز مختلفين.

¹ بن حمودة يوسف: خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة من بوعلي، الشلف،

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

كما يؤكد النموذج كذلك على إمكانية الإحتفاظ بالمعرفة في أماكن مختلفة: عقول الأفراد، والكتب والوثائق، وقواعد المعرفة المحوسبة، في أمكنة أخرى. أما تجميع المعرفة فيتخذ أشكالاً عديدة: بدءاً من الحوارات الجانبية بين العاملين، إلى شبكات الخبرة، وإلى فريق العمل وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة بالإعتماد على الموقف.¹

ثالثاً: أنموذج دوفي لإدارة المعرفة

وفق هذا النموذج فإن المعرفة = المعلومات + الطاقة والنشاط التي تحصل عليهما المؤسسة من البيئة الخارجية، من خلال إشراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنيات التي تسهم في تحويل المعلومات والطاقة إلى معرفة والتي بدورها تسهم في زيادة ثروة المؤسسة. وبموجب هذا الأنموذج فإن العمليات تتكون كالاتي:²

أ- الحصول على المعرفة: وتشمل عملية الحصول على المعرفة من مصدرها الداخلي أو الخارجي وبشكلها الضمني أو الصريح، أسر المعارف التي تم التوصل إليها وتوليد المعارف الجديدة.

ب- عملية التنظيم: تشمل عملية تصنيف المعرفة وتبويبها، ترميزها وخبزنها.

ج- عملية الإسترجاع: والمقصود بالإسترجاع هو استخراج المعرفة التي تم تخزينها في وقت الحاجة إليها وتشمل هذه العملية كل من البحث والوصول إلى المعرفة، حيث أن بعض المؤسسات قد تعاني من صعوبة في إسترجاع ما تمتلكه من معرفة وذلك نظراً للحجم الكبير للقاعدة المعرفية التي تمتلكها والناجئة عن سنوات طويلة من الممارسة والخبرة. ولتفادي هذا النوع من المشاكل لابد من وضع الآليات اللازمة لتسهيل وتفعيل عمليات البحث.³

د- عملية التوزيع: المشاركة ونقل المعرفة.

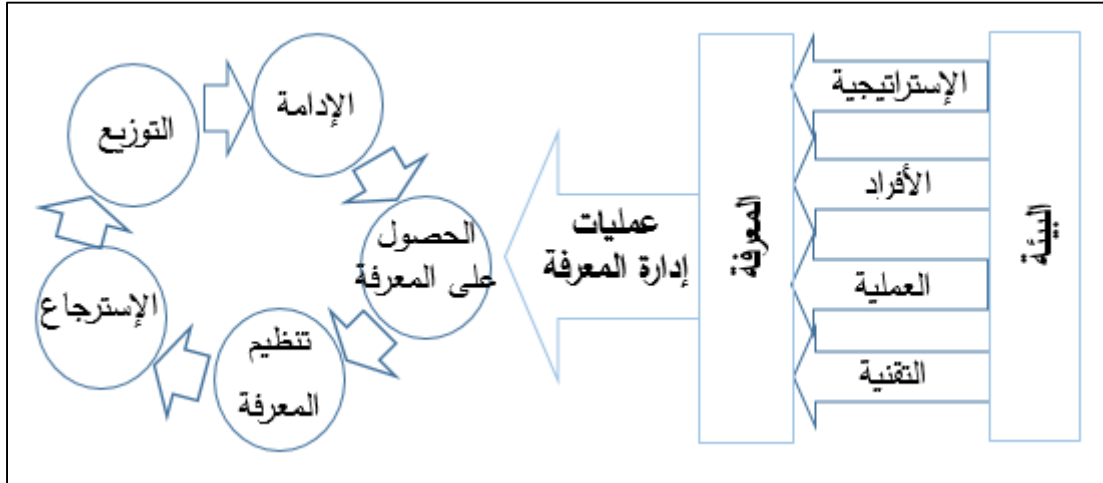
هـ- عملية الإدامة: وتشمل التنقيح، النمو والتغذية العكسية. والمعبر عنه بالشكل رقم (4) التالي:

¹ عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة الطريق الألى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان، 2013، ص. 155.

² صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص. 173.

³ بن حمودة يوسف: مرجع سبق ذكره، ص. 70.

الشكل رقم (4) أنموذج دوفي لإدارة المعرفة.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، مصر الجديدة القاهرة، ص. 174.

رابعاً: أنموذج جينكس وأولفمان

قدم كل من جينكس وأولفمان نموذجا ناجحاً لإدارة المعرفة. بحيث يقيم هذا الأنموذج النجاح باعتباره تحسناً في الفعالية التنظيمية، استناداً إلى استخدام نظام إدارة المعرفة وتأثيراته، تتبع أبعاد هذا النموذج مايلي:¹
 أ- جودة النظام: مدى أداء نظام إدارة المعرفة لوظائف إنشاء المعرفة وتخزينها مع استرجاعها ونقلها وتطبيقها ومقدار ترميز المعرفة وإدراجها في الجزء المحوسب، وكيف يتم دعم نظام إدارة المعرفة من قبل موظفي نظام المعلومات والبنية التحتية (التكنولوجيا).

ب- جودة المعرفة والمعلومات: يضمن أن المعرفة صحيحة ومع السياق الكافي ومتاحة للمستخدمين المناسبين في الوقت المناسب.

ج- الاستخدام ورضا المستخدم: يشير إلى المستويات الفعلية لاستخدام نظام إدارة المعرفة وكذلك رضا مستخدمي النظام، فالإستخدام الفعلي هو الأكثر قابلية للتطبيق كتدبير للنجاح، بحيث تعتمد فعالية الاستخدام على رضا المستخدمين عن نظام إدارة المعرفة.

د- المنافع المدركة: يقيس تصورات المستخدمين حول فوائد نظام إدارة المعرفة وآثاره، ويستند إلى نموذج ثومبسون وهيجنز وهاول للفوائد المدركة، من الجيد التنبؤ باستخدام نظام إدارة المعرفة المستمر عندما يكون استخدام نظام إدارة المعرفة أمراً طوعياً، ويعتمد مقدار فعالية استخدام نظام إدارة المعرفة على تلبية احتياجات المستخدمين الحالية والمستقبلية.

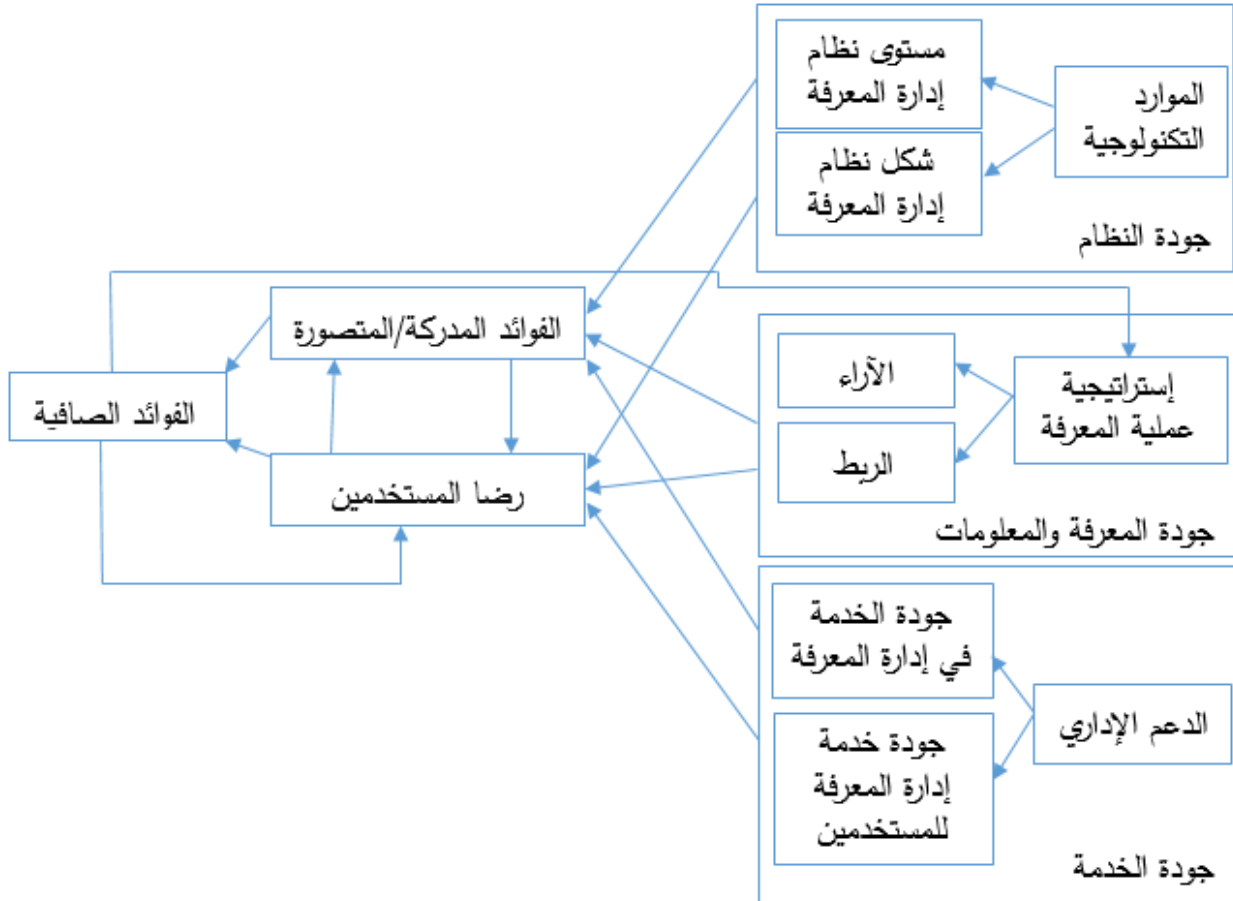
هـ- التأثير الصافي: سيؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى إحداث تأثير على أداء ذلك الشخص في مكان العمل. سيكون لكل تأثير فردي بدوره تأثير على أداء المؤسسة بأكملها، والتأثيرات التنظيمية ليست عادةً تجميعاً للأثار الفردية، لذلك يصعب في كثير من الأحيان الارتباط بين التأثيرات الفردية والمؤثرات التنظيمية،

¹ David G: Encyclopedia of knowledge management, Idea group reference, 2006, P. 432.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

هذا هو السبب في أن هذا التركيب يجمع بين كل التأثيرات في بنية واحدة بحيث يدرك هذا النموذج أن استخدام المعرفة وقد يكون له فوائد جيدة أو سيئة، ويسمح للتعليقات من هذه الفوائد لدفع المؤسسة إلى استخدام المزيد من المعرفة أو نسيان المعرفة.

الشكل رقم (5): أنموذج جينكس وأولفمان إدارة المعرفة



Source: David G: Encyclopedia of knowledge management, Idea group reference, 2006, P.

432.

المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها وعملياتها المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

إن مهمة الإدارة في الوقت الحاضر هي إدارة المعرفة بإعتبارها أحد عناصر النمو، والتي تعني تخطيط وتنظيم مجموعة من العمليات التي تنمي ذاكرة المؤسسة، وتساعد على تشارك المعرفة وتوليدها وتنظيمها وتخزينها وتطبيقها من خلال إستيقائها للمعلومة الدقيقة والصحيحة، ولأجل بناء إدارة للمعرفة بشكل حيوي لابد أن تتوفر على جملة من المتطلبات المتعلقة بالبيئة المحيطة والتمثلة في:

أولاً: الثقافة التنظيمية

يعرفها Buchanan & Huczynsky بأنها:¹ "القيم والمعتقدات والمعاني التي يشترك فيها أفراد المؤسسة واستخدامها من أجل تميز وتفرد هذه المؤسسة عن غيرها، وبالتالي فإن كل مؤسسة تتفرد بثقافة تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى". تلعب الثقافة الدور الحاسم في تطوير المؤسسات والمحرك الرئيسي للطاقات والقدرات، وذلك من خلال خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين، من خلال تنمية الثقافة التشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وهي مهمة جدا لنجاح إدارة المعرفة حيث أظهر دراسة مسح لـ 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، وبإعتقاد ساند ومؤكد بأن المعوق الأساسي في بناء وإستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية.²

ثانياً: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه "البناء الذي يحدد الشكل العام للمؤسسة وإختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وخطوط السلطة ومواقع إتخاذ القرار".³ من التعريف يتضح أن تصميم الهيكل التنظيمي يؤثر على العاملين بشكل غير مباشر في الإلتزام والولاء التنظيمي، وبشكل مباشر في كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في معرفة كيفية مشاركة المعرفة وإتجاه التشارك والتعاون بين الأفراد،⁴ والهيكل التنظيمي بقدر ما يكون معاوناً يكون معيقاً بنفس القدر وبالتالي: فإن تطبيق المعرفة يتطلب التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل تنظيمية أكثر ملائمة لإدارة المعرفة والتي تتسم بالمرونة والتكيف وسهولة الإتصال والإستجابة السريعة وهو مايتوفر في بعض الهياكل التنظيمية ك: " الهياكل الأفقية اللانهائية والهياكل الشبكية والهيكل المعكوس".

¹ محمد تركي البطينة، زياد محمد المشاقبة: مرجع سبق ذكره، ص 70.

² بسام أبو حشيش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعات الأقصى بغزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإسلامية)، المجلد خمسة وعشرون، العدد الأول، 2011، ص 126.

³ أحمد محمد عثمان آدم: دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص 39.

⁴ أسهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية 2013، ص 289.

ثالثاً: الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري من أهم مقومات إدارة المعرفة ، لدورها المحوري في تحقيق أهدافها مما يستلزم توفير موارد بشرية مبدعة قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المؤسسة إمتلاك القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، وإستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً لأن الإستخدام الصحيح للمعلومة يتطلب موارد بشرية متطورة بما يواكب المستجدات.¹

رابعاً: البنية التحتية (تكنولوجيا المعلومات)

تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي فهيم حيزر إلى: "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط وغيرها من المعدات التي تستخدم في الإتصال".² تقوم تقنية المعلومات بدور هام ومحوري في توسيع مجال الحصول على المعرفة وسرعة جمعها مع التقليل من التكلفة، وكذلك لها دور كبير في تصنيف وأمن المعرفة والسرعة الفائقة في الإتصال وإيصال المعلومة وسهولة الإستعمال من قبل العاملين ولايمكننا أن نتصور مؤسسة في ظل هذا التطور لاتستعمل تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة ونظامها

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

بالرجوع إلى الجدول الذي قدمه الملكاوي³ والجدول المطور الذي قدمه عبد الرحمان الجاموس⁴ إتضح أنه على الرغم من إختلاف الباحثين وتوجهاتهم في تحديد عمليات إدارة المعرفة فإنهم يشتركون في أكثر من عملية، وعليه صنفها الطالب حسب أهميتها النسبية بناءً على جدول عبد الرحمان إلى خمس عمليات جوهرية لإدارة المعرفة والتي تمكن المؤسسة من إدارة المعرفة بفعالية وتتمثل في:

1-5: تشخيص المعرفة

يمكن تعريفه على أنه تطور في إكتشاف المعرفة الضمنية للأفراد والصريحة للبيانات والمعلومات مع تحديد الأشخاص الحاملين لها ومكان تواجدها ويتم فرضها إذا كانت ثقافة المؤسسة تشجع وتحفز الأفراد المبدعين مما يمكنها من الحصول على معرفة جديدة.⁵

¹ أحمد الخطيب، خالد زيبان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 13.

² واضح فواز، نويري مجدي: مرجع سبق ذكره، ص 231.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص 92.

⁴ عبد الرحمان الجاموس: مرجع سبق ذكره، ص 106.

⁵ Suzana Kosir & Vesna SkrbinjekM: **Knowledge Management Processes and Quality Assurance in Higher Education Institutions**, ISBN: 978, International School for Social and Bussiness Studies in Celje, Slovenia, P.

2-5: توليد المعرفة

هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة لدورها البالغ الأهمية في حماية المعرفة من التقادم من خلال تطوير معارف قديمة وإبتكار معارف جديدة وتشمل عادة الأسر والإكتشاف، الشراء الإكتساب والإبتكار ضمن المعرفة الضمنية والصريحة للمؤسسة، الأمر الذي أكده Nonaka & Takeuchi بأن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي . بالإعتماد على نموذج SECI يتكون من أربعة وسائط لتحويل المعرفة على النحو التالي:

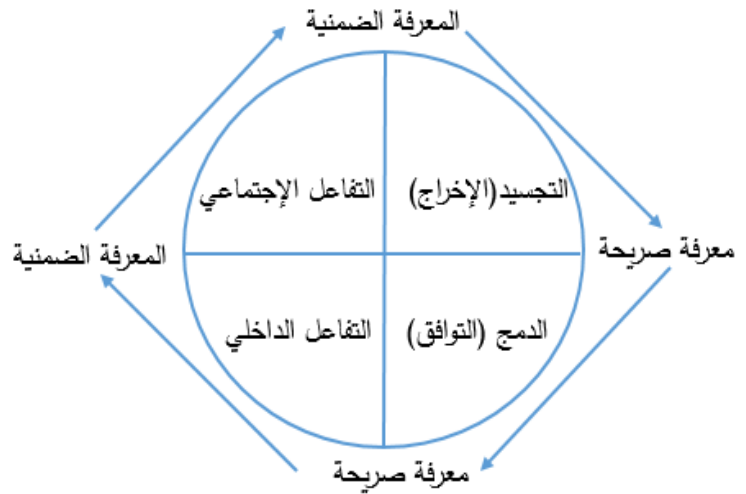
- التفاعل الاجتماعي: التحول من المعرفة الضمنية إلى الضمنية من خلال التفاعل والتشارك.

- التجسيد (الإخراج): التحول من المعرفة الضمنية إلى الصريحة يعتمد التحويل الناجح من معرفة الضمنية إلى الصريحة على الاستخدام المتسلسل للمعايرة والتشبيه والنماذج.

- الدمج: تتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة كما يحصل في المدارس.

- التفاعل الداخلي: وهنا تحول المعرفة الصريحة إلى ضمنية بالممارسة والإدراك.

الشكل رقم (6) نموذج توليد المعرفة ل: نوناكا وتاكيوشي



Source: Zhenfeng Chen, Xiangzhen Xu: **Study on Construction of Knowledge Management System**

Based on Enhancing Core Competence of Industrial Clusters, School of Management, University of Jinan, international journal of business management, vil 5, no 3, 2010, P. 221.

3-5: تخزين المعرفة

وهي العمليات التي تشمل الإحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وإسترجاعها من خلال قيام المؤسسة بتطوير محركات البحث، لأن المعلومات المخزنة تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.¹

4-5: مشاركة المعرفة

يتم مشاركة المعرفة على مستويات مختلفة في المؤسسة، نقل المعرفة بين الأفراد، من الأفراد إلى المجموعات، بين المجموعات، ومن المجموعة إلى المؤسسة، وبالنظر إلى طبيعة التوزيع للإدراك التنظيمي، فإن مهمة إدارة المعرفة في الأوضاع التنظيمية هي نقل المعرفة إلى المواقع التي تحتاج إليها ومع ذلك، فهذه

¹ صالح إسماعيل أبو عودة: دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنطقتي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظة الجنوبية،

رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة -فلسطين، 2016، ص 22.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

ليست عملية بسيطة في المؤسسات التي غالباً ما لا تعرف ما تعرفه ولديها أنظمة ضعيفة لتحديد واسترجاع المعرفة التي تمتلكها.¹

5-5: تطبيق المعرفة

وفقاً لـ: Zack 1999 يرتبط تطبيق المعرفة بقدرة الأفراد في المؤسسة على تحديد المعلومات والمعارف المخزنة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي "المعرفة الضمنية والصرحة" لأنظمة الذاكرة في المؤسسة كأساس لتطوير المعرفة الجديدة وتوسيع نطاق المعرفة القائمة، وبالتالي فإن تطبيق المعرفة له طابع إستراتيجي للمعرفة عندما يتم تطبيقها سواء في إتخاذ القرارات أو إجراء التحسينات.²

ثانياً: نظام إدارة المعرفة

تشير أنظمة إدارة المعرفة إلى فئة نظم المعلومات المطبقة على إدارة المعرفة التنظيمية، والتي تتمثل في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لدعم وتعزيز العمليات التنظيمية لتوليد المعرفة وتخزينها، مشاركتها وتطبيقها كمايلي:³

أ-توليد المعرفة

من الأمثلة على تقنيات المعلومات الداعمة هي أدوات جمع البيانات وأدوات التعلم، والتي تمكن من الجمع بين مصادر المعرفة الجديدة والتعلم في الوقت المناسب.

ب-تخزين المعلومات واسترجاعها

من أمثلة تكنولوجيا المعلومات الداعمة هي لوحات الإعلانات الإلكترونية ومستودعات المعرفة وقواعد البيانات، والتي توفر الدعم للذاكرة الفردية والمؤسسية وكذلك الوصول إلى المعرفة بين المجموعات بسرعة وسهولة.

ج-مشاركة المعرفة

من أمثلة تقنيات المعلومات الداعمة، لوحات الإعلانات الإلكترونية ومنتديات المناقشة ودليل المعارف، التي تمكن من توفير شبكات داخلية أكثر شمولية وقنوات إتصال أكثر توافراً وسرعة الوصول إلى مصادر المعرفة.

¹ Petter Gottschalk: **strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Publishing, Hershey, London, Melbourne, Singapore, 2005, p. 93

² **Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research** , <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>, P. 257

³ Petter Gottschalk: **Reference above**, p. 98.

من الأمثلة على تقنيات المعلومات الداعمة هي أنظمة الخبراء وأنظمة سير العمل، والتي تمكن تطبيق المعرفة في العديد من المواقع والتطبيق السريع للمعرفة الجديدة من خلال أتمتة سير العمل.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة من الإدارات الأساسية للمؤسسة بحيث أن العمل فيها يعتمد على وضع إستراتيجية تدير المعرفة داخل المؤسسة.¹ ويقصد بإستراتيجية إدارة المعرفة بأنها "خطة منسقة من أجل تمكين العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة "توليد وتخزين، نشر وتطبيق المعرفة" وإستخدام تقنياتها، بما يتوافق مع أهداف المؤسسة".² أشار عدد من الباحثين إلى بعض الإستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة تبعا لطبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه:

أولاً: إستراتيجية Wiig & American Productivity and Quality center, 1997: حددا ستة

إستراتيجيات بحيث تعكس طبيعة المؤسسات المضطلة بالموضوع ونقاط قوتها:³

✚ إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية أعمال: بحيث تمثل المعرفة هنا المنتج؛

✚ إستراتيجية إدارة الموجودات الفكرية: تركز هذه الإستراتيجية على الموجودات من رأس المال الفكري؛

✚ إستراتيجية مسؤولية موجودات المعرفة الشخصية: تشجع هذه الإستراتيجية وتدعم الأفراد العاملين لتطوير

مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم معرفتهم مع بعضهم؛

✚ إستراتيجية توليد المعرفة: من خلال التأكيد على الإبتكار وتوليد معارف جديدة بالبحث؛

✚ إستراتيجية تحويل أو نقل المعرفة: تقترح هذه الإستراتيجية نقل وتحويل المعرفة والممارسات الأفضل لكي

يتم تحسين جودة وكفاءة العمليات التشغيلية؛

✚ إستراتيجية المعرفة: المركزة على الزبون لفهم الزبائن وحاجاتهم؛

ثانياً: إستراتيجية الترميز مقابل إستراتيجية الشخصية: ضمن هذا التصنيف أشار Hansen, et al إلى أن

المؤسسات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين هما:⁴

1-2: إستراتيجية الترميز

وهي أتمتة إدارة المعرفة لتركيز هذه الإستراتيجية على الحاسوب، بحيث يتم تدوين المعرفة بعناية وتخزينها في قواعد البيانات حيث يمكن الوصول إليها وإستخدامها بسهولة من قبل أي شخص في المؤسسة،

¹ سمية بن عامر بوران: مرجع سبق ذكره، ص. 69.

² محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة: مرجع سبق ذكره، ص 79.

³ عبد الرحمان الجاموس: مرجع سبق ذكره، ص. 148.

⁴ صلاح الدين الكبيسي: مرجع سبق ذكره، ص. 97.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

من خلال تقنين المعرفة وإعادة إستخدامها بجعلها مستقلة عن الشخص الذي قام بتطويرها، يتيح هذا الأسلوب للعديد من الأشخاص البحث عن المعرفة وإستردادها دون الحاجة للإتصال بالشخص الذي قام بتطويرها في الأصل مما يتيح إمكانية تحقيق مقياس في إعاءة إستخدام المعرفة.¹

2-2: إستراتيجية الشخصية

ترتبط بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص وهي لاتلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها.² إن هاتين الإستراتيجيتين كل واحدة منهما تختلف عن الأخرى إلا أنه في أغلب المؤسسات تتوافق وتتداخل في إستراتيجية تجمع الإثنتين معا بنسب متفاوتة حيث تكون واحدة مهيمنة والأخرى داعمة،³ وهذا ماأكدته الدراسة التي أجراها هانس وآخرون، أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة بفعالية تعتمد إستراتيجية واحدة في الغالب وإستخدام الثانية لدعم الأولى، وأن المديرين الذين يحاولون التفوق في كلا من إستراتيجية الترميز والشخصنة يخاطرون بالفشل في كليهما.⁴

المطلب الثالث: مشكلات إدارة المعرفة ومعوقاتها

يواجه تنفيذ إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات والمعوقات في المؤسسات أهمها مايلي:⁵

- ✚ ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتشمل الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الإعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة؛
- ✚ ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المؤسسة؛
- ✚ إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد؛
- ✚ فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين منها، وإحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الإفادة منها؛
- ✚ ضعف تنمية رأس المال البشري وتدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين؛
- ✚ ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا؛
- ✚ عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة، في إستقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها؛
- ✚ الإعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة بكثرة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المؤسسة، وإلى ضعف الذاكرة المنظمية؛

¹Petter Gottschalk: **Reference above**, P. 33.

² صلاح الدين الكبسي: **مرجع سبق ذكره**، ص. 98.

³ سمية بن عامر بوران: **مرجع سبق ذكره**، ص. 73.

⁴ Petter Gottschalk: **Reference above**, P. 34.

⁵ عمر أحمد همشري: **مرجع سبق ذكره**، ص ص. 144، 146.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

- ✚ الأساليب التكنولوجية تتطلب إدارة المعرفة تبني الأساليب والبرامج الإلكترونية الحديثة، لتحقيق الفائدة منها وتسهيل تدفق المعلومات أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات.¹
- ✚ الثقافة التنظيمية لا بد من الحرص على تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأفراد والمشاركة فيها؛
- ✚ إحتباس المعرفة المهمة والمفيدة للمؤسسة لدى أصحابها "معرفة ضمنية" وعدم الرغبة في مشاركتها خوفاً من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، وضعف الجهد المبذول في التعرف عليها والحوافز المقدمة لتشجيعهم على التصريح بها ومشاركتها في المؤسسة.²

¹ محمد عواد أحمد الزيادات: مرجع سبق نكوه، ص. 116.

² عمر أحمد همشري: نفس المرجع السابق، ص 146.

الفصل الأول: ماهية ونماذج إدارة المعرفة والمتطلبات والإستراتيجيات.

خلاصة الفصل:

في نهاية الفصل وبعد دراستنا لمفهوم المعرفة وإدارتها ونماذجها بإعتبارها الإدارة الحديثة لتسيير وإدارة الموارد غير المادية في المؤسسة ضمن نظام إستراتيجي لما تمتلكه من معارف لجعلها متاحة بالشكل الذي يتيح ويسرع إستغلالها، بحيث توصلنا في الدراسة الوصفية لهذا الفصل إلى:

أن المعرفة معارف بحيث تعددت المفاهيم حول هذا المصطلح كما أخط في كثير من الأحيان بينها وبين المعلومات، إلا أن المعرفة نتاج المعلومات، إلا أنها لا تكون تحصيل حاصل للمعلومات ولكنها تكتسب من خلال التعلم والتدريب المستمرين، وأن منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالجماعة، ومنها ما هو ظاهر يستطيع الفرد تعلمه ونقله بسهولة (المعرفة الضمنية) ومنها ما هو كامن في رأس الفرد ومعقد يصعب التعبير عنه ونقله، وتعليمه لا يكون إلا بالمحاكات والملازمة، لأنها غالباً ما تكون في كفاءات الفرد وقدراته الخاصة.

وأن المعرفة فريدة من نوعها تختلف عن الموارد المادية، حيث أنها لا تنتضب بالإستعمال وقابلة للتوليد والتجديد الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى للحصول عليها من كافة المصادر وبمختلف الأساليب التنظيمية والتكنولوجية بهدف توليد المعرف و تخزينها ونشرها لأجل تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات، لتنمية روح الإبداع والإبتكار بإعتبارها مصدراً للتميز والريادة.

**الفصل الثاني: ماهية الكفاءات
المحورية وعلاقتها بإدارة
المعرفة**

تمهيد:

تواجه المؤسسات بشتى أنواعها اليوم على حد سواء تحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما أوجب على المؤسسات أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال إمتلاكها لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز، المتمثلة في الكفاءات بإعتبارها مصدر للتميز والريادة، ولكي تكون هذه الكفاءات في المستوى المطلوب فإن المؤسسات تعمل على تعزيز وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها وعلى رأسها الكفاءات المحورية (رأس المال البشري)، عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقاتها، من خلال توفير المناخ المناسب للعمل وتسهيل الإتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز والتدريب لفهم واستيعاب كل ما هو جديد، ولإيضاح مفهوم ودور الكفاءات المحورية في المؤسسة تطرقنا في هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: الكفاءات المحورية وأساليب تعزيزها؛

المبحث الثاني: مفهوم رأس المال البشري وعلاقته بإدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية؛

المبحث الأول: الكفاءات المحورية وأساليب تعزيزها

عرف الفكر المنظمي الحديث توجه الإهتمام والإحاطة بالكفاءات البشرية داخل أي تنظيم بعناية بالغة نظرا لكونها القوة والثروة الحقيقية في المؤسسة، واعتبارها مصدر التميز الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وذلك يعود للخصائص المميزة لهذا المورد في هيكله، الأمر الذي جعل هذا المورد يرقى إلى هذه الأهمية، كما أن أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث، إلى جملة من التعريفات الخاصة بالكفاءات وماهية الكفاءات المحورية والفرق بين المصطلحين وأساليب تعزيزها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

يعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء أي النظير وتعني القدرة على القيام بالشئ وحسن تصرفه، ولفظ الكفاءة Competence ذا أصل لاتيني وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه، وقد ترسخ هذا المصطلح في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها.¹

أولاً: تعريف الكفاءات

لقد أثبتت العديدة من الدراسات التي تسرد بالتفصيل مختلف تجارب المؤسسات في مجال الكفاءات بأنه في الواقع هناك تنوع كبير جدا في طرق الممارسات والاستخدامات المتعلقة بالكفاءات وهذا التنوع يفسر قسم كبير من الانشغالات لكبرى المؤسسات التي كانت تبحث دائما عن إجابة لسؤال بسيط ألا وهو: كيف تحدد و تعرف الكفاءة في المؤسسة؟².

1-2: التعريف اللغوي: قد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها:

قاموس Oxford: على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو الذي يمتلك القدرة والسلطة والمهارة والمعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح.³

قاموس La Rouse commercial: في الأعمال الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات والتصرفات التي تستخدم في النقاش والمشاورات، واتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة.⁴

¹ عبد الحميد حامدي: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص. 20.

² عذراء بن شارف: تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري-قسنطينة، 2009، ص. 223.

³ هشام محمود عزمي: دورة علمية في مجال المكتبات والمعلومات، <http://www.journal.cybrarians.org/index>.

⁴ نفس المرجع. <http://www.journal.cybrarians.org/index>.

2-2: التعريف الإصطلاحي

يعرفها Claude Lévy-leboyer بأنها مجمل السلوكيات التي يتحكم فيها بعض الأشخاص أكثر من غيرهم مما يسمح لهم بالتواجد في وضعية مهنية أفضل، وأن هذه السلوكيات قابلة للملاحظة في الواقع اليومي للعمل، من خلال المعارف المجمعّة والملاحم الشخصية والإستعدادات المكتسبة.¹

ويعرفها Roger Mills أنها كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات والمهارات والمعارف والذي يساهم في أداء عمل متفوق.²

يعرفها الباحث G.Le Boterf على أنها القدرة على تعبئة وتنسيق الموارد في إطار عملية محدد بغرض بلوغ نتيجة يكون معترف بها قابلة للتقييم كما أنها يمكن أن تكون فردية أو جماعية.³

من التعاريف السابقة يمكن أن نقول عن الكفاءة: هي قدرة الفرد ومهاراته في الرفع من مستوى الأداء من خلال المعارف والخبرات التي إكتسبها في عمله.

ثانيا: خصائص الكفاءات: تتفق مختلف التعاريف على عدة خصائص، تتمثل أهمها فيمايلي:⁴

✚ **الكفاءة مكتسبة:** فالفرد لا يولد كفاء لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال ممارسته للنشاطات والخبرة المكتسبة من تجاربه في العمل، إضافة للتدريب الموجه له.

✚ **الكفاءة مفهوم مجرد:** فهي غير مرئية فما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة في نتائج هذه الأنشطة، وبهذا نقول أنها ليست أصلا بالمعنى المحاسبي مثل براءات الاختراع.

✚ **الكفاءة ظرفية:** حيث أنها تتقادم عند عدم استعمالها، لان مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم إظهار كفاءتهم ومهارتهم فإن هذه الأخيرة تتلاشى، ومن ثم يتعذر على المؤسسة الاستفادة منها.

✚ **الكفاءة عبارة عن نظام:** إذ تتمثل مدخلات هذا النظام في كل الموارد التي تساهم في بناء الكفاءة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، أما العمليات فهي إستعمال هذه الموارد من خلال تنظيمها والتنسيق بينها وفيما يخص المخرجات فهي النتائج التي تم التوصل إليها والتي تتجلى في نوعية وجودة الأداء فالكفاءة تساهم في تحقيق أداء متميز في وضع مهني معين.

✚ **الكفاءة بناء ناتج عن التنسيق الملائم للموارد.**

¹ شوشان سهام، يحيوي نعيمة: دور تفسير الكفاءات في الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة 1، بدون سنة، ص. 314.

² نفس المرجع، ص. 314.

³ بلال ريم: الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة معسكر، المجلد الثالث عشر، العدد 1، جوان 2018، ص. 30.

⁴ مقدود هيبه: أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة شهادة دكتوراه، في شعبة علو التسيير، جامعة

أحمد بوقرة -بومرداس-، 2016، ص ص. 30-31.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة المعرفة

إذ يتضح من خلال تعاريف وخصائص الكفاءات يتضح أنها تشير بالمجمل إلى طرق باطنية للتصرف والتفكير الأمر الذي يؤدي إلى تصنيف الكفاءات إلى نوعين:¹

➤ الكفاءات التقنية: وهي تمثل الخصائص الأساسية مثل المعارف والمهارات المطلوبة كحد أدنى لأي وظيفة وهذه المواصفات لاتميز بين الأفراد المتميزين عن العاديين.

➤ الكفاءات التمييزية أو الشخصية: وهي تعني القيم الشخصية والدوافع والسمات والمفاهيم الذاتية التي تميز أصحاب الأداء المتميز عن أصحاب الأداء العادي.

المطلب الثاني: ماهية الكفاءات المحورية

أولاً- التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات المحورية

تمتد الأفكار الأولى في تطور العلوم الإدارية لمفهوم الكفاءات المحورية إلى المدارس الفكرية الإدارية عبر مراحل تطورها، فمدرسة الإدارة العلمية لـ F.Taylor أكدت على منح الخبراء الصلاحيات الفنية لوضع الطريقة اللازمة لإنجاز مهمات العاملين، أما مدرسة التقسيمات الإدارية لـ H.Fayol فوضعت أربعة عشر قاعدة إدارية تساهم في بناء الكفاءات المحورية، في حين إهتمت المدرسة البيروقراطية لـ M.Weber بالإختيار السليم للمديرين وتأهيلهم لتكون المؤسسة قادرة على تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، وأول من إستخدم مفهوم الكفاءات المحورية في علم الإدارة Prahald & Hemel.1990 في سلسلة مقالات نشرت في جامعة (Harvad) بعنوان "الكفاءات الأساسية للمنظمة"، إذ ركز الباحثان أفكارهما في إشارة واضحة إلى مفهوم الكفاءات المحورية بأنها الموارد الحقيقية للتميز،² من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، بحيث توصلا إلى أن أسباب التميز هي إمتلاكها كفاءات محورية لاتمتلكها الشركات المنافسة الأخرى في نفس المجال.³

ثانياً: مفهوم الكفاءات المحورية

هناك تباين واضح في إتجاهات الباحثين والكتاب بشأن تحديد مفهوم دقيق للكفاءات المحورية، إذ يعتمد تحديد مفهوم هذا الأخير على الإتجاه والتفكير الإستراتيجي للمؤسسة وطبيعة وحدات العمل الخاصة بها، فضلا عن أهم الخصائص التي تتمتع بها ومن بين التعاريف المقدمة نجد مايلي:

¹ خضير كاظم حمود: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان- الأردن، 2013، ص. 77.

² غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: المقدرات الجوهرية للمورد البشري الإتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار عبيد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص ص. 17-18.

³ جودي أمينة، منصور كمال: أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمت، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، ص. 299.

الجدول رقم (2) تعريف الكفاءات المحورية

التعريف	الباحث
حزم من المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم الأفضل وقدرة تنافسية أكثر تأثيراً.	1 Prahald & Hemel
المهارات الشخصية والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق أعلى مستوى ممكن من الرضا مقارنة بالمنافسين.	2 Hamel & Heene
مجموعة من المهارات والمعارف والإعتقادات والمواقف والقيم التي تقود عمليات البحث والتطوير في المنظمة.	3 Aquino & guimaraes
نظام فرعي تقني أو إداري يكامل بين التكنولوجيا والعمليات ومعرفة كيف - Know- How التي من شأنها منح المؤسسة منزلة تنافسية دائمة وفريدة.	4 Macmilan & Tampoe
مجموعة من المهارات والمعرفة الموجودة في الفريق وتؤدي إلى القدرة على التنفيذ لوحدة أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول إلى معايير المواصفات العالمية.	5 Coyne & Stephen
مجموعة العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المؤسسة، وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول إلى معدلات أداء عالية وتحقيق التميز المستدام.	6 الطائي

المصدر: أكرم سالم الجنابي: الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص. 314.

ويمكن تعريف الكفاءات المحورية بناءً على التعاريف السابقة بأنها: مجموعة الخصائص التي تنفرد المؤسسة بامتلاكها دون غيرها من المؤسسات الأخرى، التي تعمل على تطويرها والمحافظة عليها لأطول مدة ممكنة.

ثالثاً: الفرق بين الكفاءات والكفاءات المحورية

يمكن أن تكتنف هذه التعاريف بعض الغموض والتداخل وأن هناك من ينظر إليها على أنها تشير وتهدف إلى نفس المعنى، وفيما يلي توضيح لذلك:¹

إن الكفاءات تتميز عن الكفاءات المحورية: بأن الأولى عامة وتمثل الحد الأدنى من المهارات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة من أجل البداية في عملها، وهي لا يمكن أن تحقق التميز للمؤسسة، كما أنها سهلة التقليد ويمكن الحصول عليها بسهولة وقد تكون ضمن نشاط واحد. في حين أن الكفاءات المحورية: فهي مركزية وأساسية لتمييز المؤسسة وتحقيق ربحيتها وهي صعبة التقليد وغالباً ما تكون ثمرة للتعاون الفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة ونتاج المعرفة الجماعية.

رابعاً: خصائص الكفاءات المحورية

¹ جودي أمينة، منصور كمال: مرجع سبق ذكره، ص. 301.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة المعرفة

تساعد الاهتمام والإحاطة بالكفاءات المحورية في المؤسسات على إختلاف أنواعها، ويعود ذلك للخصائص الفريدة التي تتمتع بها، وإمكانية إستخدامها في مواجهة التغيرات السريعة ومواكبة المستجدات، كما تساعد المؤسسة على إمتلاك عناقيد من المزايا الفريدة للتميز، ولهذا فإن المؤسسات الكبرى عمليا يمكن أن تمتلك قابليات عديدة تشتق من مصادرها الواسعة وإمكانياتها لجلب موارد إضافية كلما تستدعي الحاجة، ولكن كفاءاتها المحورية تبقى منفردة ولا يمكنها الحصول عليها بسهولة ويعود ذلك لخصائصها التالية:¹

- ✚ الأساس لضمان بقاء المؤسسة سواء على المد القصير أو الطويل؛
- ✚ خفية؛
- ✚ قدرات قيمة ومتميزة صعبة التقليد؛
- ✚ ناتجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات؛
- ✚ الأساس في عملية البحث والتطوير؛
- ✚ أساس تنفيذ القصد الإستراتيجي للمؤسسة والتي تسعى إليها الإدارة العليا بلا إنقطاع؛
- ✚ قليلة العدد: وتشير إلى الكفاءات التي يمتلكها القليلون مهما كان عدد المؤسسات من نفس القطاع؛
- ✚ ذات علاقة إيجابية بالثقافة والتعلم التنظيمي والخبرة المتراكمة؛

خامسا: أهمية الكفاءات المحورية

لقد أصبح من المؤكد أن المؤسسات التي تمتلك الكفاءات المحورية تتمكن من تحقيق النتائج القوية على المستويين المحلي والعالمي، وأنها تساعد المؤسسة على تنمية الخصائص المختلفة للموارد، والتطوير التنظيمي، وتطوير معايير التقييم، توجيه وإدارة الوظائف، وكل هذا يخولها بأن تكون إحدى أهم عناصر النجاح التنظيمي في ظل التغيرات البيئية التي تعيش فيها المؤسسة، كما تعمل على إضافة قيمة لأفراد المؤسسة في كافة المستويات من خلال تطوير المهارات السلوكية والفنية المطلوبة لأداء مهامهم لذي حددت أهمية الكفاءات المحورية من خلال مجالات إستخدامها كالآتي:²

- ✚ وضع دليل للمعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب توفرها لدى العاملين؛
- ✚ مساعدة أرباب الأعمال والمدراء على إعداد الوصف الوظيفي؛
- ✚ تساعد على الإتصال الأفضل والعمل الجماعي في المشاريع المتعددة الوظائف؛
- ✚ تساعد على خلق قوة عمل متكاملة ومشاركة بنفس القيم والممارسات؛
- ✚ تساعد المؤسسة على إعداد خطط التدريب والتطوير الملائمة لإحتياجاتها؛
- ✚ مساعدة الإدارة في تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع من خلال قدرات العاملين في المؤسسة؛
- ✚ إعداد قائمة تقييم لتدقيق المهارات المتوفرة في المستويات المختلفة للمؤسسة؛
- ✚ تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة؛

¹ أكرم سالم الجنابي: الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص. 316.

² غني دحام تاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: مرجع سبق ذكره، ص. 28-29.

المطلب الثالث: أساليب تعزيز الكفاءات المحورية

يعتبر إمتلاك المؤسسة للمعرفة والكفاءة كمادة خام، غير كاف لأن تكون مصدر للتميز، إلا إذا كانت تنمو وتقدم الجديد، وذلك لا يتم إلا بتفعيلها والإهتمام بها من خلال توفير مجموعة من المستلزمات وتهيئة بيئة مناسبة إذا ما أرادت المؤسسة تحسين الكفاءات المحورية للأداء المتميز لمواردها البشرية، ويمكن إبراز هذه الأساليب بالآتي:¹

1 - فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية

وذلك يتمثل في فهم سلوك الموارد البشرية من خلال إستخدام عدة نظريات لفهم هذا السلوك منها على سبيل المثال لاعلى سبيل الحصر نظرية (X.Y) لماجركير، نظرية سلم الحاجات لماسلو، كما يمكن كذلك الإستفادة من سلم ماسلو في تحسين الأداء وجعله متميزاً، وذلك عن طريق الربط بين سلوك الموارد البشرية الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز المورد البشري للعمل إذا كان هذا العمل يلي حاجاته الذاتية.

2 - تشجيع التفكير بالشراكة في العمل

إن رغبة المؤسسة بالحصول على أعلى درجة من إندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرصيد مهم للمؤسسة، ينبغي عليها أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المؤسسة، وهذا الشعور يحفزهم للحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

3 - ربط الحوافز بالأداء

- وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع الموارد البشرية للأداء المتميز وهي:²
- مساعدة الموارد البشرية في التطوير والتحسين المستمرين من خلال التدريب والتعليم؛
 - وضع معايير ومستويات واضحة للعمل؛
 - تحديد حجم مسؤولية المورد البشري؛
 - مساعدة الموارد البشرية في الوصول للمستويات الأعلى؛
 - توثيق المعلومات الخاصة بالأداء؛
 - تحديد طريقة أداء العمل؛
 - المتابعة الدورية للأداء؛

4 - تحفيز الكفاءات البشرية على تقبل المسؤولية: ويتم هذا من خلال تمكين الكفاءات البشرية المسؤولة، لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقةهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس إذ لم يعد الأسلوب التسلطي مجدياً.

¹ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: مرجع سبق ذكره، ص ص. 75-76.

² نفس المرجع، ص. 76.

5- تجنب العوامل المحببة للتحفيز: يترتب على إدارة المؤسسة مسؤولية تجاه مواردها البشرية، إذ أنها مسؤولة عن غرس الثقة في نفوس مواردها البشرية.

المبحث الثاني: مفهوم رأس المال البشري وعلاقته بإدارة المعرفة

إن العديد من المؤسسات التي أدركت أن عدم تقدمها وبقائها في حالة من الجمود وعدم قدرتها على مواجهة التحديات التي تحدث على مستوى العالم، ومنها التكنولوجيا والثورة المعلوماتية والمعرفية التي واجهتها المؤسسات، جعلها تعتمد الفلسفة الجديدة والتي تتعلق بأنها قادرة على التعلم من خلال الاهتمام برأس المال البشري بإعتباره المورد الكفاءة المحورية في المؤسسة لكونه المطور للمعرفة القديمة والمبتكر للمعرفة الجديدة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص رأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

إن أصل كلمة رأس المال البشري يعود إلى الاقتصادي الأمريكي شولتز Schultz في عام 1961 وهو أول من أنشأ المصطلح. حيث يعرفه على أنه "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية"¹.

تعريف ستيوارت Stewart عرف رأس المال البشري على أنه: "الأفراد الذين يملكون المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والاعتقادات والمواقف ومن بين الاستراتيجيات الملائمة لتسييره هو استقطابه وتدريبه والحفاظ عليه وذلك من أجل تشجيع الإبداع والمرونة"².

تعريف بارون وأرموسترونغ Baron & Armstrong فقد عرف رأس المال البشري بأنه: "مخزون من المعارف والكفاءات والخبرات". معنى المخزون يدل على أن المعارف والمهارات والخبرات التي تشكلت وتراكت فيما سبق تتحول إلى رأس مال بشري للمؤسسة.³

يرى Hamel & Heene أن رأس المال البشري "أنه القدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة بحيث تسهم في وزيادة القيمة المقدمة، كما تعد من أهم مصادر التميز".⁴

¹ بيسار عبد المطلب: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، العدد 17، 2017، ص.177.

² عيسى خليفي وربيحة قوادرية: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، العدد 06، 2014، ص.174.

³ بن ساهل وسله وعبود سعاد: مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، المجلد 16 العدد 01، 2019، ص.152.

⁴ كمال زيتوني، جايز كريم: أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية، ملتقى دولي، في الشلف، ديسمبر 2011، ص. 5.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة المعرفة

ويرى Druker أن رأس المال البشري يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من تعظيم نقاط قوتها ويجعلها في في مزقع يمكنها من إقتناص الفرص.¹

من خلال ماسبق يمكن إعطاء تعريف لرأس المال البشري بأنه مجموع المعارف والقدرات الفردية التي يتميز بها الفرد في المؤسسة مما يؤدي إلى تميزها.

ثانيا: خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بجملة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- ✚ يتكون رأس المال البشري من جزأين هما: الجزء الفطري والجزء المكتسب.
- ✚ تعد المعارف والكفاءات من المركبات الأساسية لرأس المال البشري.
- ✚ لتكوين واكتساب رأس مال بشري يتطلب: استثمار موارد مالية، تخصيص وقت، بذل جهد لذلك.
- ✚ يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التكوين والتعليم.
- ✚ يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
- ✚ يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
- ✚ يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.

ثالثا: أهمية رأس المال البشري: وتكمن أهميته في في القيمة التي يذرها على المؤسسة ليس في ذاته بحيث:³

- ✚ يمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية من خلال القدرات المعرفية والتقنية؛
- ✚ توليد المعرفة الضمنية التي تمتلكها المؤسسة؛
- ✚ تقديم الحلول الجديدة عبر الابتكار بحيث يساهم في تحقيق الأداء المرغوب لكونه مقدره اجتماعية تعمل على خلق التفاعل وإقتران داخل المؤسسة؛
- ✚ يساهم في إدارة الفكر الإنساني وبسرعة ومهارة تنفيذية حاسمة؛
- ✚ هو الموجود الأكثر أهمية في المؤسسة وهو الذي يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الأداء ويمثل قاعدتها المعرفية؛
- ✚ له تأثير كبير في الإبداع والعمليات والأداء؛
- ✚ يساهم في تحفيز العاملين للابتكار والإبداع؛

¹ كمال زيتوني، جايز كريم: مرجع سبق نكرو، ص. 5.

² مسعدوي يوسف: دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري-دراسة تقييمية لحالة الجزائر-، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سعد

دحلب البليلة، المجلد 02، العدد 11، 2014، ص. 93.

³ عادل مجيد عيدان العادلي وحسين وليد حسين عباس: الاقتصاد في ظل التحولات التكنولوجية والمعرفية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2016، ص. 48.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري

إن المؤسسات الناجحة في عالم اليوم هي المؤسسات التي تمتاز بالمهارات العالية في إستقطاب العاملين من ذوي المعارف والخبرات المتخصصة والمتقدمة، وتعمل على تنميتهم بغرض تحسين عملياتها لترقى بمكانتها إذ أن التحدي الأكبر أمام المؤسسة هو مدى قدرتها على إيجاد رأس مال بشري كفاء، يتكون من المكونات التالية:¹

➤ رأس المال البشري القيمي والأخلاقي الذي يمتلكه الفرد ويمارسه في العمل؛

➤ المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول العاملين وأذهانهم والتي يمكن تحويلها إلى قيم؛

➤ الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر،

إذ يعد هذا المكون من رأس المال البشري أساسيا وضروريا لإبداعات العاملين ولقدرة المؤسسة للتكيف

مع الظروف المتغيرة والمواقف الجديدة؛

➤ المقدرة المهنية: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون ودرجة توافقهما مع

احتياجات الوظيفة، فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فاعل. وتقسم المقدرة التخصصية

إلى المعرفة والمهارة؛

➤ المقدرة الاجتماعية: يطلق عليها أيضا رأس المال الاجتماعي، وتتمثل في العلاقة الايجابية بين الفرد

وزملائه الآخرين في المؤسسة، والارتباطات الفاعلة والثقة فيما بينهم والفهم المتبادل للقيم المشتركة التي

تربطهم، والسلوكيات التي تلزم أعضاء شبكات وفرق العمل على التعاون والابتعاد عن الفردية في العمل؛

➤ رأس المال النفسي: ويعرف بأنه: "حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد والتي تمتاز بالثقة العالية، والتفاؤل

الإيجابي في إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل، والمواظبة (الأمل) بغرض تحقيق الأهداف". ويشمل

رأس المال هذا دوافع العاملين واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، ودرجة رضاهم عنه، والتزامهم به وولائهم

له، ودرجة اندماجهم الوظيفي أو درجة ارتباطهم النفسي به، وتعد هذه سلوكيات إيجابية وبناءة، وقد يكافأ

عليها الفرد وفقا لنظم التحفيز، وتساعد تحقيق الأهداف التنظيمية؛

¹ عمر أحمد همشري: مرجع سبق ذكره، ص ص. 263-264.

المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة برأس المال البشري

إن إدارة المعرفة تركز على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول أفرادها، ومن مميزات مبادئ إدارة المعرفة هو الإستثمار الأمثل في رأس المال البشري، لكونه يمثل الخبرات والمعارف والقدرات في المؤسسة وذلك من خلال تحويله إلى قوة تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة، لكونه سلاحاً بالنسبة للمؤسسات المعاصرة، لقدراته المحورية المتمثلة في قدرته على:¹

✚ إنشاء المعرفة بشكل كبير؛

✚ تسهل عملية المشاركة بالمعرفة بين أفراد المؤسسة؛

✚ يساهم بشكل كبير في نجاح إدارة المعرفة؛

✚ يسهل على إدارة المعرفة تطوير إستراتيجيات المؤسسة؛

وعليه فإن العلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال البشري هي علاقة طردية وطيدة، باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد، وعلى هذا الأساس فإن أول مهام إدارة المعرفة هي عملية إستخراج المعرفة الضمنية لرأس المال البشري، المتمثلة في الخبرات الشخصية التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرن عليها بعد مدة من الخبرة لتوليد معارف جديدة.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة بإستثمار المهارات والقدرات وتطبيقها بشكل مباشر لكسب الريادة وتحقيق النجاح والتميز، من خلال توليد وخبز، مشاركة وتطبيق المعرفة.

المبحث الثالث: علاقة الكفاءات المحورية بإدارة المعرفة

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية

إن النظرة التنظيمية الحديثة للإهتمام والإحاطة بالكفاءات المحورية لكونها من الأصول المخصصة للمؤسسة والتي تساهم بشكل فعال وكفاء في تميز المؤسسة وخلق القيمة، وهذا ما أكده أغلب الباحثين ومنهم Prahalad & Hamal حيث قاما بعدد من دراسات الحالة لمجموعة من المؤسسات الأمريكية واليابانية، فتوصلا إلى نتائج تنص على أن أسباب تميز بعض المؤسسات عن الأخرى هو إمتلاكها لكفاءات محورية،² حيث عرفاها، بأنها تلك الحزم من المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم الأفضل وقدرة أكثر تأثيراً.³ كما تعرف على أنها مجموعة العمليات والمهارات المتكاملة لدى أفراد المؤسسة التي تسعى هذه الأخيرة للحفاظ عليها لأهميتها المتمثلة في:⁴

✚ مساعدة المؤسسة على البقاء لأطول فترة ممكنة والنمو؛

¹ صفاء تايه محمد: دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، <https://www.iasj.net/iasj>

² جودي أمينة، منصور كمال: مرجع سبق ذكره، ص. 299.

³ أكرم سالم الجنابي: مرجع سبق ذكره، ص. 314.

⁴ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: مرجع سبق ذكره، ص

الفصل الثاني: ماهية الكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة المعرفة

✚ تساعد المؤسسة في تحديد طبيعة التقنيات المطلوبة للكفاءات المتوفرة في المؤسسة وتحدد المناطق الوظيفية التي تحتاج إلى كفاءة معينة دون غيرها من الوظائف؛

✚ تقوم الكفاءات بإعداد الإستراتيجيات المستهدفة لإنجاز النتائج الجيدة وتطوير الكفاءات؛

✚ تعزز من مرونة المؤسسة للتكيف مع المتغيرات البيئية؛

✚ إعداد دليل لتوجيه العاملين إتجاه المداخل الإستراتيجية المستهدفة لإنجاز النتائج الجيدة وتطوير الكفاءات؛

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن الكفاءات المحورية هي عبارة عن موارد غير منتجة لوحدها في المؤسسة، بالإضافة إلى كونها موارد لا تمتلكها المؤسسة بل تستخدمها دون أن تكون مالكة لها كما هو الحال في تعريف Ray "الموارد البشرية" بأنها "تلك الأصول التي تستخدمها المؤسسة"¹، وهنا يبرز الدور المحوري لإدارة المعرفة في دفع هذه الأخيرة إلى إظهار قيمتها فعليا، بحيث عرفت المدرسة العليا لإدارة الأعمال بجامعة تكساس إدارة المعرفة بأنها:² "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتنظيمها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الأفراد في المؤسسة".

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن هناك علاقة سببية قوية بين مستوى أداء الكفاءات المحورية والممارسات التنظيمية في المؤسسة، يعني أن المعرفة الفردية والمهارات والدوافع لا تؤدي بحد ذاتها إلى أداء أفضل، يعني أنه للإستفادة من الكفاءات المحورية الموجودة في المؤسسة، يجب على إدارة المعرفة أن تعمل على:³

✚ تحديد الكفاءات المحورية في المؤسسة بصورة دقيقة وعميقة وإشراك جميع أقسامها ووحداتها للإستفادة منها.

✚ وضع الخطط اللازمة لإكتساب كفاءات محورية جديدة ومعرفة كيفية دفعها إلى الرفع من موقف المؤسسة.

✚ ضمان البقاء للكفاءات المحورية خاصة الذين يمتلكون المعرفة الحرجة.

✚ العمل على نشر الكفاءات المحورية في المؤسسة وتوزيعها في كافة المستويات والعمل على حمايتها والدفاع عنها في المؤسسة، لكونها معرضة للضياع.

¹ بن حمودة يوسف: مرجع سبق ذكره، ص. 121.

² عذراء بن شارف: مرجع سبق ذكره، ص. 314.

³ خيضر كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص. 81-82.

المطلب الثاني: العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية

لكون الكفاءات المحورية البشرية هي المصدر الرئيسي للمعرفة فإن المحافظة عليهم وتطويرهم يلعب دوراً مهماً في عمليات إدارة المعرفة من خلال مساهمتهم في الحصول على المعرفة من خلال توليدها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها وفيما يلي توضيح لكل عملية؛

أولاً: علاقة الكفاءات المحورية بتشخيص المعرفة

إن تشخيص الكفاءات المحورية من أحد الجوانب الهامة، لأن إدارتها تتعلق أساساً بعملية جرد وتحديد ووصف دقيق لطبيعة هذه الكفاءات التي تملكها المؤسسة، وإنسجاماً مع منظور الإدارة الكلاسيكية التي تؤكد على أن المؤسسة لا يمكنها إدارة ما لا يمكنها قياسه وضبطه،¹ وهنا تبرز العلاقة بين تشخيص المعرفة والكفاءات المحورية هي أن تكون المؤسسة مدركة تماماً لطبيعة كفاءاتها المحورية وماهي قادرة على تحقيقه، ثم تعمل على كيفية إستخدامها بشكل أمثل وإستدامتها وحمايتها.²

ثانياً: علاقة الكفاءات المحورية بتوليد المعرفة

ويعني إبداع المعرفة ويتم ذلك على مستوى فرق وجماعات العمل،³ الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وبدء خطط عمل جديدة وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف الكفاءات البشرية والإحتفاظ بها، (الإبتكار عملية مزدوجة ذات إتجاهين: فالمعرفة مصدر للإبتكار والإبتكار عندها يعود ويصبح مصدر لمعرفة جديدة).⁴

بحيث تبرز علاقة الكفاءات المحورية بتوليد المعرفة من خلال تطوير مهارات الأفراد للتعرف على المشكلات الجديدة وإيجاد الحلول المناسبة لها وتشجيع العمل الجماعي وروح الإبداع.

ثالثاً: علاقة الكفاءات المحورية بنشر وتوزيع المعرفة

يرى كوكس cokes أن عملية توزيع ونشر المعرفة تعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب"،⁵ ولتوزيع المعرفة في المؤسسة لابد من توفير مجموعة من الشروط المتمثلة في:⁶

- ✚ أن تكون هناك وسيلة فعالة لنقل المعرفة.
- ✚ يجب أن تكون الوسيلة مدركة لقيمة المعلومة ومتفهمة لفحواها وقادرة على نقلها.

¹ يحظية سملاي، أحمد بلالي: الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثاني، جوان 2017، ص. 192.

² نفس المرجع، ص. 192.

³ عبد الرحمان الجاموس: مرجع سبق ذكره، ص. 106.

⁴ عيسى خليفي، ربيعة قوادرية: مرجع سبق ذكره، ص. 176.

⁵ بغدادوي نسيم، ميسومي الجبالي: قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات، جامعة زيان عاشور - الحلفة-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي خمسة وثلاثون، ص. 175.

⁶ نفس المرجع، ص. 175.

✚ يجب ألا تكون معوقات تحول بين المعرفة ومشاركتها.

ويبرز دور الكفاءات المحورية في هذه العملية من خلال: تحديدها للتقنيات والوسائل الفعالة التي تحتاجها المؤسسة لتوزيع ومشاركة المعرفة، تحديد المناطق الوظيفية التي تكون بحاجة للمعرفة أكثر من غيرها، وضع الخطط والطرق اللازمة للنشر مع الحفاظ على جوهر المعرفة كما هي أثناء نشرها.

رابعاً: علاقة الكفاءات المحورية بتطبيق المعرفة

يرتبط تطبيق المعرفة بقدرة الأفراد على تحديد المعلومات والمعارف المخزنة في أنظمة الذاكرة كأساس لتطوير المعرفة الجديدة،¹ وعليه فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي إلى عمليات الابتكار² إذ تظهر أهمية الكفاءات المحورية في تطبيق المعرفة من خلال تعليم وتدريب الأفراد، تحفيز الأفراد على تطبيق المعرفة بشكل جيد ومفيد، إعداد دليل لتوجيه الأفراد باتجاه المداخل الإستراتيجية المستهدفة لإنجاز النتائج الجيدة وتطوير الكفاءات.³

المطلب الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية

من خلال أدبيات الكفاءات المحورية وإستراتيجيات إدارة المعرفة فإنه يمكن إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية التي يمكن لإدارة المعرفة من خلالها تعزيز الكفاءات المحورية التي بدورها تساهم في تحقق التميز، كما عرفها جواد محسن راضي بأنها "تلك الموارد والقدرات التي تستخدم للتميز"⁴ من خلال تطبيق أحسن الإستراتيجيات لأنها هي الموجه الرئيسي للابتكار والمستويات العالية لأدوارها الفعالة في جمع الإستراتيجية المتمثلة في:

أولاً: تعزيز قدرة الإدارة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعزيز قدرة الإدارة المسؤولة على إتخاذ القرارات الجيدة المتصلة بالممارسات الإستراتيجية، للدور الفعال لإدارة المعرفة في نجاح الإستراتيجية من خلال جرد المعرفة والمهارات والاتجاهات الخاصة بالكفاءات المحورية، بحيث يرى ماكريجور McGregore يجب أن تحدد قبل أن تتخذ القرارات الإستراتيجية متطلبات الكفاءات مع ما تتوفر عليه المؤسسة، لأن الحصول عليها وإدارتها له تأثير طويل المدى على نجاح المؤسسة.⁵

ثانياً: المساهمة في صياغة الخطة الإستراتيجية

بحيث يتطلب الأمر من الكفاءات المحورية المساهمة بالمعلومات والأفكار والإقتراحات خلال صياغة إستراتيجية المؤسسة، والتأكد من أن إستراتيجية قسم من أقسام المؤسسة متلائمة مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة

¹ Suzana Kosir & Vesna: P. 119.

² عيسى خلفي، عيسى، ربيعة قوادرية: مرجع سبق ذكره، ص 177.

³ غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: مرجع سبق ذكره، ص.

⁴ جودي أمينة، منصور كمال: مرجع سبق ذكره، ص. 300.

⁵ يحظية سمالي، أحمد بلالي: مرجع سبق ذكره، ص ص. 193-192.

الفصل الثاني: ماهية الكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة المعرفة

سواء تعلق الأمر في صياغة رسالة المؤسسة أو تحديد أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى،¹ وذلك باستخدام الأساليب المرتكزة على المشاركة والعصف الذهني ... الخ.

ثالثا: المشاركة في التغيير التنظيمي بالمؤسسة

إن نجاح إدارة التغيير يتوقف على مدى القدرة على إحداث التغيير الإنساني المرتبط بالمعارف والمهارات والإتجاهات التي يجب توفرها لدى موارد المؤسسة، ما يتطلب من المؤسسة تصميم مجموعة من المبادرات الإستراتيجية التي تستهدف بشكل كبير تغيير الإتجاهات والهياكل التنظيمية السائدة لكي تتناسب مع الإحتياجات الجديدة، الأمر الذي يتطلب من الكفاءات المحورية في المؤسسة القيام بدور وسيط التغيير المعني بتقديم الإستشارات للمدراء وتحديد الأقسام التي يبدأ منها التغيير، إضافة إلى وضع برامج التغيير والإستراتيجيات المطلوب إعدادها لتحقيق التغيير.

¹ يحظية سمالي، أحمد بلالي: مرجع سبق ذكره ، ص. 193.

خلاصة الفصل

إن من إسهامات الكفاءات المحورية على المؤسسات هي تحقيق الريادة والتميز ومواكبة التغيرات التي تحصل بسرعة، بالإضافة لأهميتها المحورية في تحسين الكفاءات داخل المؤسسة من خلال وضع البرامج التدريبية، وتحديد المتطلبات التقنية التي تحتاجها المؤسسة لأداء عملها، تحدد نقاط ضعف المؤسسة؛ تساهم في تغيير معارف وأفكار أفراد المؤسسة نحو الأفضل عند قيام المؤسسة بالتغيير الجذري أو الجزئي، مساعدة المؤسسة على إدراك التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية في الوقت المناسب؛ الأمر الذي يوجب على المؤسسة التي تمتلكها أن تحافظ عليها وتحميها لأنها تمثل المورد الحرج في المؤسسة؛ والميزة التي يصعب تقليدها.

إلا أنه لا يستفاد من ميزت هذه الموارد والمعرفة التي تمتلكها المؤسسة إلا بتوفيرها لنظام إدارة جيد، يحدد هذه المعرفة بدقة وعمق مما يتيح، توليدها وتعميمها والإستفادة منها قدر الإمكان وتحيينها بشكل دوري، بحيث أنه إذا نجحت المؤسسة في بناء إدارة للمعرفة فإنها ستضمن تنمية موارد المؤسسة وتحقيق الريادة والتميز في البيئة التي تعمل بها فالمعارف المعلنة والضمنية التي تمتلكها المؤسسة لا يمكن الإستفادة منها في غياب إدارة المعرفة.

**الفصل الثالث: دراسة علاقة إدارة
المعرفة بالكفاءات المحورية في
المركز الجامعي - ميله -**

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول والثاني إلى الجانب النظري، من خلال التحدث بشيء من التفصيل عن إدارة المعرفة والكفاءات المحورية والعلاقة بين كل منهما من وجهة نظر الباحثين والعارفين في المجال، تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية، التي تعتبر المرحلة الأكثر أهمية لما لها من دور محوري في جمع المعلومات والبيانات من الواقع بشفافية وموضوعية، كما تعتبر جزء هام لإثبات ماتم التطرق إليه في الدراسة النظرية، وفي هذا الفصل سندرس العلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية ميدانياً في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- بإعتماد على عينة من أساتذة المركز الجامعي -ميلة- في شكل مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: تحليل نتائج المحاور واختبار الفرضيات؛

المبحث الثالث: مناقشة واختبار فرضيات الدراسة؛

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومختلف العناصر الأساسية التي تم على أساسها بناء الدراسة الميدانية والمتمثلة في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ونموذج الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

أولاً: نشأة المركز الجامعي

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميلة، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي- ثقافي ومهني-، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008. فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.¹

ثانياً: موقع المركز الجامعي ومساحته

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميلة على الطريق الرابط بين ميلة وزغاية، و يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا. على الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والاداريين أيضا. ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية.²

ثالثاً: الهياكل القاعدية للمركز الجامعي

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكاتب ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم. وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.³

¹ التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، من إعداد لجنة التقييم الذاتي، 2017/07/03، ص. 3.

² المرجع نفسه، ص. 4.

³ المرجع نفسه، ص. 5.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، على ثلاث معاهد تأسست مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:¹

1: معهد العلوم والتكنولوجيا : ويضم ثلاث أقسام

✚ قسم الرياضيات والإعلام الآلي.

✚ قسم علوم الطبيعة والحياة.

✚ قسم العلوم والتقنيات.

2: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم قسمين

✚ قسم العلوم الاقتصادية والتجارية.

✚ قسم علوم التسيير.

3: معهد الآداب واللغات: يضم قسمين

✚ قسم اللغة والأدب العربي.

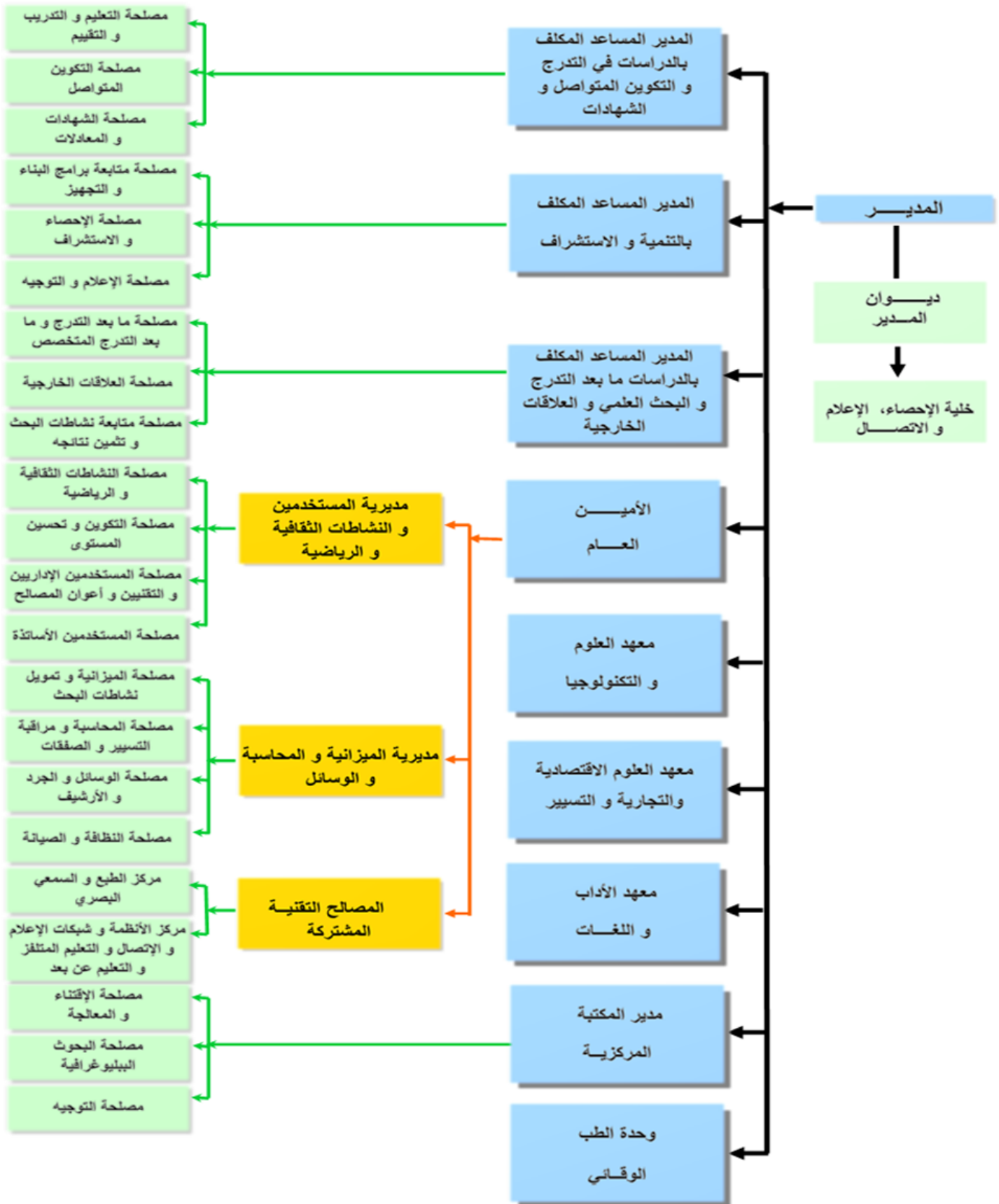
✚ قسم اللغات الأجنبية.

رابعا: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي

¹ التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص. 5.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-

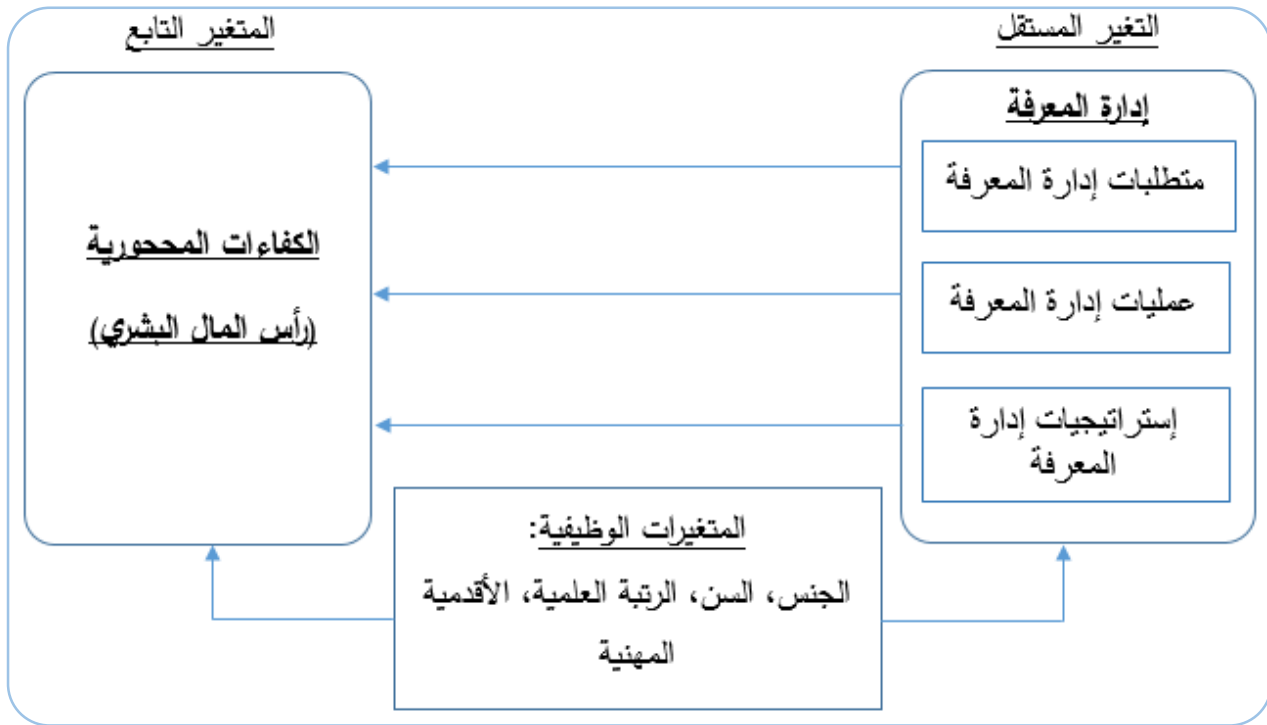


المصدر: <http://www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php/cum/cum-admin> , consulter le 21/04/2019, a 11h

المطلب الثاني: أنموذج الدراسة

بناءً على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة، تم تصميم أنموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، معبراً عن الحلول التي يفترضها الطالب للإجابة على فرضيات الدراسة كمايلي:

الشكل رقم (8): أنموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يربط نموذج الدراسة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والكفاءات المحورية كمتغير تابع، ويندرج ضمن المتغير المستقل مجموعة من الأبعاد: بعد متطلبات إدارة المعرفة وبعد عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجيات إدارة المعرفة، بحيث أن كل هذه الأبعاد تم دراسة علاقتها بالمتغير المستقل بإعتباره كتلة واحدة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يقدم هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات التي قمنا بها في إجراء الدراسة الميدانية، وصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، خطوات تكوين أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات.

أولاً: مجتمع الدراسة

عرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يتم دراستها، ويعني جميع الأفراد محل موضوع مشكلة الدراسة، وبناء على هذا ومشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع الأصلي في دراستنا يمثل جميع أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.

ثانياً: عينة الدراسة

بناء على مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- البالغ عددهم (379) أستاذ،¹ أخذ الطالب عينة قصدية من المجتمع بنسبة (59.36%) وقد بلغ عددهم 225 أستاذ، تم توزيع 225 إستبانة على كل أفراد عينة الدراسة، تم الحصول على 211 إستبانة إستبعدت منها 9 أستبانة لعدم صلاحيتها وبذلك يكون مجموع الإستبانات الصالحة للتحليل 202 إستبيان.

ثالثاً: أداة الدراسة: لقد مر بناء أداة الدراسة بالخطوة التالية:

1- تصميم أداة الدراسة

نظراً إلى طبيعة البيانات التي يراد جمعها والإمكانات المتاحة، تم استخدام الإستبانة كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على البيانات، لأنها الأكثر ملائمة لعينة الدراسة، وذلك لصعوبة الحصول على المعلومات بالطرق الأخرى كالمقابلات الشخصية والملاحظات، وعليه فقد تم تصميم أداة الدراسة وذلك بعد مرورها بعدة خطوات، حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج إختبارات الصدق والثبات التي أجريت عليها.

فبعد الإطلاع على أدبيات إدارة المعرفة والدراسات السابقة، الكتب والمقالات قام الطالب بتصميم الإستبانة بشكل مبدئي على النحو التالي:

إشتملت الإستبانة على عنوان الدراسة ومقدمة لتوضيح الغرض من الدراسة، وأهم مصطلحات الدراسة: تعريف (إدارة المعرفة والكفاءات المحورية) بحيث قسمت إلى ثلاث محاور أساسية: المحور الأول: إشتمل على البيانات الأساسية كالجنس والعمر، الرتبة العلمية والأقدمية المهنية، بحيث صممت الإجابة على هذه المتغيرات بطريقة الإختيار من متعدد.

¹ مكتب: نيابة المدير للمستخدمين والتكوين والنشاطاتالثقافية والرياضية

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

المحور الثاني: إشتمل هذا المحور من الإستبانة على عبارات المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، وعددها 39 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: متطلبات إدارة المعرفة

ويتضمن خمسة أجزاء:

+ متطلبات مالية.

+ متطلبات ثقافية.

+ متطلبات هيكلية.

+ متطلبات بشرية.

+ متطلبات تكنولوجية

ويتكون هذا البعد من 18 عبارة دالة على أهم المتطلبات المادية والمعنوية الدالة على مدى مساهمة إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- بتحقيق هذه المتطلبات.

البعد الثاني: عمليات إدارة المعرفة

ويتضمن أربعة أجزاء:

+ تشخيص وتوليد المعرفة.

+ تخزين المعرفة.

+ مشاركة المعرفة.

+ تطبيق المعرفة.

يتكون هذا البعد من 15 عبارة دالة على مدى توليد ونشر وتطبيق إدارة المعرفة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

البعد الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

ويتضمن جزئين:

+ إستراتيجية الترميز.

+ إستراتيجية الشخصنة.

يتكون هذا البعد من 6 عبارات دالة على مدى ترميز وتنظيم المعرفة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

المحور الثالث: إشتمل هذا المحور على 12 عبارة دالة على مدى مساهمة إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- على مدى إستثمارها لرأس مال البشري، ومدى قدرتها على دفعه لإعطاء أقصى مآليه.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

بحيث تم إعطاء وزن مدرج لكل عبارة وفق سلم خماسي على غرار مقياس لكرت الخماسي، وتم اختيار مقياس سلم لكرت الخماسي لأنه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء.

2-صدق وثبات أداة الدراسة

إن صدق الإستبانة يعني التأكد من أنها صالحة لقياس ما وضعت لأجل قياسه، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة، وللتأكد من صدق الإستبانة إتبع الطالب الطرق التالية:

أ-الصدق الظاهري

وهو وصف المحكمين بحيث قام الطالب بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على بعض الأساتذة ذوي الإختصاص بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة- في إبداء رأيهم فيها ومدى مناسبة العبارات للمضمون ومدى إرتباطها بأبعاد الدراسة ومدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وكذلك من حيث الصياغة، وفي ضوء الآراء والتوجيهات التي أبدأها المحكمون قام الطالب بإجراء التعديلات، بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات أو نقلها أو إضافة عبارات جديدة، أنظر الملحق رقم (2)

ب-ثبات الإستبانة

ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ولتحديد صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة ودقتها تم حساب معامل الثبات من خلال استخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، لتحديد درجة الثبات في الدراسة، ومدى كونها مقبولة لغايات البحث العلمي والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

الجدول رقم (3): قيم معامل كرومباخ ألفا لثبات أبعاد الإستبانة

الأبعاد	مجال العبارات التي تقيسه	قيمة كرومباخ ألفا
1	متطلبات إدارة المعرفة.	من العبارة 1 إلى 18. 0.915
2	عمليات إدارة المعرفة.	من العبارة 19 إلى 33. 0.865
3	إستراتيجيات إدارة المعرفة.	من العبارة 34 إلى 39. 0.748
4	الكفاءات المحورية.	من العبارة 40 إلى 51. 0.922
المعدل العام للثبات:		من العبارة 1 إلى 51. 0.962

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال إستقراء نتائج قيم معاملات الثبات في الجدول رقم (3) لأبعاد الدراسة يتضح أنها عالية ومقبولة لغاية البحث، بحيث بلغت قيمتها ككل (0.962) مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق.

د- تحليل نتائج التوزيع الطبيعي

اختبار كولومجروف سيمنروف لعينه واحده يهدف الى معرفه هل البيانات المتاحة تتوزع حسب توزيع معين أو لا، ومن أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي بحيث يكون أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل التوزيع الطبيعي كمايلي:

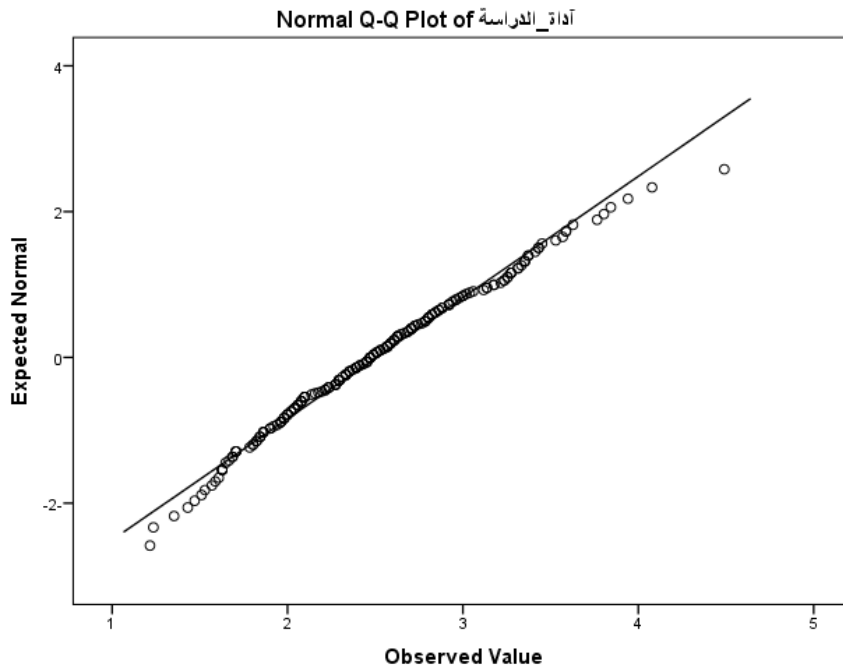
الجدول رقم (4): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

البيان	إحصائي الإختبار	درجات الحرية	نتيجة التوزيع الطبيعي
إختبار كلومجروف-سيمنروف	0.049	202	0.20
إختبار ويلك-شابيرو	0.988	202	0.09

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss.


يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن نتائج التحليل الإحصائي لأداة الدراسة قيمتها (P.value) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) في كلا الإختبارين (كلومجروف-ويلك) بحيث بلغت (0.20) و(0.09) بالترتيب وهو مايدل على أنها تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل رقم (9) مايدعم النتيجة التي توصلنا إليها:

الشكل رقم (9) التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة



ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss.

حسب طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها تم تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الإجتماعية (spss) وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

تمت الإستعانة بالتكرارات والنسب المؤوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. 


المتوسط الحسابي: يعتبر المتوسط الحسابي مقياس من مقاييس الاتجاه المركزي وقد استعملناه لمعرفة أين تتركز إجابات الموظفين، وعند استعمال المتوسط الحسابي فإننا نضيف قياس أو قياسات أخرى من مقاييس التشتت من اجل معرفة التوزيع الأكثر انتشارا أو الأقل انتشارا وتحدد معنى المتوسط الحسابي ودلالته، أما عن مقياس التشتت الأكثر استعمالا فهو الانحراف المعياري.


الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة فكلما كان الانحراف المعياري صغيرا كلما كان تشتت الإجابات صغيرا. وسيتم إعتقاد مقياس التحليل لفقرات الإستبانة بناءا على متوسطات إجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (5): مقياس التحليل

درجة الأهمية	الوسط الحسابي
ضعيف	من 1 إلى أقل أو يساوي 2.49
متوسط	من 2.50 إلى أقل أو يساوي 3.49
مرتفع	من 3.50 إلى أقل من أو يساوي 5

المصدر: بالإعتماد على الدراسات السابقة.

معامل ألفا كرومباخ: إستخدم لمعرفة ثبات فقرات أداة الدراسة (الإستبيان). 

تحليل الإنحدار: لإختبار العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الكفاءات المحورية). 

المبحث الثاني: تحليل نتائج المحاور وإختبار الفرضيات

تتمحور هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدارسة والمتمثلة في (الجنس والفئة العمرية، الرتبة العلمية، معهد الإنتماء والأقدمية المهنية). إضافة إلى المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الكفاءات المحورية) وبناءا على هذه المتغيرات يمكن تحليل البيانات وإختبار الفرضيات من خلال المراحل التالية:

المطلب الأول: تحليل ووصف عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى وصف عينة الدراسة والنتائج المتعلقة بخصائصها كما يلي:

7-1: توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58.9%	119	ذكور
41.1%	83	إناث
100%	202	المجموع

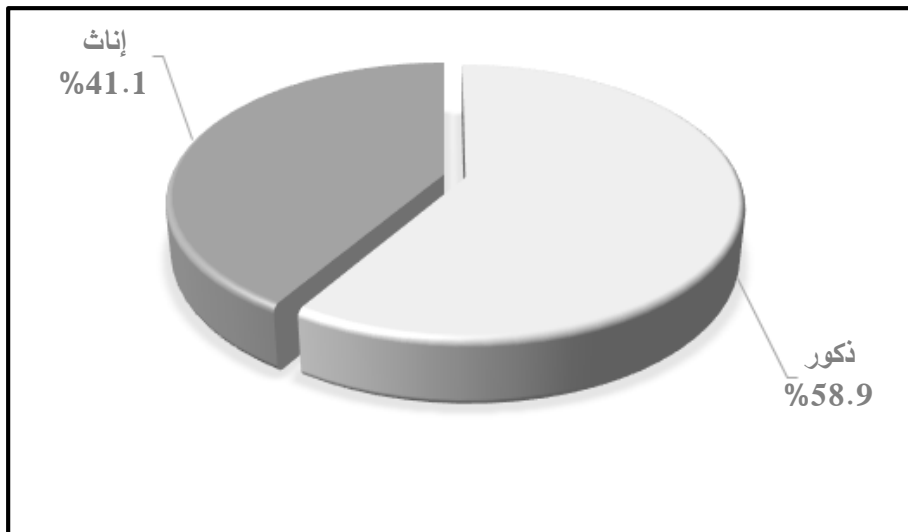
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم

(119) فرداً بنسبة (58.9%) في حين أن عدد أفراد عينة الدراسة من الإناث (83) فرداً بنسبة

(41.1%) ويمكن إبراز هذه النسب في الشكل رقم (10):

الشكل رقم (10): يوضح لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامجي excel و spss.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

7-2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

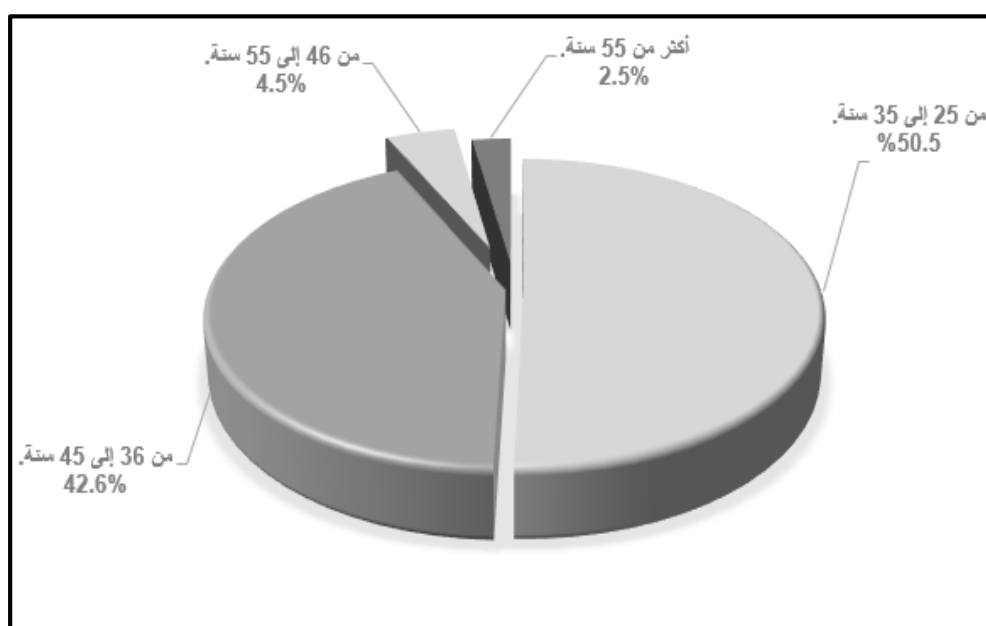
الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المجموع		إناث		ذكور		الفئات العمرية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50.5%	102	55.9%	57	44.1%	45	من 25 إلى 35 سنة.
42.6%	86	30.2%	26	69.8%	60	من 36 إلى 45 سنة.
4.5%	9	-	-	100%	9	من 46 إلى 55 سنة.
2.5%	5	-	-	100%	5	أكثر من 55 سنة.
100%	202	41.09%	83	58.91%	119	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss.

من خلال إستقراء الجدول رقم (7) يتضح أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة، بحيث بلغ عددهم (102) فرد بنسبة (50.5%) ممثلين بذلك الشريحة الأكبر من عينة الدراسة، يليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة بعدد (86) فرداً بنسبة (42.6%)، يليها الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 46 إلى 55 سنة بعدد (9) أفراد بنسبة (4.5%) من أفراد العينة، وفي الأخير الأفراد الذين تتراوح أعمارهم إلى أكثر من 55 سنة فعددهم (5) أفراد بنسبة (2.5%) ممثلين بذلك الشريحة الأقل من عينة الدراسة والشكل رقم (11) يوضح هذه النتائج.

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامجي excel و spss.

3-7: توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية:

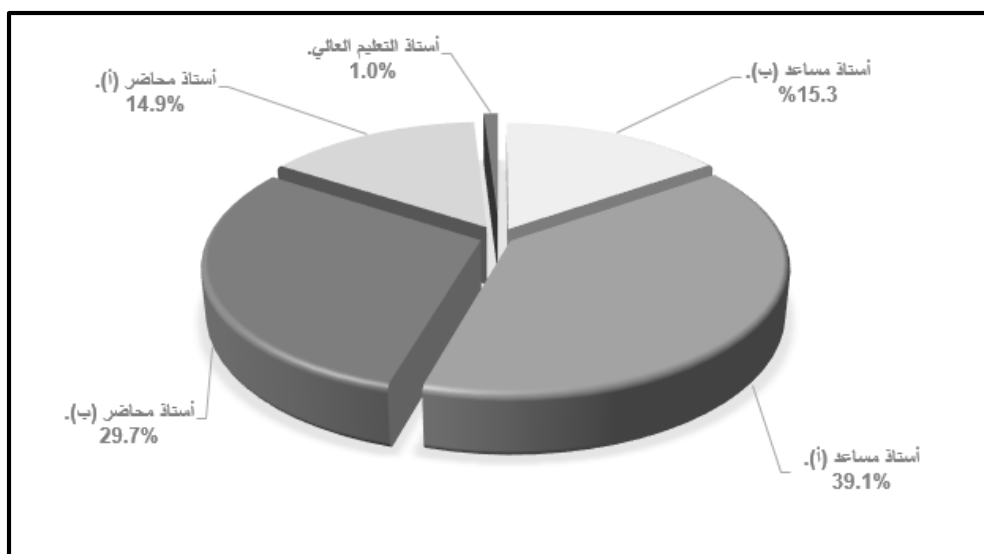
الجدول رقم (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

المجموع		إناث		ذكور		الرتبة العلمية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
15.3%	31	7.9%	16	7.4%	15	أستاذ مساعد (ب).
39.1%	79	17.8%	36	21.3%	43	أستاذ مساعد (أ).
29.7%	60	10.4%	21	19.3%	39	أستاذ محاضر (ب).
14.9%	30	4.5%	9	10.4%	21	أستاذ محاضر (أ).
1.0%	2	0.5%	1	0.5%	1	أستاذ التعليم العالي.
100.0%	202	41.1%	83	58.9%	119	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن النسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة هم أفراد برتبة أستاذ مساعد من الصنف (أ) بحيث بلغ عددهم (79) فرداً بنسبة (39.1%)، يليهم الأفراد الذين هم برتبة أستاذ محاضر (ب) بعدد (60) فرداً بنسبة (29.7%)، يليهم الأفراد الذين هم برتبة أستاذ مساعد (ب) بعدد (31) فرداً بنسبة (15.3%)، يليهم الأفراد الذين هم برتبة أستاذ محاضر (أ) بعدد (30) فرداً بنسبة (14.9%)، وأخيراً أساتذة التعليم العالي ممثلين الشريحة الأقل من إجمالي عينة الدراسة بنسبة (1.0%) بعدد فريدين فقط والشكل رقم (12) يوضح هذه النتائج.

الشكل رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامجي excel و spss.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

4-7: توزيع عينة الدراسة حسب المهام الإدارية

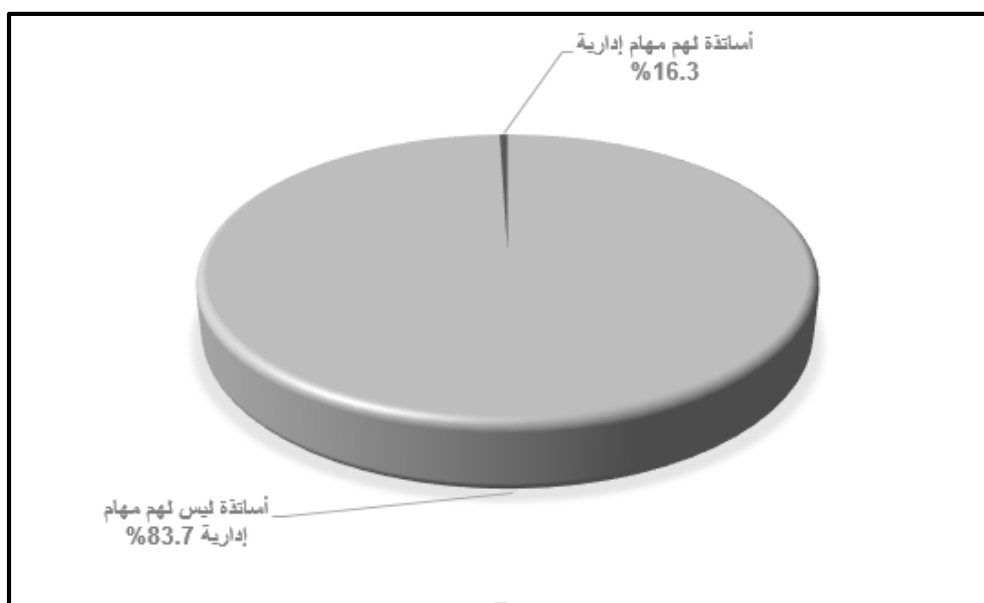
الجدول رقم (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهام الإدارية

المجموع		إناث		ذكور		مهام إدارية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
16.3%	33	2.5%	5	13.9%	28	نعم
83.7%	169	38.6%	78	45.0%	91	لا
100%	202	41.1%	83	58.9%	119	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن الغالبية من إجمالي عينة الدراسة هم أساتذة ليس لهم مهام إدارية بأكبر نسبة قدرها (83.7%) بعدد (169) فرداً، في حين أن أفراد العينة الذين لهم مهام إدارية هم (33) فرداً بنسبة (16.3%).

الشكل رقم (13) يوضح الرسم البياني توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهام الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامجي excel و spss.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

7-5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشروعهم البحثي:

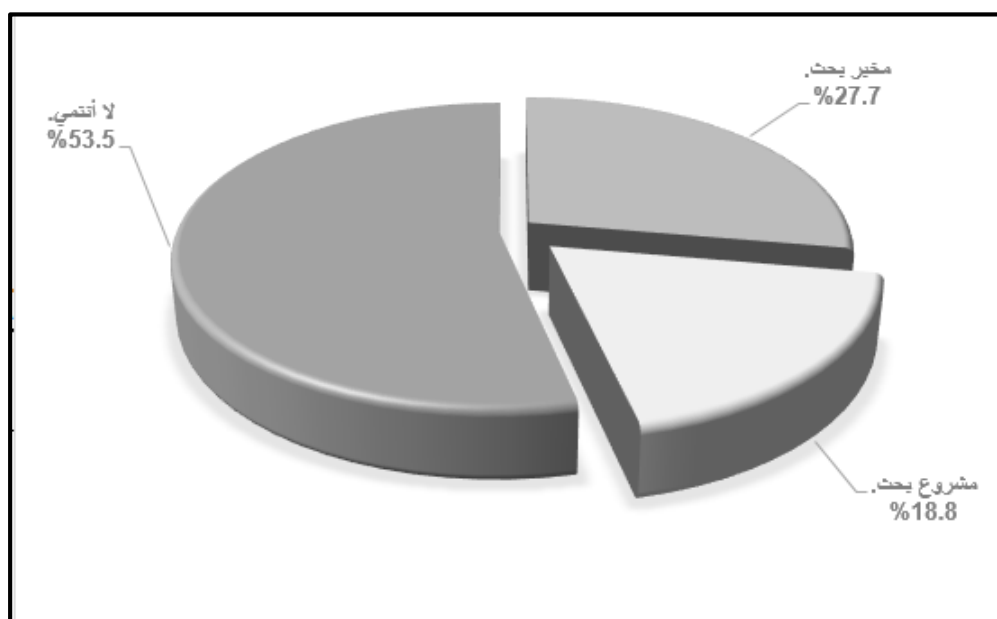
الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشروعهم البحثي

المجموع	إناث		ذكور		العبارة	
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
27.7%	56	26.5%	22	28.6%	34	مخبر بحث.
18.8%	38	16.9%	14	20.2%	24	مشروع بحث.
53.5%	108	56.6%	47	51.3%	61	لا أنتمي.
100%	202	41.1%	83	58.9%	119	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (10) أن مانسبته (53.5%) من أفراد العينة ليس لهم مشروع بحث، ولا ينتمون إلى مخبر بحث، ممثلين بذلك النسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة بعدد (108) فرداً، يليهم الأفراد الذين ينتمون إلى مخبر بحث بعدد (56) فرداً بنسبة (27.7%)، وأخيراً يليهم أفراد العينة الذين لديهم مشروع بحث بنسبة (18.8%) بعدد (38) فرداً ممثلين الشريحة الأقل من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل البياني رقم (14): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مشروعهم الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامجي excel و spss.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

6-7: توزيع أفراد العينة حسب معهد الإنتماء

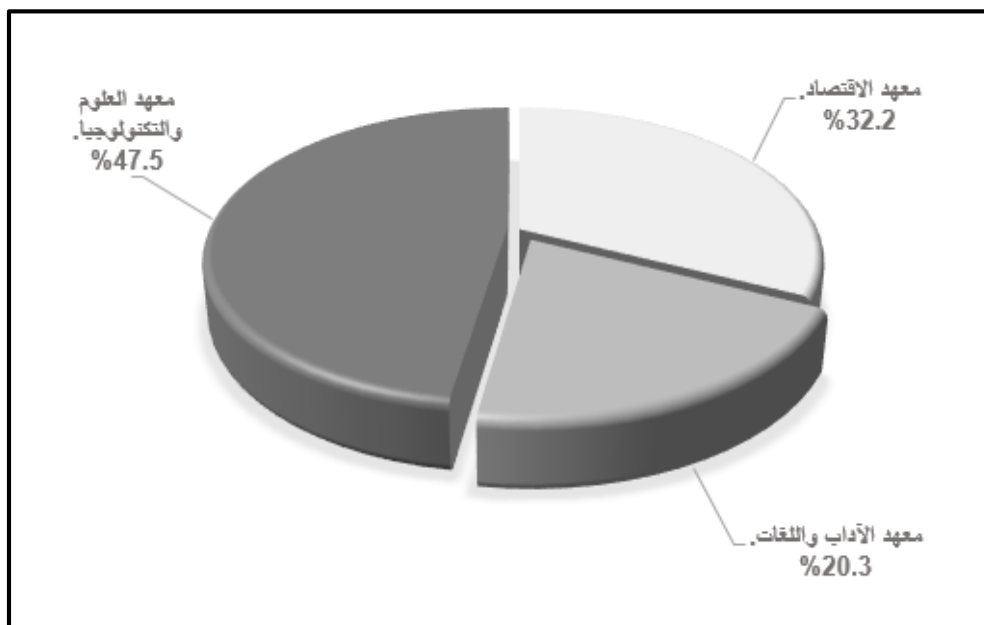
الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معهد الإنتماء

المجموع		إناث		ذكور		معهد الإنتماء
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
32.2%	65	31.3%	26	32.8%	39	معهد الاقتصاد.
20.3%	41	18.1%	15	21.8%	26	معهد الآداب واللغات.
47.5%	96	50.6%	42	45.4%	54	معهد العلوم والتكنولوجيا.
100%	202	41.1%	83	58.9%	119	المجموع:

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم أفراد ينتمون إلى معهد العلوم والتكنولوجيا بحيث بلغ عددهم (96) فرداً بنسبة (47.5%) ممثلين بذلك أكبر شريحة من إجمالي عينة الدراسة، يليهم من ينتمون إلى معهد الاقتصاد بعدد (65) فرداً بنسبة (32.2%) وأخيراً يليهم من ينتمون إلى معهد الآداب واللغات حيث بلغ عددهم (41) فرداً بنسبة (20.3%)، ممثلين بذلك الشريحة الأقل من إجمالي عينة الدراسة.

الشكل رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معهد الإنتماء



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامجي excel و spss.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

7-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية:

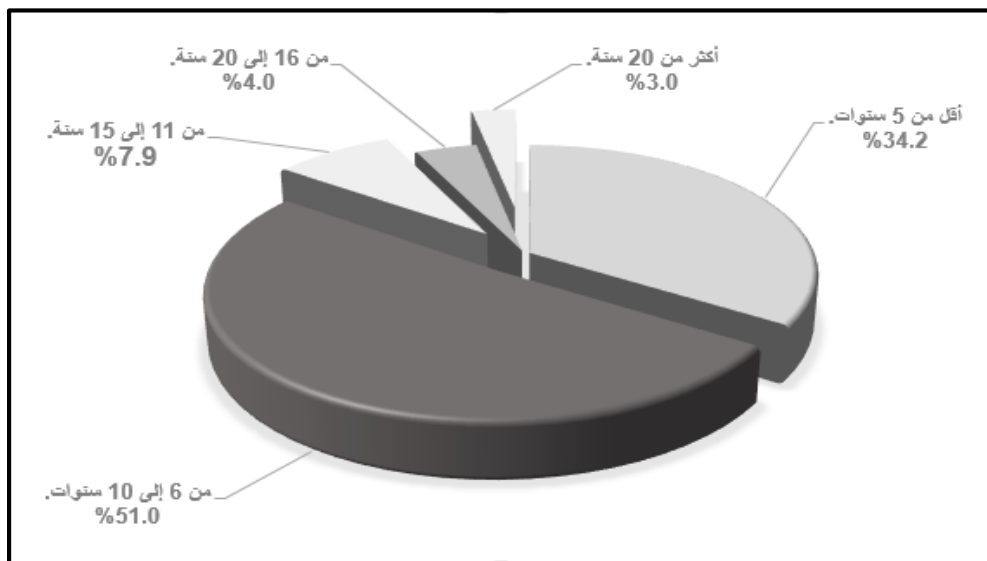
الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية

المجموع		إناث		ذكور		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
34.2%	69	43.6%	36	27.7%	33	أقل من 5 سنوات.
51.0%	103	47.0%	39	53.8%	64	من 5 إلى 10 سنوات.
7.9%	16	7.2%	6	8.4%	10	من 11 إلى 15 سنة.
4.0%	8	2.4%	2	5.0%	6	من 16 إلى 20 سنة.
3.0%	6	-	-	5.0%	6	أكثر من 20 سنة.
100%	202	41.1%	83	58.9%	119	المجموع:

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج spss،

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بنسب متفاوتة على فئات الأقدمية المهنية (الخبرة) بحيث كانت فئة أفراد العينة التي تتراوح أقدميتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات بعدد (103) فرداً بنسبة (51.0%)، يليهم أفراد العينة الذين تقل أقدميتهم المهنية عن 5 سنوات بعدد (69) فرداً بنسبة (34.2%)، تليهم الفئة من 11 إلى 15 سنة بعدد (16) فرداً بنسبة (7.9%)، ثم الفئة من 16 إلى 20 سنة بعدد (8) أفراد بنسبة (4.0%)، وأخيراً الفئة الذين تزيد أقدميتهم عن 20 سنة بعدد (6) أفراد بنسبة (3.0%)، مما يدل على أن النسبة الأقل من إجمالي عينة الدراسة هم الأفراد ذوي الأقدمية المهنية الطويلة.

الشكل رقم (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية.



المصدر: من إعداد البحث بالإعتماد على برنامجي excel و spss.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بإدارة المعرفة:

سنقوم في هذا المطلب بتحليل النتائج المتوصل إليها، والإجابة على أسئلة الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات بعد تفرغ البيانات في برنامج (SPSS)، وفقاً للأساليب الإحصائية المذكورة آنفاً.

1-3: تحليل نتائج بعد متطلبات إدارة المعرفة:

تمثل الجداول التالية نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية، وذلك من أجل تحديد قوة كل عبارة في كل بعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة، وأهميتها وذلك وفقاً لنتائج الجداول التالية:

الجدول رقم (13): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المتطلبات المالية

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	درجات الموافقة					ت	العبارة	بم
			لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً			
ضعيف	1.00	2.38	36	87	52	20	7	%	يخصص المركز الجامعي ميزانية كافية لإدارة المعلومات والمعرفة.	1
			%17.8	%43.1	%25.7	%9.9	%3.5			
ضعيف	1.01	2.23	51	79	54	10	8	%	يخصص المركز الجامعي ميزانية كافية لمخابر البحث.	2
			%25.2	%39.1	%26.7	%5.0	%4.0			
متوسط	1.07	2.79	26	56	61	52	7	%	يخصص المركز الجامعي ميزانية كافية لاقتناء الكتب والدوريات.	3
			%12.9	%27.7	%30.2	%25.7	%3.5			
ضعيف	0.84	2.46							الدرجة الكلية للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss.

من خلال إستقراء للجدول رقم (13) لنتائج تحليل البعد الأول من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة (المتطلبات المالية) والذي تم قياسه من خلال ثلاث عبارات من العبارة 1 إلى 3 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن درجة الأهمية ضعيفة بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.84)، مما يعني أن هذا البعد حقق درجة ضعيفة من موافقة أفراد العينة، بحيث جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأولى بدرجة أهمية متوسطة بمتوسط الحسابي (2.79) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت العبارة الأولى في المرتبة الثانية بدرجة أهمية ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (1.00)، والعبارة الثانية جاءت الأخيرة بدرجة أهمية ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.23) وانحراف معياري (1.01)، وهذا يدل على أن المركز الجامعي -ميلة-، لا يخصص ميزانية كافية لاقتناء الكتب والدوريات، ولا يوفر ميزانية كافية لإدارة المعلومات والمعرفة ولا تجهيز مخابر البحث.

الجدول رقم (14): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المتطلبات الثقافية

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبارة	رتبة
			لا اوافق تماما	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
ضعيف	1.11	2.47	40	78	39	38	7	ت	يقدر المركز الجامعي أفراد المعرفة ويشجعهم على تشارك المعرفة.	4
			%19.8	%38.6	%19.3	%18.8	%3.5	%		
ضعيف	1.05	2.27	49	87	33	28	5	ت	يربط المركز الجامعي الحوافز بقدر الإنتاج المعرفي.	5
			%24.3	%43.1	%16.3	%13.9	%2.5	%		
ضعيف	1.03	2.16	62	74	38	26	2	ت	ثقافة المركز الجامعي مشجعة لروح الفريق في العمل	6
			%30.7	%36.6	%18.8	%12.9	%1.0	%		
ضعيف	1.02	2.23	49	91	30	29	2	ت	إدارة المركز الجامعي داعمة للجهود والأنشطة المعرفية بشكل كبير.	7
			%24.3	%45.0	%14.9	%14.4	%1.5	%		
ضعيف	0.88	2.28							الدرجة الكلية للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

من خلال استقراء للجدول رقم (14) لنتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة (متطلبات الثقافية) الذي تم قياسه في أربع عبارات من العبارة 4 إلى 7، كما جاء في أداة الدراسة بحيث كانت درجة الأهمية الإجمالية لهذا البعد ضعيفة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.88)، مما يعني أن هذا البعد حقق درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة، بحيث جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأولى بدرجة أهمية ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (1.11)، والعبارة الخامسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (1.05)، والعبارة السابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.23) وانحراف معياري (1.02)، وتأتي العبارة السادسة في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية ضعيفة، وأن متوسطها الحسابي (2.16) وانحرافها المعياري (1.03)، وكل هذا يدل على أن المركز الجامعي - لميلة-، لا يقدر أفراد المعرفة ولا يشجعهم على تشارك المعرفة، بالإضافة إلى أنه لا يحفزهم بقدر الإنتاج المعرفي، ولا يدعم روح الفريق ولا يشجع الجهود والأنشطة المعرفية بشكل كبير.

الجدول رقم (15): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات المتطلبات الهيكلية

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبارة	رقم
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
ضعيف	0.93	2.36	34	90	49	28	1	%	للمركز الجامعي هيكل تنظيمي مرن يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية.	8
			%16.8	%44.6	%24.3	%13.9	%0.5			
متوسط	0.97	2.53	30	74	59	38	1	%	للمركز الجامعي هيكل تنظيمي يسهل عملية إنتقال المعارف في كل المستويات التنظيمية.	9
			%14.9	%36.6	%29.2	%18.8	%0.5			
ضعيف	0.90	2.10	51	99	34	16	2	%	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي يستجيب بسرعة للمتغيرات الحاصلة.	10
			%25.2	%49.0	%16.8	%7.9	%1.0			
ضعيف	0.98	2.46	31	85	50	33	3	%	يتميز المركز الجامعي بإتصال هيكله مفتوح يسهل عملية إنتقال المعلومات ويسرع تدفقها.	11
			%15.3	%42.1	%24.8	%16.3	%1.5			
ضعيف	0.78	2.36	الدرجة الكلية للبعد							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

من خلال استقراء الجدول رقم (15) الذي يظهر نتائج تحليل بعد المتطلبات الهيكلية، الذي تم قياسه في أربع عبارات من العبارة 8 إلى 11، كما جاء في أداة الدراسة، بحيث كان درجة الأهمية الإجمالية لهذا البعد ضعيفة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.78)، مما يعني أن هذا البعد حقق درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة، بحيث جاءت العبارة التاسعة في المرتبة الأولى بدرجة أهمية متوسطة ومتوسط حسابي (2.53) بانحراف معياري (0.97)، والعبارة الحادي عشر في المرتبة الثانية بدرجة أهمية ضعيفة بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.98)، والعبارة الثامنة في المرتبة الثالثة بدرجة أهمية ضعيفة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.93)، وتأتي العبارة العاشرة في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.10) وانحراف معياري (0.90)، وهذا يدل على أن المركز الجامعي -ميلة- ليس له هيكل تنظيمي مرن يتيح تقاسم المعرفة ولا يستجيب بسرعة للمتغيرات، ولا يسهل إنتقال المعلومات، كما أن ليس له هيكل تنظيمي يسهل إنتقال المعارف في المستويات التنظيمية، مما يبرز الحاجة إلى توفير هيكل تنظيمي يسهل إنتقال المعارف بين المستويات التنظيمية.

الجدول رقم (16): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد المتطلبات البشرية

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبارة	رقم
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
متوسط	1.07	3.21	17	33	55	83	14	ت	نمط التوظيف في المركز الجامعي يكون على أساس الكفاءة والخبرة.	12
			%8.4	%16.3	%27.2	%41.1	%6.9	%		
متوسط	1.09	3.05	16	57	38	81	10	ت	ينظم المركز الجامعي دورات تكوينية لتنمية المعارف.	13
			%7.9	%28.2	%18.8	%40.1	%5.0	%		
ضعيف	1.09	2.23	62	70	33	35	2	ت	تعمل إدارة المركز الجامعي على تعزيز الثقة بينها وبين الأساتذة.	14
			%30.7	%34.7	%16.3	%17.3	%1.0	%		
ضعيف	0.98	2.11	61	82	33	26	-	ت	تتخذ إدارة المركز الجامعي قراراتها بطريقة تشاركية مع الأساتذة.	15
			%30.2	%40.6	%16.3	%12.9	-	%		
متوسط	0.79	2.65	الدرجة الكلية للبعد:							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (16) الذي يظهر نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة (المتطلبات البشرية)، الذي تم قياسه في أربع عبارات من العبارة 12 إلى 15، كما جاء في أداة الدراسة بحيث كانت درجة الأهمية الإجمالية لهذا البعد متوسط بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.79)، بحيث جاءت العبارة الثانية عشر في المرتبة الأولى بدرجة أهمية متوسطة ومتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.07)، وجاءت العبارة الثالثة عشر في المرتبة الثانية بدرجة أهمية متوسطة أيضا بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.09)، والعبارة الرابعة عشر في المرتبة الثالثة بدرجة أهمية ضعيفة بمتوسط (2.23) وانحراف معياري (1.09)، وتأتي العبارة الخامسة عشر في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية ضعيفة وبمتوسط حسابي (2.11) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن إدارة المركز الجامعي -ميلة- لا تعمل على تعزيز الثقة بينها وبين الأساتذة، وأنها تتخذ قراراتها بطريقة غير تشاركية مع الأساتذة، وأنها لا تعمل على توفير الكوادر البشرية المؤهلة، كما أنها لا تنظم دورات تكوينية لتنمية المعارف، مما يؤكد الحاجة إلى توفير الكوادر وتنظيم دورات تكوينية لتنمية المعارف.

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد المتطلبات التكنولوجية

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبرة	رقم
			لا وافق تماما	لا وافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
ضعيف	0.82	1.62	110	69	12	11	-	ت	يوفر المركز الجامعي للأساتذة حواسيب ذات جودة عالية.	16
			%54.5	%34.2	%5.9	%5.4	-	%		
ضعيف	1.13	2.36	51	75	32	39	5	ت	يتيح المركز الجامعي للأساتذة قواعد المعطيات للحصول على المعرفة.	17
			25.2%	%37.1	%15.8	%19.3	%2.5	%		
متوسط	1.14	2.62	35	70	41	48	8	ت	للمركز الجامعي شبكة معلومات داخلية تتيح تبادل المعرفة.	18
			%17.3	%34.7	%20.3	%23.8	%4.0	%		
ضعيف	0.82	2.20							الدرجة الكلية للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال إستقراء للجدول رقم (17) لنتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة (المتطلبات التكنولوجية) الذي تم قياسه من خلال ثلاث عبارات من العبرة 16 إلى 18 كما جاء في أداة الدراسة، نلاحظ أن درجة الأهمية ضعيفة بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.82) مما يعني أن هذا البعد حقق درجة ضعيفة من موافقة أفراد العينة، بحيث جاءت العبرة الثامنة عشر في المرتبة الأولى بدرجة أهمية متوسطة بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.14)، تليها العبرة السابعة عشر في المرتبة الثانية بدرجة أهمية ضعيفة بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (1.13)، وتأتي العبرة السادسة عشر في المرتبة الأخيرة ممثلة بذلك نواحي القصور في هذا البعد بدرجة أهمية ضعيفة، بمتوسط حسابي (1.62) وانحراف معياري (0.82)، مما يوضح أن المركز الجامعي -ميلة- لا يوفر حواسيب للأساتذة، ولا يتيح لهم قواعد معطيات للحصول على المعرفة، ولا يوفر شبكة معلومات داخلية تتيح تبادل المعرفة مما يدل على الحاجة إلى توفير شبكة داخلية لتبادل المعرفة.

2-3: تحليل النتائج الإحصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

تمثل الجداول التالية نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية، ذلك من أجل تحديد قوة كل عبارة لبعد عمليات إدارة المعرفة وأهميتها وذلك وفقا لنتائج الجداول التالية:

الجدول رقم (18): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد عملية تشخيص وتوليد المعرفة

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبارة	رقم
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
ضعيف	1.0	2.28	48	79	46	27	2	ت	تحرص إدارة المركز الجامعي على رصد الخبرات والمهارات.	19
			%23.8	%39.1	%22.8	%13.4	%1.0			
ضعيف	0.95	2.25	47	81	52	20	2	ت	تحدد إدارة المركز الجامعي قيمة ورصيد المعرفة الموجودة لدى الأساتذة.	20
			%23.3	%40.1	%25.7	%9.9	%1.0			
ضعيف	0.85	1.74	95	75	22	9	1	ت	تحرص إدارة المركز الجامعي على توفير متطلبات الحياة الاجتماعية للأساتذة.	21
			%47.0	%37.1	%10.9	%4.5	%5.0			
ضعيف	1.09	2.04	81	65	24	30	2	ت	يشجع المركز الجامعي الأساتذة على التفرغ للدراسة.	22
			%40.1	%32.2	%11.9	%14.9	%1.0			
ضعيف	0.77	2.08	الدرجة الكلية للبعد:							

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال استقراء الجدول رقم (18) الذي يظهر نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد عمليات إدارة المعرفة (تشخيص وتوليد المعرفة)، الذي تم قياسه في أربع عبارات من العبارة 19 إلى 22، كما جاء في أداة الدراسة بحيث كانت درجة الأهمية الإجمالية لهذا البعد ضعيفة بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.77)، بحيث جاءت العبارة التاسعة عشر في المرتبة الأولى بدرجة أهمية ضعيفة ومتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (1.0)، وجاءت العبارة عشرون في المرتبة الثانية بدرجة أهمية ضعيفة أيضا بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.95)، والعبارة الثانية والعشرون في المرتبة الثالثة بدرجة أهمية ضعيفة بمتوسط (2.04) وانحراف معياري (1.09)، وتأتي العبارة واحد وعشرون في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية ضعيفة وبمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.85)، إذ يتضح من هذه النتائج أن إدارة المركز الجامعي لميلة لا تحرص على رصد الخبرات والمهارات، ولا تشخص الأفراد الحاملين للمعرفة وماذا يعرفون كما أنها لا توفر للأساتذة أبسط متطلبات الحياة، ولا تشجعهم على التفرغ للدراسة.

الجدول رقم (19): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد عملية تخزين المعرفة

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبارة	رقم
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
مرتفع	1.09	3.84	11	19	16	100	56	ت	يوفر المركز الجامعي للأساتذة حسابات بريدية إلكترونية خاصة (mail).	23
			%5.4	%9.4	%7.9	%49.5	%27.7	%		
متوسط	0.88	3.44	7	17	74	88	16	ت	يخزن المركز الجامعي المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة ورقيا.	24
			%3.5	%8.4	%36.6	%43.6	%7.9	%		
متوسط	0.99	2.79	21	53	82	38	8	ت	تخزن المعرفة من خلال الإحتفاظ بالأساتذة ذوي المعرفة والكفاءات العالية.	25
			%10.4	%26.2	%40.6	%18.8	%4.0	%		
متوسط	0.91	2.65	24	56	92	26	4	ت	يوفر المركز الجامعي نظام إسترجاع وتحديث للمعارف الجديدة.	26
			%11.9	%27.7	%45.5	%12.9	%2.0	%		
متوسط	0.63	3.18							الدرجة الكلية للبعد	

الصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (19) الذي يظهر نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد عمليات إدارة المعرفة (تخزين المعرفة)، والذي تم قياسه في أربعة عبارات كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.18) وانحراف معياري (0.63) بدرجة أهمية متوسطة، حيث جاءت العبارة ثلاثة وعشرون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.09) بدرجة أهمية مرتفعة، في حين جاءت العبارة أربعة وعشرون في المرتبة الثانية بدرجة أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.88)، والعبارة خمسة وعشرون في المرتبة الثالثة بدرجة أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.99)، وتأتي العبارة ستة وعشرون في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة وبمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن إدارة المركز الجامعي -ميلة- توفر للأساتذة حسابات بريدية خاصة، إلا أنها لا تحافظ على الأساتذة ذوي المعرفة والكفاءات العالية ولا يوفر نظام إسترجاع وتحديث للمعارف، مما يبرز الحاجة إلى توفير نظام فعال يستفيد من تكنولوجيا المعلومات خاصة في ما يتعلق بتحديث المعارف.

الجدول رقم (20): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد عملية مشاركة المعرفة

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبرة	رقم
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
متوسط	1.05	3.01	19	47	55	74	7	ت	تسمح إدارة المركز الجامعي بإنتقال الأساتذة بين المعاهد والأقسام لإتاحة ونشر المعرفة.	27
			%9.4	%23.3	%27.2	%36.6	%3.5			
متوسط	1.03	3.43	15	23	39	110	15	ت	يتم مشاركة المعارف من خلال التظاهرات العلمية.	28
			%7.4	%11.4	%19.3	%54.5	%7.4			
متوسط	0.99	2.98	15	51	63	68	5	ت	يتم مشاركة المعارف من خلال التقارير والنشرات.	29
			%7.4	%25.2	%31.2	%33.7	%2.5			
متوسط	0.93	2.57	26	69	75	29	3	ت	يتم مشاركة المعرفة من خلال التصوير والترجمة.	30
			%12.9	%34.2	%37.1	%14.4	%1.5			
متوسط	0.76	3.00							الدرجة الكلية للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهو مشاركة المعرفة والذي تضمن أربعة عبارات لقياسه من العبرة 27 إلى 30 كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.00) وانحراف معياري (0.93) بدرجة أهمية متوسطة، حيث جاءت العبرة ثمانية وعشرون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.05) بدرجة أهمية متوسطة، تليها العبرة سبعة وعشرون في المرتبة الثانية بدرجة أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.05)، والعبرة تسعة وعشرون في المرتبة الثالثة بدرجة أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.99)، وتأتي العبرة ثلاثون في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن المركز الجامعي -ميلة- لا يسعى لنشر المعرفة من خلال التظاهرات العلمية إلا أن هناك حاجة إلى توفير الأنظمة والتقنيات التي تتيح للأساتذة التشارك فيما يمتلكونه من المعرفة من خلال التصوير والترجمة وتشجيعهم على الإنتقال بين المعاهد والأقسام.

الجدول رقم (21): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد عملية تطبيق المعرفة

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبارة	رقم
			لا اوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
ضعيف	0.98	2.37	38	84	49	29	2	%	تتأكد إدارة المركز الجامعي من إدراك الأساتذة للمعلومات التي يمتلكونها.	31
			%18.8	%41.6	%24.3	%14.4	%1.0			
متوسط	1.12	3.16	21	38	43	87	13	%	تمنح إدارة المركز الجامعي للأساتذة الحرية التامة في تطبيق معارفهم.	32
			%10.4	%18.8	%21.3	%43.1	%6.4			
متوسط	1.08	2.77	27	56	65	44	10	%	تستخدم إدارة المركز الجامعي المعارف الجديدة لتعديل برامج وإجراءات العمل.	33
			%13.4	%27.7	%32.2	%21.8	%5.0			
متوسط	0.81	2.76							الدرجة الكلية للبعد	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (21) الذي يوضح نتائج تحليل البعد الرابع من أبعاد عمليات إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) والذي تضمن ثلاثة عبارات لقياسه، من العبارة 31 إلى 33 كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (2.76) وانحراف معياري (0.81) بدرجة موافقة متوسطة، مما يوضح مجموعة من جوانب القصور في هذا البعد، وحسب درجة الأهمية لهذا البعد جاءت العبارة إثنان وثلاثون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.12) بدرجة أهمية متوسط، تليها العبارة ثلاثة وثلاثون في المرتبة الثانية بدرجة أهمية متوسط، بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.08)، وتأتي العبارة واحد وثلاثون في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.98)، مما يدل على عدم منح أساتذة المركز الجامعي -ميلة-، الحرية في تطبيق معارفهم وأنها لا تستخدم المعارف الجديدة في تعديل برامج العمل وعدم تأكد إدارة المركز من إدراك الأساتذة للمعلومات التي يمتلكونها.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

ج: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد إستراتيجية إدارة المعرفة:

الجدول رقم (22): نتائج التحليل الإحصائي لعبارات بعد إستراتيجية الترميز

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبرة	رقم
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
متوسط	0.90	3.10	8	39	88	57	10	ت	للمركز الجامعي نظام للتوثيق المرمرز يسهل إعادة إستخدام الوثائق.	34
			%4.0	%19.3	%43.6	%28.2	%5.0	%		
متوسط	0.87	2.80	14	56	90	39	3	ت	يوفر المركز الجامعي للأساتذة المعرفة الصريحة القابلة لإعادة الإستخدام.	35
			%6.9	%27.7	%44.6	%19.3	%1.5	%		
متوسط	1.02	3.37	9	39	37	101	16	ت	يوفر المركز الجامعي مواقع خاصة بالتعلم عن بعد.	36
			%4.5	%19.3	%18.3	%50.0	%7.9	%		
متوسط	0.70	3.09							الدرجة الكلية للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (22) الذي يوضح نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد إستراتيجيات إدارة المعرفة (إستراتيجية الترميز) والذي تضمن ثلاثة عبارات لقياسه من العبرة 34 إلى 36 كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (3.09) وانحراف معياري (0.70) بدرجة موافقة متوسطة، مما يوضح مجموعة من جوانب القصور في هذا البعد، وحسب درجة الأهمية جاءت العبرة ستة وثلاثون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.02) بدرجة أهمية متوسطة، تليها العبرة أربعة وثلاثون في المرتبة الثانية بدرجة أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.90)، وتأتي العبرة خمسة وثلاثون في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.87)، مما يبرز حاجة المركز الجامعي إلى نظام التوثيق المرمرز الذي يسهل إعادة الإستخدام، والحاجة إلى توفير معرفة مقننة صريحة قابلة لإعادة الإستخدام وتوفير مواقع التعلم عن بعد.

الجدول رقم (23): نتائج التحليل الإحصائي لبعد إستراتيجية الشخصية

درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارة	ت
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما		
ضعيف	1.13	2.39	55	58	49	35	5	تقبل إدارة المركز الجامعي بتقديم المشورة لحل المشاكل الإستراتيجية باستخدام الخبرات الفردية للأساتذة.	37
			%27.2	%28.7	%24.3	%17.3	%2.5		
متوسط	1.00	2.56	31	67	66	34	4	يوفرالمركز الجامعي شبكات داخلية تسهل تبادل المعرفة الضمنية (المهارات والخبرات).	38
			%15.3	%33.2	%32.7	%16.8	%2.0		
ضعيف	0.92	2.15	54	79	56	10	3	تشجع إدارة المركز الجامعي على إجراء تحديثات للمعرفة من خلال جلسات العصف الذهني.	39
			%26.7	%39.1	%27.7	%5.0	%1.5		
ضعيف	0.81	2.37						الدرجة الكلية للبعد	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) الذي يوضح نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد إستراتيجيات إدارة المعرفة (إستراتيجية الشخصية) والذي تضمن ثلاثة عبارات لقياسه من العبارة 37 إلى 39 كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد (2.37) وانحراف معياري (0.81) بدرجة أهمية ضعيفة، أي أن إستجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة إستجابة واحدة، مما يوضح مجموعة من جوانب القصور في هذا البعد، وحسب درجة الأهمية جاءت العبارة ثمانية وثلاثون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.00) بدرجة أهمية متوسط، تليها العبارة سبعة وثلاثون في المرتبة الثانية بدرجة أهمية ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.13)، وتأتي العبارة تسعة وثلاثون في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.92)، مما يدل على عدم مشاركة إدارة المركز الجامعي -ميلة- الأساتذة في حل المشكلات الإستراتيجية وأنها لا توفر شبكات داخلية تسهل عملية نقل المعرفة الضمنية بين الأساتذة وأنها لاتشجع على إجراء تحديثات للمعرفة، مما يدل على أنه هناك حاجة إلى وضع إستراتيجيات وفق نظم وتقنيات لمشاركة المعرفة.

د: تحليل نتائج إستجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل إدارة المعرفة

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإدارة المعرفة

متغير الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
متطلبات إدارة المعرفة	2.40	0.65	ضعيف
عمليات إدارة المعرفة	2.75	0.59	متوسط
إستراتيجيات إدارة المعرفة	2.73	0.66	متوسط
إدارة المعرفة	2.59	0.58	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

من خلال إستقراء للجدول رقم (24) لنتائج تحليل أبعاد إدارة المعرفة ككل، يتضح أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الدراسة إدارة المعرفة (2.59) بإنحرافه المعياري (0.58) بدرجة أهمية متوسط، مما يوضح مجموعة من جوانب القصور في أبعاد إدارة المعرفة، فحسب درجة الأهمية للأبعاد، جاء بعد عمليات إدارة المعرفة في الرتبة الأولى بدرجة أهمية متوسطة، بحيث بلغ متوسطه الحسابي (2.75) وانحراف معياري ب (0.59)، وجاء بعد إستراتيجيات إدارة المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري ب (0.66)، ويأتي بعد متطلبات إدارة المعرفة في المرتبة الأخيرة بدرجة أهمية ضعيفة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري ب (0.65)، وهذا مايدل على أن إستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الدراسة (إدارة المعرفة) تركزت درجات توافقهم في فئة إيجابية بدرجة "محايد"، "ولا أوافق" حسب سلم لكرت، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن المركز الجامعي -لميلة- يفتقر إلى تطبيق إدارة معرفة حقيقية.

المطلب الثالث: نتائج تحليل المحور الثاني الكفاءات المحورية

من أجل إختبار وتحديد فئة الإستجابة التي تركزت نحوها إستجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارة من عبارات هذا المحور قام الطالب بإعداد جدول يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير بالإضافة إلى درجة الأهمية، على النحو التالي:

الجدول رقم (25): نتائج التحليل الإحصائي لمحور الكفاءات المحورية

درجة الأهمية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					ت	العبارة	رقم
			لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما			
ضعيف	0.99	2.16	55	89	31	25	2	ت	إستغلال أمثل لجميع الإمكانيات المادية.	40
			%27.2	%44.1	%15.3	%12.4	%1.0			
ضعيف	0.89	1.90	75	87	24	16	-	ت	يمنح المركز الجامعي إمتيازات خاصة للأساتذة المتميزين.	41
			%37.1	%43.1	%11.9	%7.9	-			
ضعيف	1.17	2.44	49	74	26	47	6	ت	نظام العمل في المركز الجامعي يشجعكم على تبادل الخبرات بين الأساتذة القدامى والجدد.	42
			%24.3	%36.6	%12.9	%23.3	%3.0			
ضعيف	0.95	2.27	46	77	57	21	1	ت	توفر لكم إدارة المركز الجامعي المعرفة المحدثه باستمرار.	43
			%22.8	%38.1	%28.2	%10.4	%0.5			
ضعيف	0.98	2.21	52	82	42	25	1	ت	يشجعكم المركز الجامعي على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء الخطط.	44
			%25.7	%40.6	%20.8	%12.4	%0.5			
ضعيف	1.05	2.31	49	80	37	33	3	ت	نمط العمل في المركز الجامعي يشجعكم على ممارسة أساليب العمل الجماعي.	45
			%24.3	%39.3	%18.3	%16.3	%1.5			
ضعيف	1.00	2.15	61	76	39	25	1	ت	تعمل إدارة المركز الجامعي على استثمار قدراتكم وطاقاتكم بكفاءة عالية.	46
			%30.2	%37.6	%19.3	%12.4	%0.5			
ضعيف	1.02	2.27	48	87	33	32	2	ت	تطبق إدارة المركز الجامعي برامج تكوينية فعالة لتطوير مهاراتكم باستمرار.	47
			%23.8	%43.1	%16.3	%15.8	%1.0			
ضعيف	0.95	1.90	81	77	28	14	2	ت	يوفر المركز الجامعي بيئة ملائمة للإبداع.	48
			%40.1	%38.1	%13.9	%6.9	%1.0			
ضعيف	1.28	2.40	67	53	23	52	7	ت	توجد سهولة في التواصل المباشر مع	49

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

			%33.2	%26.2	%11.4	%25.7	%3.5	%	المسؤولين في المركز الجامعي.
ضعيف	1.11	2.42	47	70	43	37	5	ت	تركز إدارة المركز الجامعي في البرامج التكوينية والتعليمية على مجال تخصصكم.
			%23.3	%34.7	%21.3	%18.3	%2.5	%	
ضعيف	1,02	2.30	51	69	55	24	3	ت	تقيم إدارة المركز الجامعي نتائج العمليات التكوينية بصفة مستمرة لمعرفة تحسن معارفكم.
			%25.2	%34.2	%27.2	%11.9	%1.5	%	
ضعيف	0.76	2.23	الدرجة الكلية للبعد						

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال استقراء للجدول رقم (25) الذي يوضح نتائج تحليل المتغير التابع الكفاءات المحورية والذي تضمن إثنا عشر عبارة لقياسه من العبارة 40 إلى 51 كما جاء في أداة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا للمتغير (2.23) بانحراف معياري (0.76) بدرجة موافقة ضعيفة، أي أن إستجابات أفراد عينة الدراسة تركزت في فئة إستجابة واحدة، مما يوضح مجموعة من جوانب القصور في هذا المتغير، وحسب التصنيف وفقا لدرجة الأهمية جاءت العبارة إثنين وأربعون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (1.17) بدرجة أهمية ضعيفة، تليها العبارة خمسون في المرتبة الثانية بدرجة أهمية ضعيفة، بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (1.11)، وتأتي في المرتبة الأخيرة العبارتين 41 و 48 لأن لمتوسطهما الحسابي المتساوي بحيث كان (1.90) ولكن تشتت إستجابات العبارة 48 أكبر من 41 حيث بلغ مقداره على التوالي (0.95)، (0.89) بدرجة أهمية ضعيفة لكلا العبارتين، وهذا مايدل على أن إستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الدراسة التابع تركزت في فئة إجابة بدرجة "لا أوافق" حسب سلم لكرت، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة غير راضين على مدى إهتمام المركز الجامعي -ميلة- بتعزيز الكفاءات المحورية.

المبحث الثالث: مناقشة وإختبار فرضيات الدراسة

لإختبار فرضيات الدراسة الميدانية التي تنص على، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية، ولإثبات العلاقة قام الطالب بإستخدام برنامج spss.V20، وفقا للأساليب الإحصائية المذكورة في هذا الفصل في المطلب الثالث.

المطلب الأول: إختبار فرضيات الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية

هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة محور إدارة المعرفة ومحور الكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- تعزى لمتغيرات (الجنس والفئة العمرية، الرتبة العلمية والأقدمية المهنية).

وللإجابة على هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي anova لهذه المتغيرات، والذي يهدف إلى إختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية، لإجابات أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الأولى: إختبار فروق المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

H₀: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة ومحور الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس.
H₁: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة ومحور الكفاءات المحورية تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (26): نتائج إختبار الفرضية الأولى لإستجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الفروقات
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.087	0.087	1	0.148	0.701	لا توجد فروقات
	داخل المجموعات	117.40	0.587	200			
	المجموع	117.49	-	201			
الكفاءات المحورية	بين المجموعات	0.041	0.041	1	0.122	0.721	لا توجد فروقات
	داخل المجموعات	67.654	0.338	200			
	المجموع	67.695	-	201			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (26) أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بحيث كان مستوى الدلالة (sig) أكبر من 0.05. مما يقتضي قبول فرضية العدم (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الجنس، ورفض الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: إختبار فروق المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الفئة العمرية

H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الفئة العمرية.
 H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الفئة العمرية.

الجدول رقم (27): نتائج فروق متوسطات إستجابة أفراد عينة الدراسة بإختلاف الفئة العمرية

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الفروقات
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3.724	1.241	3	3.84	0.011	توجد فروقات
	داخل المجموعات	63.971	0.323	198			
	المجموع	67.695	-	201			
الكفاءات المحورية	بين المجموعات	6.119	2.040	3	3.626	0.014	توجد فروقات
	داخل المجموعات	111.37	0.562	198			
	المجموع	117.49	-	201			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (27) أنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بحيث كان مستوى الدلالة (sig) أقل. مما يقتضي رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الفئة العمرية، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة ومحور الكفاءات المحورية تعزي لمتغير الفئة العمرية.

ولمعرفة إتجاه الفروق قام الطالب بإجراء المقارنات البعدية بإستخدام إختبار **Tukey H.S.D** كما يتضح في الجدول رقم (28).

الجدول رقم (28): نتائج التحليل البعدي **Tukey.H.S.D**.تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

المحور	(I) الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	(J) الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	(J-I) الفرق بين المتوسطات
إدارة المعرفة	من 25 إلى 35 سنة	2.7223	من 36 إلى 45 سنة	2.4681	0.25538
الكفاءات المحورية	من 25 إلى 35 سنة	2.3954	من 36 إلى 45 سنة	2.0581	0.33729

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أصحاب الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) مقابل أصحاب الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة) وهذا يشير إلى أن الفئة العمرية لها تأثير على محاور الدراسة، محوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية.

الفرضية الثالثة: إختبار فروق المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الرتبة العلمية

H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الرتبة العلمية.
 H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الرتبة العلمية.

الجدول رقم (29): نتائج فروق متوسطات إستجابة أفراد العينة لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الفروقات
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3.178	0.795	4	2.426	0.049	توجد فروقات
	داخل المجموعات	64.517	0.327	197			
	المجموع	67.695	-	201			
الكفاءات المحورية	بين المجموعات	6.519	1.630	4	2.893	0.023	توجد فروقات
	داخل المجموعات	110.97	0.563	197			
	المجموع	117.49	-	201			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (29) أنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بحيث كان مستوى الدلالة (sig) أقل. مما يقتضي رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الرتبة العلمية، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الفئة العمرية.

ولمعرفة إتجاه الفروق قام الطالب بإجراء المقارنات البعدية بإستخدام إختبار **Tukey H.S.D** كما يتضح في الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30): نتائج إختبار **Tukey.H.S.D للمقاربات البعدية تبعا لمتغير الرتبة العلمية.**

المحور	(I) الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	(J) الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	(I-J) الفرق بين المتوسطات
إدارة المعرفة	أستاذ مساعد (ب)	2.8371	أستاذ محاضر (أ)	2.4111	0.4259
	أستاذ مساعد (ب)	2.6371	أستاذ مساعد (أ)	2.1487	0.4883
أستاذ محاضر (أ)			2.0694	0.5676	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (30) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأساتذة برتبة أستاذ مساعد(ب) مقابل الأساتذة برتبة أستاذ محاضر (أ) وأستاذ مساعد (أ). وهذا يشير إلى أن الرتبة العلمية لها تأثير على محوري الدراسة، محور إدارة المعرفة ومحور الكفاءات المحورية.

الفرضية الرابعة: إختبار فروق المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير الأقدمية المهنية

H_0 : لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الأقدمية المهنية.
 H_1 : توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الأقدمية المهنية.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

الجدول رقم (31): نتائج فروق المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية

المحور	مصدر التباين	SS مجموع المربعات	MS متوسط المربعات	DF درجة الحرية	F المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	الفروقات
إدارة المعرفة	بين المجموعات	3.251	0.813	4	2.484	0.045	توجد فروقات
	داخل المجموعات	64.445	0.327	197			
	المجموع	67.695	-	201			
الكفاءات المورية	بين المجموعات	5.626	01.407	4	2.477	0.045	توجد فروقات
	داخل المجموعات	111.86	0.568	197			
	المجموع	117.49	-	201			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (31) أنه توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بحيث كان مستوى الدلالة (sig) أقل. مما يقتضي رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

ولمعرفة إتجاه الفروق قام الطالب بإجراء المقارنات البعدية بإستخدام إختبار **Tukey H.S.D** كما يتضح في الجدول رقم (31).

الجدول رقم (32): نتائج التحليل البعدي لإختبار **Tukey.H.S.D**. تبعا لمتغير الأقدمية المهنية.

المحور	(I) الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	(J) الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	(J-I) الفرق بين المتوسطات
إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	2.7514	من 6 إلى 10 سنوات	2.5066	0.2448
الكفاءات المورية	أقل من 5 سنوات	2.4384	من 6 إلى 10 سنوات	2.1157	0.3227

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم المهنية من (5 إلى 10 سنوات) مقابل الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم (من 6 إلى 10

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

سنوات) وهذا يشير إلى أن الأقدمية المهنية لها تأثير على محارر الدراسة، محور إدارة المعرفة ومحور الكفاءات المحورية.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

H₀: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصف -ميلة-.

H₁: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصف -ميلة-.

الجدول رقم (33): تحليل نتائج الإندجار البسيط لاختبار علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية

sig	β	df	F	R ²	R	المعاملات
مستوى الدلالة	معامل الإندجار	درجة الحرية	القيمة المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	إسم المتغير
0.00	0.915	1	326.02	0.62	0.78	علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية
		200				
		201				

المصدر: من مخرجات برنامج spss.

من خلال إستقراء للجدول رقم (33) يتضح أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل (متطلبات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الكفاءات المحورية)، بحيث بلغ معامل الإرتباط ($R=0.78$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.62$) والذي يعني أن ما نسبته (62%) من التغير في الكفاءات المحورية ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة في بالمركز الجامعي -ميلة-، بحيث بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.91$) مما يدل على أنه كلما زادة متطلبات إدارة المعرفة بدرجة واحدة أدة إلى الزيادة في الكفاءة المحورية بقيمة (91.5%) ويؤكد هذه العلاقة نتيجة مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي رفض فرضية العدم (H₀) التي تنص على عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة- وقبول الفرضية البديلة (H₁) التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة-.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعة الثانية

H0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

H1: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

الجدول رقم (34): تحليل نتائج الإنحدار البسيط لاختبار إرتباط عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية

sig مستوى الدلالة	β معامل الإنحدار	df درجات الحرية	F القيمة المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الإرتباط	المعاملات إسم المتغير
0.00	0.955	1	241.32	0.547	0.739	علاقة عمليات إدارة المعرفة بالكفاءات المحورية
		200				
		201				

المصدر: من مخرجات نتائج تحليل برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الكفاءات المحورية)، استنادا إلى قيمة معامل الإرتباط ($R=0.73$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.54$) والذي يعني أن ماقيمته (0.54) من التغيرات في الكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة- ناتج عن التغير في عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.955$) مما يدل على أنه كلما حدث تغير في عمليات إدارة المعرفة بدرجة واحدة أدى إلى تغير في الكفاءة المحورية بقيمة (95.5%) وما يؤكد هذه العلاقة مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة- وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة-.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعة الثالثة

H0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

H1: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

الجدول رقم (35): تحليل نتائج الإنحدار البسيط لاختبار إرتباط إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات

المحورية

sig	β	df	F	R ²	R	المعاملات	إسم المتغير
مستوى الدلالة	معامل الإنحدار	درجات الحرية	القيمة المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط		
0.00	0.849	1	223.66	0.528	0.727	علاقة إستراتيجيات إدارة المعرفة	بالكفاءات المحورية
		200					
		201					

المصدر: من مخرجات نتائج تحليل برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الكفاءات المحورية)، استنادا إلى قيمة معامل الإرتباط ($R=0.727$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.528$) والذي يعني أن ماقيمته (0.528) من التغيرات في الكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة- ناتج عن التغير في إستراتيجيات إدارة المعرفة، بحيث بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.849$) وهذا يدل على أنه كلما حدث تغير في إستراتيجيات إدارة المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى التغير في الكفاءة المحورية بنسبة (84.9%) وما يؤكد هذه العلاقة مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة-، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة-.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.

H_1 : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-.

الجدول رقم (36): تحليل نتائج الإنحدار البسيط لاختبار إرتباط إدارة المعرفة والكفاءات المحورية

sig	β	df	F	R ²	R	المعاملات	إسم المتغير
مستوى الدلالة	معامل الإنحدار	درجات الحرية	القيمة المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط		
0.00	0.828	1	435.54	0.684	0.828	العلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات	المحورية
		200					
		201					

المصدر: من مخرجات نتائج تحليل برنامج spss.

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

يتضح من خلال الجدول رقم (36): أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل بكل أبعاده (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الكفاءات المحورية)، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الارتباط ($R=0.828$) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد ($R^2=0.684$) والذي يعني أن ما قيمته (68.4%) من التغيرات في الكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة- ناتج عن التغير في إدارة المعرفة، بحيث بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.828$) وهذا يدل على أنه كلما حدث تغير في إدارة المعرفة بدرجة واحدة يؤدي إلى تغير في الكفاءة المحورية بنسبة (82.8%) وما يؤكد هذه العلاقة مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي رفض فرضية العدم (H_0) التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة-، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية في المركز الجامعي -ميلة-.

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة الجامعية محل الدراسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، وكذا الجانب المنهجي للدراسة كما تم دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية (رأس المال البشري) ومدى الترابط بين متغيرات الدراسة، بالإعتماد على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي spss للمعادلات التي تم إعتماؤها والمتمثلة في معادلة الارتباط ومعادلة الإنحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد، وفي الأخير تم التوصل إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية (رأس المال البشري).

الفصل الثالث:..... الدراسة الميدانية في المركز الجامعي -ميلة-

خاتمة

نظرا لما أفرزته التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات، يمكن القول أن حتمية إدارة المعرفة تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وأن الهدف المحوري لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم، وتشخيص المعرفة التي تمتلكها المؤسسة ولا تدري أنها تمتلكها، وترجمة هذه المعارف إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بما يحقق تعزيز الكفاءات المحورية، من خلال الأهمية العملية لإدارة المعرفة من خزن وتنظيم ونشر المعرفة، بما يؤسس بيئة داخلية تشجع على تعزيز الكفاءات المحورية وتنمية الكفاءات من جهة أخرى.

ومن هذا المنطلق حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية، إبراز الدور الفعال الذي تمثله إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في شتى المجالات، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية، قمنا بإسقاط هذه الدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-، من خلال توجيه أسئلة لعينة من أساتذة المركز الجامعي -ميلة- بإستعمال الإستمارة كأداة لجمع البيانات، والإستعانة ببرنامج الـ: SPSS V.20 في تحليل البيانات.

أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كمايلي:

1: النتائج النظرية

- ✚ أن إدارة المعرفة لها أهمية كبيرة في جميع المؤسسات مهما اختلف القطاع الذي تنتمي إليه لكونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة؛
- ✚ تعمل إدارة المعرفة على تحقيق القيمة للمؤسسة مع ضمان البقاء لأطول مدة ممكنة من خلال عميات، توليد المعرفة بإستمرار وتخزينها ونشرها وتطبيقها؛
- ✚ تمثل إدارة المعرفة دور محوري في تحديد المعارف التي تمتلكها المؤسسة من خلال عملية التشخيص؛
- ✚ من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة توفير الأفراد الأكفاء وتمكينهم، لإدارة المعرفة لأنها الأداة الحرجة التي تقود المؤسسة إلى النجاح والتميز.

2: النتائج التطبيقية

أ- نتائج إختبار الفرضيات: بحيث توصلت الدراسة من خلال الفرضيات إلى النتائج التالية:

- ✚ لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة ومحور الكفاءات المحورية تعزي لمتغير الجنس.
- ✚ توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الفئة العمرية، لصالح أصحاب الفئة العمرية (من 25 إلى 35 سنة) مقابل أصحاب الفئة العمرية (من 36 إلى 45 سنة)؛

توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الرتبة العلمية، لصالح الأساتذة برتبة أستاذ مساعد(ب) مقابل الأساتذة برتبة أستاذ محاضر (أ) وأستاذ مساعد (أ)؛

توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمحوري إدارة المعرفة والكفاءات المحورية تعزي لمتغير الأقدمية المهنية، لصالح أفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم المهنية من (5 إلى 10 سنوات) مقابل الأفراد الذين تتراوح تتراوح أقدميتهم (من 6 إلى 10 سنوات)؛

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-؛

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عمليات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-؛

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والكفاءات المحورية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-؛

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة والكفاءات المحورية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-؛

3-المقترحات

بناءا على ماتم التوصل إليه من إستنتاجات في نتائج هذه الدراسة حول تطبيقات إدارة المعرفة يقترح الطالب:

تطوير إدارة المعرفة في المركز الجامعي -ميلة- كمدخل من مداخل الإدارة، لما لها من فوائد تحققها للمؤسسة الجامعية، من خلال تحسين مستوى مخرجات المؤسسة.

تطوير متطلبات إدارة المعرفة الضرورية في المركز الجامعي -ميلة- حتي يتمكن أفراد المؤسسة من الدخول إلى مصادر المعرفة بسهولة ويسر .

إنشاء قواعد للمعرفة يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات عن جوانب الأداء بالمركز الجامعي -ميلة-، والعمل على تحديثها وصيانتها باستمرار وجعلها متوافرة بسهولة ويسر؛

ترخيص جوانب القوة الإلكترونية في المركز الجامعي -ميلة- فيما يتعلق ببعض مكونات البنية التحتية التكنولوجية والمتمثلة في الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
3. أسمهان ماجد الطاهر، مها مهدي الخفاف: مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013.
4. أكرم سالم الجنابي: الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
5. ترجمة حسن عبد الله بدر، عبد الوهاب حميد رشيد: إقتصاد القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للترجمة توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2009.
6. ثروت عبد الحميد عيسى: أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
7. خضير كاظم حمود: إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2013.
8. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2012.
9. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
10. سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
11. سمية بن عامر بوران: إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، عمان، 2016.
12. صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر الجديدة القاهرة، 2005.
13. عادل مجيد عيدان العادلي وحسين وليد حسين عباس: الاقتصاد في ضل التحولات التكنولوجية والمعرفية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

14. عبد الرحمان الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
15. عبد الستار العلي وعامر قنديجلي وغسان العامري: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2012.
16. علي السلمي: إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
17. عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
18. عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
19. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: المقدرات الجوهريّة للمورد البشريّ الإتجاهات المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار عيذاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
20. محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
21. نبيل سعد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، سنة القاهرة، مصر، 2015.
22. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
23. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
24. نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
25. يورك بُرس: إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للنشر -لونجمان-، الطبعة العربية 2005.

ثانياً: المجالات والمقالات

26. بسام أبو حشيش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعات الأقصى بغزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإسلامية)، المجلد خمسة وعشرون، العدد الأول، 2011.
27. بغداوي نسيم، ميسومي الجبالي: قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة الخدمات، جامعة زيان عاشور - الجلفة -، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي خمسة وثلاثون.
28. بلال ريم: الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة معسكر، المجلد الثالث عشر، العدد 1، جوان 2018.
29. بن ساهل وسله وعبود سعاد: مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، المجلد 16 العدد 01، 2019.
30. بيبصار عبد المطلب: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، العدد 17.
31. جودي أمينة، منصور كمال: أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، العدد 15، 2015.
32. شوشان سهام، يحيوي نعيمة: دور تسيير الكفاءات في الأداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة 1، بدون سنة.
33. عبد الفتاح عبد الرحمان كراسنة، سمية توفيق الخليلي: مكونات إدارة المعرفة دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2009.
34. عيسي خليفي وربيحة قوادرية: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة -، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، العدد 06، 2014.
35. فلاح مبارك بردان الفهداوي، إسرائ علاء الدين نوري: إدارة المعرفة ودورها في التنمية البشرية المستدامة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم القانونية والسياسية، العدد الخامس.
36. محي الدين شبيبة ومنى دريس: دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري، مجلة العلوم الإسلامية لجامعة أم البواقي -، العدد التاسع، جوان 2018.

37. مسعداوي يوسف: دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري-دراسة تقييمية لحالة الجزائر-، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة سعد دحلب البليدة، المجلد 02، العدد 11، 2014.
38. واضح فواز، نويري مجدي: إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة إقتصادية المال والأعمال، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2017.
39. يحظية سملاي، أحمد بلالي: الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، جامعة الملك فيصل المملكة العربية السعودية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الثاني، جوان 2017.

ثالثا: الأطروحات والرسائل والمذكرات

40. أحمد محمد عثمان آدم: دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
41. بن حمودة يوسف: خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة من بوعلي، الشلف، 2015.
42. صالح إسماعيل أبو عودة: دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظة الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2016.
43. عبد الحميد حامدي: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/
44. عذراء بن شارف: تسيير الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري -قسنطينة-، 2009.
45. مقدود وهيبة: أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، أطروحة شهادة دكتوراه، في شعبة علو التسيير، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس-، 2016.

رابعا: الملتقيات

46. كمال زيتوني، جايز كريم: أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية، ملتقى دولي، في الشلف، ديسمبر 2011

خامسا: المواقع الالكترونية

47. صفاء تايه محمد: دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ،

<https://www.iasj.net/iasj>

48. هشام محمود عزمي: دورة علمية في مجال المكتبات والمعلومات،

<http://www.journal.cybrarians.org/index>

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

49. David G: **Encyclopedia of knowledge management**, Idea group reference, 2006.
50. **Knowledge Management Process: a theoretical–conceptual research**, <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>,.
51. Petter Gottschalk: **Reference above**.
52. Petter Gottschalk: **strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Publishing, Hershey, London, Melbourne, Singapore, 2005.
53. Suzana Kosir & Vesna SkrbinjekM: **Knowledge Management Processes and Quality Assurance in Higher Education Institutions**, ISBN: 978, International School for Social and Business Studies in Celje, Slovenia.
54. Suzana Kosir & Vesna SkrbinjekM: <https://www.researchgate.net/publication/305748668> 10-03-2019, 20:08..

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال.

إستبيان حول:

دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية

دراسة ميدانية: للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة -

إشراف الدكتور:

قرين ربيع

إعداد الطالب:

مخناش بلال

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

تم إعداد هذا الإستبيان في إطار إستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول: دور إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءات المحورية دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة - من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي.

ونظرا لجوهرية رأيكم وأهميته البالغة في هذه الدراسة، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان بدقة وموضوعية، علما أن المعلومات الواردة لاتستخدم إلا لأغراض علمية والتي ستبنى نتائج هذه الدراسة ودقتها على المعلومات التي نتلقاها منكم، شاكرين لكم مسبقا جهدكم وحسن تعاونكم.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة: هي عبارة عن مجموعة الوسائل والطرق التي تستخدم لتوليد وخرن وتنظيم ونشر المعرفة والتي تعتبر ضرورية في إتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي.

الكفاءات المحورية: وتتمثل في القدرات التنظيمية والمعرفة الشخصية والمهارات المميزة للأفراد بالإضافة إلى الخبرات الفريدة المتراكمة عبر السنوات الطويلة من العمل.

يرجى من سيادتكم التكرم بوضع الإشارة (X) أمام الصحيحة في المربع المناسب.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1: الجنس:		<input type="checkbox"/> ذكر:	<input type="checkbox"/> أنثى:
2: الفئة العمرية:		<input type="checkbox"/> من 25 إلى 35 سنة:	<input type="checkbox"/> بين 36 و 45 سنة:
		<input type="checkbox"/> أكثر من 55 سنة.	<input type="checkbox"/> بين 46 و 55 سنة:
3: الرتبة العلمية:		<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد (ب):	<input type="checkbox"/> أستاذ مساعد (أ):
		<input type="checkbox"/> أستاذ محاضر (أ):	<input type="checkbox"/> أستاذ التعليم العالي:
4: هل أنت لك مهام إدارية:		<input type="checkbox"/> نعم:	<input type="checkbox"/> لا:
5: هل أنت تنتمي إلى:		<input type="checkbox"/> مخبر بحث:	<input type="checkbox"/> مشروع بحث:
		<input type="checkbox"/> لا أنتمي:	<input type="checkbox"/> لا أنتمي:
6: معهد الإنتماء:		<input type="checkbox"/> معهد الاقتصاد:	<input type="checkbox"/> معهد الآداب واللغات:
		<input type="checkbox"/> معهد العلوم والتكنولوجيا:	<input type="checkbox"/> معهد العلوم والتكنولوجيا:
7: الأقدمية المهنية:		<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات:	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات:
		<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة:	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة:
		<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة:	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة:

المحور الثاني: إدارة المعرفة

الأبعاد	الرقم	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
أولاً: متطلبات إدارة المعرفة							
متطلبات مالية	1	يخصص المركز الجامعي ميزانية كافية لإدارة المعلومات والمعرفة.					
	2	يخصص المركز الجامعي ميزانية كافية لمخابر البحث.					
	3	يخصص المركز الجامعي ميزانية كافية لإقتناء الكتب والدوريات.					
متطلبات ثقافية	4	يقدر المركز الجامعي أفراد المعرفة ويشجعهم على تشارك المعرفة.					
	5	يربط المركز الجامعي الحوافز بقدر الإنتاج المعرفي.					
	6	ثقافة المركز الجامعي مشجعة لروح الفريق في العمل.					
	7	إدارة المركز الجامعي داعمة للجهود والأنشطة المعرفية بشكل كبير.					

الأبعاد	الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
متطلبات هيكلية	8	للمركز الجامعي هيكل تنظيمي مرن يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية.					
	9	للمركز الجامعي هيكل تنظيمي يسهل عملية إنتقال المعارف في كل المستويات التنظيمية.					
	10	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي يستجيب بسرعة للمتغيرات الحاصلة.					
	11	يتميز المركز الجامعي بإتصال هيكل مفتوح يسهل عملية إنتقال المعلومات ويسرع تدفقها.					
متطلبات بشرية	12	نمط التوظيف في المركز الجامعي يكون على أساس الكفاءة والخبرة.					
	13	ينظم المركز الجامعي دورات تكوينية لتنمية المعارف.					
	14	تعمل إدارة المركز الجامعي على تعزيز الثقة بينها وبين الأساتذة.					
	15	تتخذ إدارة المركز الجامعي قراراتها بطريقة تشاركية مع الأساتذة.					
متطلبات تكنولوجية	16	يوفر المركز الجامعي للأساتذة حواسيب ذات جودة عالية.					
	17	يتيح المركز الجامعي للأساتذة قواعد المعطيات للحصول على المعرفة.					
	18	للمركز الجامعي شبكة معلومات داخلية تتيح تبادل المعرفة.					
ثانياً: عمليات إدارة المعرفة							
تشخيص وتوليد المعرفة	19	تحرص إدارة المركز الجامعي على رصد الخبرات والمهارات.					
	20	تحدد إدارة المركز الجامعي قيمة ورصيد المعرفة الموجودة لدى الأساتذة.					
	21	تحرص إدارة المركز الجامعي على توفير متطلبات الحياة الاجتماعية للأساتذة.					
	22	يشجع المركز الجامعي الأساتذة على التفرغ للدراسة.					

الأبعاد	الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
تخزين المعرفة	23	يوفر المركز الجامعي للأساتذة حسابات بريدية إلكترونية خاصة (mail).					
	24	يخزن المركز الجامعي المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة ورقياً.					
	25	تخزن المعرفة من خلال الإحتفاظ بالأساتذة ذوي المعرفة والكفاءات العالية.					
	26	يوفر المركز الجامعي نظام إسترجاع وتحديث للمعارف الجديدة.					
مشاركة المعرفة	27	تسمح إدارة المركز الجامعي بانتقال الأساتذة بين المعاهد والأقسام لإتاحة ونشر المعرفة.					
	28	يتم مشاركة المعارف من خلال التظاهرات العلمية.					
	29	يتم مشاركة المعارف من خلال التقارير والنشرات.					
	30	يتم مشاركة المعرفة من خلال التصوير والترجمة.					
تطبيق المعرفة	31	تتأكد إدارة المركز الجامعي من إدراك الأساتذة للمعلومات التي يمتلكونها.					
	32	تمنح إدارة المركز الجامعي للأساتذة الحرية التامة في تطبيق معارفهم.					
	33	تستخدم إدارة المركز الجامعي المعارف الجديدة لتعديل برامج وإجراءات العمل.					
ثالثاً: إستراتيجيات إدارة المعرفة							
إستراتيجية الترميز	34	للمركز الجامعي نظام للتوثيق المرمر يسهل إعادة إستخدام الوثائق.					
	35	يوفر المركز الجامعي للأساتذة المعرفة الصريحة القابلة لإعادة الإستخدام.					
	36	يوفر المركز الجامعي مواقع خاصة بالتعلم عن بعد.					
إستراتيجية الشخصية	37	تقبل إدارة المركز الجامعي بتقديم المشورة لحل المشاكل الإستراتيجية بإستخدام الخبرات الفردية للأساتذة.					

الأبعاد	الرقم	العبرة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
إستراتيجية الشخصية	38	يوفرالمركز الجامعي شبكات داخلية تسهل تبادل المعرفة الضمنية (المهارات والخبرات).					
	39	تشجع إدارة المركز الجامعي على إجراء تحديثات للمعرفة من خلال جلسات العصف الذهني.					

المحور الثالث: الكفاءات المحورية: (رأس المال البشري).

الكفاءات المحورية (رأس المال البشري).	40	إستغلال أمثل لجميع الإمكانيات المادية.					
	41	يمنح المركزالجامعي إمتيازات خاصة للأساتذة المتميزين.					
	42	نظام العمل في المركز الجامعي يشجعكم على تبادل الخبرات بين الأساتذة القدامى والجدد.					
	43	توفر لكم إدارة المركز الجامعيالمعرفةالمحدثة باستمرار.					
	44	يشجعكم المركزالجامعي على مبدأ المشاركة في اتخاذالقراراتوبناء الخطط.					
	45	نمط العمل في المركزالجامعي يشجعكم على ممارسةأساليبالعملالجماعي.					
	46	تعمل إدارة المركز الجامعي على استثمار قدراتكم وطاقاتكم بكفاءة عالية.					
	47	تطبق إدارة المركز الجامعيبرامجتكوينية فعالة لتطويرمهاراتكم باستمرار.					
	48	يوفر المركز الجامعي بيئةملائمة للإبداع.					
	49	توجد سهولة فيالتواصلالمباشر معالمسؤولين في المركز الجامعي.					
	50	تركز إدارة المركز الجامعي فيالبرامجالتكوينية والتعليمية علمجال تخصصكم.					
51	تقيم إدارة المركز الجامعي نتائجالعملياتالتكوينية بصفة مستمرة لمعرفةتحسنمعارفكم.						

أشكركم جزيل الشكر على منحنا جزءاً من وقتكم، منفضلكم تأكدوا، أنكم لمتتركوا أي سؤال بدون إجابة.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأساتذ	ميدان التخصص	جامعة الانتماء	الملاحظات
01	زموري كمال		المركز الجامعي ميلة	تغيير العبارة (8 و 6 و 20) ونقل العبارة 7 مكان العبارة 10.
02	عاشوري إبراهيم	علوم التسيير	المركز الجامعي ميلة	تعديل العبارات (5-9) وإضافة المتطلبات المالية.
03	بويكر بوسالم	علوم التسيير	المركز الجامعي ميلة	إضافة خيار للسؤال (5) في المحور الأول، ولم يحدث تعديل في العبارات.
04	عقون شراف		المركز الجامعي ميلة	حذف إختياريين من السؤال (6) في المحور الأول، وتعديل العبارات (9-39)
05	بوالريحان فاروق		المركز الجامعي ميلة	تعديل في السؤال (2) في المحور الأول، تعديل العبارات (9-16-39-46)
06	عبد المالك بوركوة		المركز الجامعي ميلة	تعديل العبارات (13-19-40) وحذف العبارة (15).
07	محبوب فاطمة	علوم التسيير	المركز الجامعي ميلة	تعديل العبارات (1-5-20-32-40-47) وحذف العبارة (30-35).