



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمور بن مختار
المعهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم : علوم التسيير

الموضوع

واقع تطبيق عمليات توليد المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة: لشركة الكهرباء و الغاز لولاية إيزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين :

- العيدي سيسطة أيمن
- عجال علاء الدين

نقشت علينا اللجنة المكونة من :

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بوزيدي ذكرى أمل	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيزي	رئيسا
بوضياف عمر عبد اللطيف	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيزي	مشرفا
حميداتو نصر	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيزي	مناقشا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمور بن مختار
المعهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم : علوم التسيير

الموضوع

واقع تطبيق عمليات توليد المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة: لشركة الكهرباء و الغاز لولاية إيزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين :

- العيدي سيسطة أيمن
- عجال علاء الدين

نقشت علينا اللجنة المكونة من :

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بوزيدي ذكرى أمل	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيزي	رئيسا
بوضياف عمر عبد اللطيف	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيزي	مشرفا
حميداتو نصر	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيزي	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ النَّجْمَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ
الْمَوْتِ وَهُوَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ
سُورَةُ الْبَقَرَةِ
الْأَنْعَامِ

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين بعد الكثير من الجهد والتعب والمعانات وسهر الليالي ومحاولات لتذليل الصعوبات ها أنا اليوم والحمد لله أطوي تلك الخوالي وتعب الأيام وخلاصة مشواري بين دفتي هذا العمل المتواضع. يقال في الأثر أن من علمني حرفاً صرت له عبداً، وليس لي إلا أن أهدي هذا الجهد إلى من كانوا سبباً في تعليمي، إلى المصطفى الحبيب صلى الله عليه وسلم مناركم العلم والعلماء. كما أهديه إلى:

من ربنتي وأعانتني بالصلوات والدعوات، ينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوج من قلبها.

أمي الحبيبة الغالية

من سعى من أجلي وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل علي بشيء من أجل دفعي إلى طريق النجاح، الذي دعمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر أدامه الله لي. **أبي العزيز** من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي.

إخوتي وأخواتي

من علمونا حروفاً وكلمات من ذهب، من أخذوا بيدي وصبروا علي وأخلصوا النية في عملهم وعلمهم فأناروا لنا الطريق فكانوا لنا أساتذة وكانوا لنا خير صديق. **أساتذتي الكرام** إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يداً بيد ونحن نقطف زهرات مشوارنا التعليمي.

أصدقائي وزملائي

أتمنى من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه الجميع. العيدي سيسيطة أيمن

إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام

(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك

نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي

أصعدة كثيرة

العجال علاء الدين

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يجوز على رضاكم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه إلى يوم الدين. بادئاً نشكر رب العباد العليّ القدير شكراً جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة "**بوضياف عمر عبد اللطيف**" التي قبلت تواضعاً وكرامة الإشراف على هذا العمل، فلها أخلص تحية وأعظم تقدير على ما قدمته لي من توجيهات وإرشادات وعلى كل جهودها ووقتها طوال إشرافها على هذه الدراسة من توجيهاتها الكريمة ونصائحها القيمة

كما نتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم لمناقشة هذه المذكرة ليسهموا في إنجازها وخروجها إلى النور.

ولا يفوتنا توجيه الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي لولاية إليزي، وكل الإداريين

والعاملين في المركز الجامعي إليزي على حسن المعاملة وطيبها في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، وإلى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق عمليات توليد المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية في جذب الموظفين و كسب ولائهم، بالأخص عناصر القادة الشركة أو المؤسسة التي تعتر من أهم العوامل المؤثرة في الزبائن و الموظفين تمثل مجتمع الدراسة في شركة الكهرباء و الغاز لولاية إليزي استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات وزعت على عينة الدراسة وتم استخدام المنهج الكمي لاختبار الفرضيات.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الإطار النظري باعتباره مناسباً لجمع الحقائق و التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، بينما تم إتباع الاستبيان ونتائج SPSS فيما يخص الجانب الميداني وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على الشركة الكهرباء و الغاز لولاية إليزي من أجل معرفة مدى ممارسة المعرفة و توليدها.

وتوصلت الدراسة إلى أن توليد المعرفة لمؤسسات الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في كسب ولاء الزبون و الموظف وتعمل المؤسسات الاقتصادية على تطوير خدماتها و تنمية العلاقة بينها و بين زبائنهم بطريقة التعامل معها من المعايير المهمة لبناء علاقة قوية ومستمرة بشكل يحقق الولاء للزبائن.

الكلمات المفتاحية : توليد المعرفة ، المؤسسات الاقتصادية ، الشركة الكهرباء و الغاز لولاية إليزي

Abstract:

This study aims to know the reality of applying knowledge generation processes in attracting employees and gaining their loyalty, especially the elements of the leaders of the company or institution, which is considered one of the most important factors influencing customers and employees. The study population is represented in the Electricity and Gas Company of the state of Illizi. The use of the questionnaire as a data collection tool was distributed to a sample. The study used a quantitative approach to test the hypotheses. The descriptive approach was relied upon with regard to the theoretical framework as it is appropriate for collecting facts and introducing the various concepts related to the subject, while the questionnaire and the results of SPSS were followed regarding the field aspect, by projecting the theoretical study on the electricity and gas company of the state of Illizi in order to know the extent of knowledge practice. Generating it The study concluded that generating knowledge for economic institutions plays an important role in gaining customer and employee loyalty. Economic institutions work to develop their services and develop the relationship between them and their customers. The way they deal with them is an important criteria for building a strong and continuous relationship in a way that achieves customer loyalty.

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
II / I	إهداء
III	شكر و عرفان
IV	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
VII	فهرس الرموز
أ-و	المقدمة العامة
26-01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتوليد المعرفة
02	تمهيد
08-03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
05	المطلب الثاني: خصائص المعرفة
07	المطلب الثالث: مصادر المعرفة
07	المطلب الرابع: أنواع المعرفة
16-09	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة
09	المطلب الأول: مفهوم و أهداف إدارة المعرفة
11	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
14	المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة
16	المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة
26-17	المبحث الثالث: أساسيات حول توليد المعرفة
17	المطلب الأول: مفهوم توليد المعرفة (دورة حياة المعرفة)
18	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في توليد المعرفة - عوائق توليد المعرفة
20	المطلب الثالث: نماذج توليد المعرفة
26	خلاصة الفصل الأول
46-27	الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية و الدراسة الميدانية

27	تمهيد
31 - 28	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
28	المطلب الأول: التعريف بشركة الكهرباء و الغاز لولاية إليزي
28	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
29	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي شركة الكهرباء و الغاز لولاية إليزي
35-32	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
32	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
34	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
35	المطلب الثالث: الأساليب المعالجة الإحصائية
36	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات
36	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
40	المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات الأفراد عينة الدراسة
43	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
44	النتيجة
45	خلاصة الفصل
49-47	الخاتمة العامة
51	قائمة المراجع
52	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	يوضح أنواع المعرفة	01-01
13	عمليات إدارة المعرفة	02-01
34	مقياس ليكرت الخماسي	01-02
34	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	02-02
36	اختبار معامل الثبات لمحاور الاستبيان	03-02
37	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية (موظفي الشركة)	04-02
40	مدى تطبيق توليد المعرفة	05-02
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث للمحور الثاني	06-02
44	معامل الارتباط بين مدى تطبيق الوكالة للتسويق و مدى رضا الزبائن على الوكالة محل الدراسة	07-02

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الأشكال
03	هرمية المعرفة	01-01
27	نموذج دورة تداول المعرفة Seci	02-01
29	هيكل التنظيمي لشركة سونلغاز وحدة إليزي	01-02
38	الجنس أفراد العينة (موظفين الشركة)	02-02
39	أعمار أفراد العينة (موظفين الشركة)	03-02
39	المؤهل العلمي لأفراد العينة (الموظفين الشركة)	04-02

قائمة الملاحق

العنوان	الملحق رقم
استبانة البحث موجهة لموظفين الشركة	01
استبانة البحث موجهة لموظفين الشركة	02
الوسط الحسابي و معامل الانحراف الموظفين الشركة	03
معامل بيرسون بين مدى تطبيق توليد المعرفة و مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية	05
معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول	07
البيانات الشخصية للعينة المدروسة الموظفين	09
وظائف العينة المدروسة الموظفين	10
الخبرة المهنية الموظفين	11
المستوى التعليمي الموظفين	12
جنس الموظفين	13
الفئة الموظفين	14
الوسط الحسابي و معامل الانحراف (للموظفين)	15

فهرس الرموز

اسم الرموز	الرموز
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SpSS
مستوى المعنوية	Sig
اختبار فيشر	F
اختبار T-rest	T
المعاملات المعيارية	β

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات و تغيرات هائلة في مختلف المجالات ، و من أبرز هذه التغيرات التحول نحو الاقتصاد المعرفة ، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة مورداً أساسياً في عمليات الإنتاج يفوق أهمية الموارد المادية الأخرى ، حيث أصبحت المعرفة عاملاً أساسياً في توليد الثروة و تحقيق الرفاهية على المستوى العالمي .

ومع هذا التطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي و الذي إنعكس على مدخلات و مخرجات مختلف المؤسسات ، كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى الإدارة و الفكر الإداري ، فمع الزخم من المعلومات و المعارف الواردة إلى المنظمة و التي تسعى بدورها للحصول عليها ، لا بد من جهاز فعال يقوم بتنظيم و تسيير هذا المورد الأساسي للمنظمة من أجل تمكينها من خلق الابتكارات و جعلها كميّة تنافسية ، تساعد على البقاء و الاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر و يستغلها بشكل أفضل.

كما يفرض الاقتصاد المعرفة و توليد المعرفة على المنظمات حيث تبني الاستراتيجيات التي تزيد الابتكار و الابداع و التميز بالأداء من خلال دمج أنشطتها وعملياتها وأنظمتها بمماريات متكاملة بقصد استغلال مواردها بصورة أكثر كفاءة ، و الحصول على اقتصاديات النطاق و الوصول إلى الأسواق الجديدة ، كما أن المنظمات التي لا تتمكن من التغيير أو اختيار عدم التكيف بالوقت المناسب من المرجح أن تصبح ضعيفة و غير قادرة على المنافسة مستقبلاً.

1) الإشكالية الدراسة

في ظل التغيرات الراهنة التي يشهدها عالم الأعمال الإدارية ، توجب على المنظمات الانتقال بالعمل الإداري من النمط التقليدي إلى نمط حديث يرتكز على إدارة المعرفة و توليدها ، و بناء عليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

- كيف تقوم المؤسسة الاقتصادية بتطبيق عمليات توليد المعرفة ؟

2) التساؤلات الفرعية

بناءً على السؤال الرئيسي يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية التي نوردتها فيما يلي:

1. ما هو المفهوم الصحيح للإدارة المعرفة ؟
2. كيف يمكن للشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي أن تحقق ولاء الموظفين من خلال ممارستهم في اختصاصهم ؟

3. ما أهمية و مكانة إدارة المعرفة و توليد المعرفة في المنظمة ؟

(3) فرضية الرئيسية :

بناءً على الإشكالية الرئيسية المطروحة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

ما واقع تطبيق عملية توليد المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية.

(4) مبررات إختيار موضوع الدراسة :

لقد تمثلت أهم المبررات فيما يلي :

- الرغبة الشخصية في زيادة موسوعي العلمية للمناولة الشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي .
- الرغبة في التعمق في بنظام الادارة المعرفة و توليدها لما فيها دور فعال في تحسين أداء الموظفين .
- تسليط الضوء على تطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات و الشركات يساعد المنظمات على الإنتفاع الأمثل من المعرفة التي تمتلكها

(5) فرضيات الدراسة:

1. المفهوم الصحيح لإدارة المعرفة : هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال.
2. تمكن الشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي بالحفاظ على الولاء الوظيفي من قبل الموظفين توفير بيئة عمل مريحة وصحية وتوفير فرص التدريب والتطوير والترقية، بالإضافة إلى توفير رواتب ومزايا تتناسب مع المستوى الوظيفي للموظفين.
3. تقليل الوقت المستغرق في العثور على البيانات المطلوبة من قبل الموظفين

(6) أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- دراسة أهمية تأثير الإدارة المعرفة على رفع فعالية و أداء الموظفين في الشركة و تحقيقها للأهداف الأساسية المتمثلة في رضا الموظف .
- توضيح مدى قدرة إدارة المعرفة على المساهمة في تنمية المعرفة لموظفين داخل المنظمة .
- القدرة على حل المشكلات و الأزمات التي تواجه عمل المؤسسات بطريقة سهلة .

- محاولة توجيه نظر المسؤولين و القائمين على الشركة محل دراستنا إلى خلق القيمة يكمن في إهتمامهم بموجوداتهم الفكرية و العقلية أكثر من إهتمامهم بالأصول الأخرى

(7) أهداف الدراسة :

من بين الأهداف التي يراد تحقيقها من خلال هذه الدراسة مايلي :

- التعرف على إدارة المعرفة و توليدها و مدى تطبيقها في الشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي .
- إبراز أهمية المعرفة و ضرورة تبنيها في الشركات الاقتصادية .
- التعرف على مزيج لتوليد المعرفة في المؤسسات و الشركات .
- المساهمة في إثراء المكتبة ببحوث متعلقة بالفكر الإداري خاصة المعرفة .
- التعرف على إدارة المعرفة التي تقدمها الشركة .
- الوقوف على مدى تطبيق توليد المعرفة في الشركة الكهرباء .

(8) حدود الدراسة

الحدود المكانية : تقتصر الدراسة الميدانية المؤسسة الاقتصادية و الدراسة الميدانية على الموظفين الشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي.

الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 20 جانفي 2024 إلى 20 ماي 2024

(9) منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات فإنه قد تم استخدام في هذه الدراسة المناهج التالية كل حسب طبيعته وحاجة الدراسة إليه:

المنهج الوصفي: واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة في بعض أجزاء البحث المتعلقة بتجميع المعلومات حول الإدارة المعرفة من أجل وصف البيئة المعرفة ، وشرح الدور الذي تلعبه الإدارة المعرفة من أجل كسب ولاء الموظفين .

المنهج التحليلي: وذلك من خلال شرح آليات كسب ولاء الموظفين والجوانب المؤثرة في بناء الولاء.

منهج دراسة حالة: من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث نقوم بدراسة حالة لشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي .

منهج الكمي : من أجل شرح كافة البيانات و معالجتها للوصول لافضل نتيجة و تحديد العلاقة بين المتغيرات و اختبار كافة النظريات و تحليل المعلومات و الجداول المتحصل عليها عبر مخرجات SPSS.

مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

لإعداد هذه الدراسة تم استخدام مجموعة من المراجع باللغتين العربية و الفرنسية من كتب و أطروحات دكتوراة و مقالات و مواقع الكترونية معتمدة ورسمية.

صعوبات الدراسة

واجهنا العديد من الصعوبات أثناء عملية انجاز البحث نعرض أهمها فيما يلي:
صعوبة الحصول على موافقة الشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي لإجراء التريص.
طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عدداً كبيراً من المفاهيم الكثيرة والمتدخلة في أحيان كثيرة، خصوصاً المتعلقة بالمعرفة

صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعطيات الخاصة بالشركة الكهرباء و الغاز .

هيكل الدراسة

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، مع المقدمة العامة وانتهاء بالخاتمة العامة كما يلي:

المقدمة العامة: وتطرقت فيها إلى الإشكالية التي تنطلق منها إلى الأسئلة الفرعية والفرضيات التي حاولت الدراسة بعد ذلك التأكد من صحتها، ثم التطرق إلى أهمية وأهداف الدراسة و مبررات اختيار الموضوع ، وكذا المنهجية المتبعة وحدود الدراسة، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وفي النهاية تم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة.

الفصل الأول: تم التطرق في الفصل الأول المعنون ب: " الإطار النظري للدراسة " إلى ثلاثة مباحث حيث خصص المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المعرفة من خلال التطرق مفهوم المعرفة و خصائصها و مصادرها و أنواعها ، أما المبحث الثاني عموميات حول إدارة المعرفة من خلال التطرق مفهوم و أهداف إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة و وظائف إدارة المعرفة ومجالات إدارة المعرفة، كما تخصص المبحث الثالث أساسيات حول توليد المعرفة من خلال التطرق مفهوم توليد المعرفة و العوامل المؤثرة في توليد المعرفة و عوائقها و نماذجها

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع التسويق البنكي ودوره في كسب ولاء الزبون من خلال المسح المكتبي والالكتروني الذي قمنا به وتبين لنا جل الدراسات السابقة في هذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات القريبة لموضوعنا نجد:

دراسة مجدي نويري، (2010- 2011) حددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، شهادة ماجستير

تناولت الدراسة الجانب النظري المعرفة و عملية نقلها بمختلف جوانبها باعتبارها الأداة الفاعلة التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق لمؤسسة البريد لمسيلة حول واقع استخدام المؤسسة إدارة المعرفة للوصول لرضاء القائدها، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تهتم بنقل المعرفة و خاصة منها العمل على تطويرها ويجب أن تعطى اهتماما للمسؤولية الاجتماعية أكثر.

الفصل الثاني: أما الفصل الثاني تحت عنوان " الدراسة الميدانية " سيتم التطرق فيه إلى لدراسة الميدانية.

الخاتمة العامة: وسيكون فيها طرح اجمالي الى ما توصلنا اليه من نتائج ومقترحات لمعرفة الدور الذي تلعبه الإدارة المعرفة كسب ولاء الموظفين.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتوليد المعرفة

تمهيد :

لقد لعبت المعرفة دورا أساسيا في تطوير المجتمعات البشرية بصفة عامة ورفع عملية النمو الاقتصادي وهذا منذ زمن بعيد، كما عرفت الإدارة المعرفة عدة تحولات إذا تظهر هذه التحولات من خلال القوانين والتشريعات الصادرة.

ومن أجل مسايرة هذه التحولات اعتمدت إدارة المعرفة تقنيات حديثة وعلى رأسها تقنية توليد المعرفة التي تعتبر وظيفة من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة ومحددة لنجاحها، فقدرت أي مؤسسة اقتصادية على إنتاج الخدمات المعرفية يساعد على تحديد احتياجات الموظف المؤسسة وزيادة رقم الاعمال والربحية التي تسعا المؤسسات لتحقيقها، فالإدارة المعرفة اليوم تواجه منافسة شديدة جدا، تعتمد على قدرة توليد المعرفة على فهم ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن ومعرفة سلوكهم وتزويدهم بالخدمات المؤسسة او المنظمة التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن وتعمل على كسب ولائهم وتسخير كافة الوسائل لبناء ولاء الموظف.

ومن هنا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى 03 مباحث هما:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة .

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة

المبحث الثالث : أساسيات حول توليد المعرفة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المعرفة

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيم أساسية حول المعرفة

المطلب الأول : مفهوم المعرفة :

مفهوم المعرفة :

ان المعرفة حقل قديم متجدد ، و برز الاهتمام منذ الآلاف السنين ، و الواقع أن الدراسة نوناكا ايكوجيرو البروفيسور بمعهد علوم الأعمال و جامعة هوتو تسوبايشي اليابانية . و التي نشرها عام 1991 حول الشركات الخلاقة للمعرفة كانت هي البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة و الشركات القائمة على المعرفة التي تحقق ميزتها من قدرتها على توليد المعرفة الجديدة و تحويلها الى تكنولوجيات و منتجات جديدة .

و يرى نوناكا ايكوجيرو « انه في الاقتصاد حيث المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فإن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية ، فعندما الأسواق تتطور و التكنولوجيا تتكاثر و المنافسون يتزايدون و المنتجات تصبح متقدمة بين ليلة و ضحاها ، فإن الشركات الناجحة هي تلك التي تنشئ بشكل متسق و تنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة و تجسدها بسرعة في تكنولوجيات و منتجات جديدة ، و هذه الانشطة هي التي تحدد الشركات الخلاقة للمعرفة».

تعريف 01 :

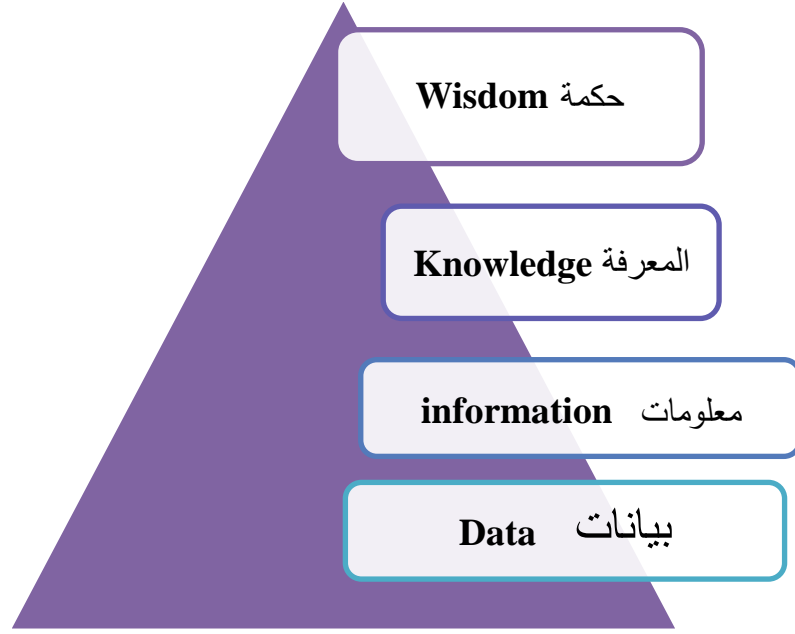
يعرفها **Wig** بأنها جسم من المفاهيم و التعميمات و الأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة ، و نستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا ، و إدارته . و لذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى المفاهيم أوسع و أشمل.¹

تعريف 02 :

و يشير **Harris and henderson** إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالاشارات **Signals** و تتدرج إلى البيانات **Data** ثم الى المعلومات **Information** ثم إلى المعرفة **Knowledge** ثم إلى الحكمة **Wisdom** (التي تعد أساسا فاعلا للابتكار **Innovation**) . و يتضح ان المعرفة الفاعلة و السليمة و الكافية هي جوهر الحكمة و الإبداع و الابتكار.²

الشكل رقم (1-1) : هرمية المعرفة

1 د.هيثم حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 46 .
2 د . احمد يوسف أبو فارة ، العلاقة بين استخدام مداخل إدارة المعرفة و الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 05



المصدر : حمود خضير (2010) : "منظمة المعرفة ، الطبعة الأولى ، ص60، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان

تعريف 03 :

هي حصيلة استخدام البيانات و المعلومات و التجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة ، و هي التي تمكن من يملكها من التجاوب معالمستجدات التي تواجهه ، و تجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة ¹.

تعريف 04 :

المعرفة هي الاستخدام الكامل و المكثف للمعلومات و البيانات و التي ترتبط بقدرات الانسان الأصلية و المكتسبة و التي توفر له الإدراك و التصور و الفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة؟ أو مجال معين ، أو مشكلة معينة و قد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث و الوقائع ، و توفر القدرة على فهم و إدراك طبيعة الأحداث و الوقائع هذه و ما يرتبط بها ، و من ثم فإن المعرفة هي القدرة على الإدراك و الفهم و التعلم و المعلومات ، والبيانات و الملاحظة المباشرة و الخبرة ².

¹د.نعيم ابراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، جدار للكتاب العالمي ، عالم الكتاب الحديث ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2009، ص10
²د. فليح حسان خلف ، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي ، عالم الكتاب الحديث ، عمان الأردن ، 2007 ، ص09 .

و لتحقيق صورة أكثر وضوحاً و عمقا لمفهوم المعرفة فإنه لابد من التمييز بين المعرفة و بين مفهوم و مصطلح المعلومات ، حيث أن مصطلح المعلومات يتضمن و يعبر عن حقائق و بيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديدا ما ، أو فرصة محددة ، و المعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل النظامي .

أما المعرفة ما هي إلا تجميع المعلومات ذات المعنى و وضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج . و عند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب و يتناول مجالات متعددة و ما يهم المنظمة الحديثة و بصورة جوهرية و أساسية هي المعرفة بالعمل و الأعمالو هذه المعرفة تعبر عن قدرة الأفراد .

و المنظمات على الفهم و التصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل . و هذه المعرفة عادة ما يقوم بإدارتها المديرون و الأفراد ذو القدرات المتميزة و صناع المعرفة و زملاء العمل ، و هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة .

المطلب الثاني : خصائص المعرفة

إن للمعرفة خصائص و سمات تميزها عن الأنشطة الأخرى ، و هذه الخصائص تكوينية مشتركة ، لكن مضمونها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي و الاقتصادي و الفكري و الثقافي الذي يتواجد فيه ، إلا أن سماتها تؤثر بشكل مباشر على طريقة و أسلوب إدارتها و التعامل معها، مما يؤثر على نجاح منهج إدارة المعرفة الذي تتبناها المؤسسة ، و مع ذلك يوجد ملامح مميزة للمعرفة بغض النظر عن طبيعتها و مضمونها يلخصها بما يأتي :

المعرفة إنسانية :

إن المعرفة ليست جسماً جامداً تمتلكه المؤسسة ، كالحواسيب و الكتب و النشرات ، بل هي للاكتساب الفردي ، من خلال المشاهدة و الإصغاء ، و القراءة ، و الإحساس المادي و الوجداني ، و جميعها تزودنا بمعلومات نحولها إلى المعرفة¹.

المعرفة توليدية :

إن توافرت المعرفة لدى فرد ما يعني أنه يستطيع أن يشرح ، و أن يستقصي ، و أن يطبق الشروحات و المسائل التجريدية ، و أن يولد عبارات و مفردات جديدة مناسبة حول موضوع ما .

المعرفة ديناميكية :

¹فاتن نبيل محمد أبو زريق ، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في محاكم النظامية ، جامعة أقصى ، 2017 ، ص 14

لا تتشكل المعرفة إلا من خلال تفاعل الفرد مع الموقف ، و مع المعلومة المتوافرة لديه ، و السياق الذي ترد فيه هذه المعلومات .

المعرفة واسعة :

تحتاج المعرفة إلى قرارات ثرية ، و مساقات علمية ، و خبرة كبيرة يكتسبها الفرد على مدى فترة طويلة و حسب ما ذكر للمعرفة مجموعة من الخصائص منها :

الذاتية : المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان و المعلومات و بذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي تعاطي معها ، و كذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ، و من هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية و تأويل هذه المكونات و تفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد و ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر و هكذا ، بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية و النفسية و غيرها **القابلية للانتقال :** إن هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان ، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوبا معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى ، و المنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة إلى مهمة أخرى ، و المنظمات تقوم بالشيء نفسه إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها ¹.

الطبيعة المضمرة : يجب لا يغيب عن بالنا أن المعرفة تتولد من عقل الإنسان و ليس على الورق أو مكان آخر ، و بالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية و لا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة و تنتهي فإن الناتج المعرفي يختزن في العقل و قد لا يخرج صاحبه مطلقاً أو يخرج جزءاً منه أو يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن ، إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة و لتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة .

التعزيز الذاتي : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره ستنقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى ، و المتوقع أكثر من ذلك أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .

الزوالية: إن قيمة المعرفة و أهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل و الزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الأعمال التي تعمل و تنافس في بيئة مفتوحة و السباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة و

1 المرجع سابق ، ص15،

اختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنتهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما و تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية و ربحية كبيرة .

اللزطية : هذه الالضية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الالضية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة و من المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضببط بتوقيته أو مدى فائده .

التجديد و الاستمرارية (التراكمية) : فالمعرفة تتراكم و تتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإيداع و الابتكار معرفة جديدة و هذه بدورها تتفاعل مع المعطيات و الأحداث و هذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية و التجدد .¹

المطلب الثالث : مصادر المعرفة

مصادر الداخلية : و تشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي لديه معارف و خبرات متخصصة في كيفية إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعاً من طرفه ، و فرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية ، و يعملون لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم ، و البحوث و الدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمات .

مصادر الخارجية : و تشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات ، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات و الخبرات ، و التقليد و التعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين ... الخ ، و التفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام .²

المطلب الرابع : أنواع المعرفة :

هناك نوعان رئيسيان للمعرفة يمكن التمييز بينهما :

المعرفة المعلنة : و هي الشائعة بين الناس ، و المعروف مستودعها و متاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها ، و هي مخزونة في الكتب و الوثائق المختلفة .

المعرفة الكامنة : و هي معرفة يخترنها أصحابها في عقولهم ، و لم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ و من ثم فهي حبيسة عقول أصحابها .

جدول رقم (1-1): يوضح أنواع المعرفة

أنواع المعرفة	التوصيف
معرفة ما	موضوع المعرفة أي إدارة المعرفة ، الإنترنت . أنظمة المعلومات ، علوم الطبيعية ، الاقتصاد .. الخ

¹ مرجع سابق ص 16.17

² نجم عبود نجم ، "إدارة المعرفة .. المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات " ، عمان ، الوراق ، 2005 ، ص24

معرفة من	العلاقات، الشبكات ، الصلات ، المؤسسات ، الأفراد ، التشارك ، الجمعيات و النوادي .
معرفة كيف	المهارة، التشبيك ، الاستشارة ، عملية المشاركة ، التفاهم ، إعادة البحث ، التطوير ، الاختيار، القيام بالعمل ، عملية الابتكار و العملية الإدارية .
معرفة لماذا	عرض الأساليب، السياق ، تخطيط الأعمال، الإستراتيجية ، الأسباب و التفسيرات .
معرفة أين	الموقع ، الى اين ، من أين ، المركز الاستراتيجي ، التخطيط ، و الإبحار .
معرفة متى	في الوقت المحدد، السيناريوهات ، تطوير السيناريو . الاستشراف المستقبلية ، الموقفية .

Source : J.Mason. from e – Learning to e- knowledge .- in M.ed : -knowledge Management Tools and Technique –London :Elsevies , 2005,p307

هذا إلى جانب وجود نوعين آخرين من أنواع المعرفة هما :

المعرفة الذاتية : و يكونها الفرد أو المنظمة بجهد الخاص ، و اعتمادا على قدراته الفكرية و طاقته الذهنية و تجاربه و خبراته المختلفة ¹.

المعرفة الخارجية : و يستمدّها الفرد أو المنظمة من مصادر خارجة عنه ، توجد في البيئة المحيطة به .

المبحث الثاني : عموميات حول إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة هي التحدي الوحيد الذي تواجهه المؤسسات التعليمية في بداية القرن الحادي و العشرون ، فلم نعد نركز على ما نتعلمه و كيف نتعلم ؟ بل وصل الأمر إلى إعادة التعلم بهدف مواكبة التغيرات التي تسود العالم في الوقت الحاضر و بالتالي باتت إدارة المعرفة تتضمن استراتيجيات و عمليات إيجاد و تحديد و تنظيم و جمع المهارات الضرورية و المعلومات و المعرفة لتمكين الأفراد و مساعدتهم على تحقيق رسالة التنظيم .

¹حسن البيلاوي ، و سلامة حسين ، " إدارة المعرفة في التعليم " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2007 ، ص44-45

المطلب الأول : مفهوم و أهداف إدارة المعرفة

أولاً : مفهوم إدارة المعرفة :

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة بمنظورات مختلفة في بعض المجالات سواء كانت التجارية أو التعليمية ، و لذا فقد اختلفت هذه التعريفات و فيما يلي نعرض لبعضها :

يعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة بأنها المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفيدون من المنظمة ، لاكتساب و خزن و توزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف .

كما عرفها العلي و قنديلجي و العمري بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات ، و تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها ، إضافة إلى أنها مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة ، فهي متصلة و مطبقة في عقل العارف بها ، و هي متضمنة في المنظمة و المجتمع ليس في الوثائق و مستودعات المعرفة فحسب ، و لكنها أيضاً في الروتين التنظيمي و الممارسات و المعايير ، و بعبارة صريحة أكثر أنها المعرفة¹.

من أهم تعريفات لإدارة المعرفة ما يلي :

عملية إدارية لها مدخلات و مخرجات و تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها ، و على تفاعلاتها ، و تنقسم إلى خطوات متعددة متتالية و متشابكة (مثل: خلق جمع و تخزين و توزيع المعرفة و استخدامها) ، و الهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة ، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة .

عملية تجميع و ابتكار المعرفة بكفاءة و إدارة قاعدة المعرفة ، و تسهيل المشاركة فيها ، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة .

العمليات التي تساعد المنظمات على توليد و الحصول على المعلومات و اختيارها و تنظيمها و استخدامها و نشرها و تحويل المعلومات المهمة ، و الخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة ، كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التخطيط الاستراتيجي .

العملية المنظمة للبحث و الاختيار و التنظيم و عرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين و الاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال .

¹ عبد الله حسن المسلم ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار المعترف للنشر و التوزيع ، ط1، 2015 - 1436 هـ ، الأردن ، عمان ، ص 21-22

ناتج التفاعل بين الفرد و المنظمة من ناحية و التكامل بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية من ناحية أخرى ¹.

ثانياً : أهداف إدارة الأعمال :

يجب أن نتوخي الحذر حينما تصف إدارة المعرفة بأنها وسيلة من وسائل جمع البيانات و تبادل المعلومات ، فوظيفتها الأساسية هي التعاون و تنظيم الأفراد و المعرفة التنظيمية ، و تهدف إدارة المعرفة إلى المساهمة في :

نقل المعرفة المخبأة الكامنة .

نقل المعرفة الداخلية و الخارجية .

المعرفة متاحة جداً .

تطور المعارف الجديدة .

وجود ثقافة للتعليم و التجربة داخل المؤسسات .

تقييم عمليات المعرفة .

و بعبارة أخرى يجب أن تهتم إدارة المعرفة أيضاً بتدعيم التبادل المعرفي الداخلي و الخارجي ، و تهتم بتدعيم عمليات تبادل المعرفة الداخلية و الخارجية ، و لكننا نقول أن مفهوم أهداف المعرفة على المستوى العملي و الاستراتيجي يعتبر مهمة أخرى من مهمات إدارة المعرفة ، فيجب أن تتوافق أهداف المعرفة مع أهداف المؤسسة و أيضاً مع نموذج عمليات التطور و التنمية الخاصة بالمؤسسات ².

المطلب الثاني : عمليات إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين و المتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة ، وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها و ترتيبها، وبذلك اختلف الباحثين و المتخصصين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة ، فهناك من يشير إلى أربعة عمليات بينما يتوسع آخرون إلى ثمانية مراحل، و تتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في الآتي :

تشخيص المعرفة : يقصد بتشخيص المعرفة تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة و تحديد مصادرها و طرق الحصول عليها و يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج ادارة المعرفة و الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة و تحديد الأشخاص الحاملين لها و مواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات و المعلومات.

¹ عبد الله حسن المسلم ، نفس المرجع سابق ص22

² جمال يوسف بدير ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2012 ، ط1 ، ص52

اكتساب المعرفة : يقصد باكتساب أو اقتناء المعرفة عمليات المنظمة الداخلية التي تيسر خلق معرفة ضمنية ومعرفة واضحة ، بدءاً بأعضاء المنظمة، مروراً بكل المستويات التنظيمية، وتحديد المعلومات اللازمة والحصول عليها ، وتحديد مصادر المعرفة أي هي استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة المتاحة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها، وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة ، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة الأسباب كثيرة منها وجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم معلومات.¹

توليد المعرفة: يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة ، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز، وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مجالات مختلفة، كتنفيذ الاستراتيجية، واستحداث خطوط عمل جديدة ، والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات المثلى وتطوير مهارات المهنيين. وتشير مفردات: اقتناء أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف وامتصاص واكتساب أو استحواد إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة بالشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والاقتناء يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة.

خزن المعرفة والاحتفاظ بها : بالرغم من أن المنظمات تولد المعرفة وتتعلم، إلا أن هذه المعرفة يتم نسيانها ، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً ، نتيجة لفقدانها كثير من المعرفة التي يحملها كثيراً من الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية الدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتولد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعد البيانات. ويتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات، والعمليات التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

توزيع المعرفة : هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المنظمة ، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تُشجّع على نشرها ضمن حدود نطاقها . ومن المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أو مُصرحاً بها ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الإهتمام الأكبر لدى الإدارات في المنظمة ويتم الإهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها ، وضرورة توفر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها، إضافة لبناء فرق العمل والمجموعات وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم ، وتوليد أفكار وإبداعات خلاقية، نتيجة ذلك تجعل المنظمة متميزة عن غيرها، وكذلك تشجيع عمليات البحث والتطوير، وتوزيع المعرفة .¹

شراكة المعرفة : ذلك الجزء من ادارة المعرفة الذي يشمل تبادل المعلومات، المهارات، والخبرات داخل المنظمات وفيما بينها وبالرغم من أن شراكة المعرفة قد تأخذ اتجاهاً وحداً ، الا أن الغالب هو أن تكون هذه الشراكة ذات اتجاهين، وقد تناسب في اتجاهات متعددة يتعلم فيها كل طرف من الأخر وشراكة المعرفة مصطلح يقتصر على الاتصالات فقط، لأن الكثير من المعارف في المنظمات يصعب التعبير عنها.

تطبيق المعرفة : هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق، مما يُحسّن مستوى المعرفة ويعمقها، لذا فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل والإبداع وتوسيع قاعدة المعرفة القائمة ، واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة .²

جدول رقم (1-2) : عمليات إدارة المعرفة :

الرقم	الكاتب / الكتاب	تصنيف عمليات إدارة المعرفة
01	Gonzalez & Martins 2017 علي ، 2017	اكتساب المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، استخدام المعرفة
02	النشار ، 2016	تشخيص المعرفة و تحديد أهدافها ، تكوين المعرفة و اقتنائها ، تنظيم المعرفة و اختزانها ، توزيع المعرفة و بثها ، تطبيق المعرفة و

¹بابكر الشيخ ، **تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، المجلد 33 (7) ، 2019 ، السعودية ، ص

1190 – 1191

² بابكر الشيخ ، نفس المرجع السابق ص 1192

	استخدامها ، و المتابعة و التقييم .	
03	أبو معمر ، 2016	تشخيص المعرفة ، إنشاء المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة .
04	الطحانية و الخالدي ، 2015	نقل و مشاركة المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تخزين و تنظيم المعرفة ، تكوين و توليد المعرفة .
05	أبو النادي و الكيلاني ، 2015	تشخيص المعرفة ، خرطنة المعرفة ، اكتساب المعرفة ، تخزين المعرفة ، توليد المعرفة ، التشارك بالمعرفة ، توزيع المعرفة .
06	El Badawy & Magdy , 2015	خلق المعرفة ، تحويل المعرفة ، تنظيم المعرفة ، تخزين المعرفة ، نشر المعرفة .
07	عبد الرحمان و تادرس ، 2014 آل عثمان ، 2013	تشخيص المعرفة ، تحديد أهداف المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تنظيم المعرفة ، استرجاع المعرفة ، إدامة المعرفة .
08	حمادي ، 2013	النفاز إلى مصادر المعرفة و توظيف المعرفة ، و توليد المعرفة
09	الأغا و أبو الخير ، 2012 العيدوس ، 2012	تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، تخزين و استرجاع المعرفة ، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة ، تخطيط المعرفة ، تنظيم المعرفة ، تقاسم و تشارك المعرفة ، تحديث و إدامة المعرفة ، متابعة المعرفة و الرقابة عليها.
10	الزعبي و الزبيدي ، 2012	تحديد المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة .
11	أبو العلا ، 2012	تشخيص المعرفة ، اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، تطوير المعرفة و توزيعها ، تطبيق المعرفة .
12	شيشون 2011 ، عودة ، 2012	إنشاء المعارف ، اقتناء المعارف، تنظيم المعارف ، إتاحة المعارف.
13	Marquardt , 2002	اكتساب المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، استخراج المعلومات و تحليلها ، نقل و نشر المعرفة ، التطبيق و المصادقة للمعرفة .

المصدر : بابكر الشيخ ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) المجلد 33 (7) 2019 ، سعودية ، ص 1192 .

المطلب الثالث : وظائف إدارة المعرفة

من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة و نستطيع نقول : أن الوظيفة الرئيسية للإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من التشخيص إلى التطبيق ، و بالتالي عليها توفير كافة السبل التي تؤدي إلى المعرفة و عليه فهي تشتمل على وظائف لوجستية من شقين :

الأول : فكري .

الثاني : تقني ¹.

أولا : الجانب الفكري :

و يتعلق بالجانب الإنساني، و تعني أن وظيفة إدارة المعرفة تركز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه المنظمة، حيث يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم (فريق المعرفة) وعلى إدارة المعرفة : بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة.

و هناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فتعمل إدارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، أي متابعة جميع عمليات المعرفة لجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة .

ثانيا : الجانب المادي :

و يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة و جلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب و البرمجيات و وسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة و تسهل من عمليات نقلها و تخزينها و نشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة معرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة لتجديد المعرفة توليدها و تبادلها لتكون دورة كاملة متكاملة .

يؤكد (Stewart) على أن المعرفة تلعب دورا رياديا في نجاح المنظمة و ضمان استمراريتها حيث اقتصر وظائفها على وظيفتين أساسيتين هما :

¹إبراهيم الخلوف المكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1 يناير 2007 ، الأردن ، ص83

- العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية .
 توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع و التسويق و التبادل¹ .
 و يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بالآتي² :
 الاهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم و استقطابهم و رعايتهم .
 وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك .
 الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها و تقاسمها و استخدامها .
 توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة .
 الاهتمام بالجوانب القانونية و الأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية أخلاقية .
 إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات و وسائل الاتصال اللازمة .

المطلب الرابع : مجالات إدارة المعرفة

- ان أي عمل يحتاج الى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فان المعرفة تستخدم بكل شيء، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال فان أبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى ما يلي :
- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد ادارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
- التخطيط الاستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فان المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- تخطيط العمليات واعادة هندستها أي اعادة تصميم العمليات واجراءات العمل.
- الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- اضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- مجالات البحث والتطوير .
- كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق ادارة المعرفة مثل :
- مختلف مراحل العمل في المنظمات ذات الانتاج الصناعي الكبير (الشراء، الانتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية ...الخ).

تسيير المشاريع وخاصة المشاريع الاستثمارية الكبيرة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص84

²ناصر محمد سعود جرادات ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 01 جانفي 2019 ، ص 64

تسيير الأزمات.

المنظمات المعتمدة في عملها على المستندات.

المنظمات متعددة الجنسيات.

تسيير العمليات بين المصالح والمديريات¹.

المبحث الثالث : أساسيات حول توليد المعرفة

إن دورة الحياة الكاملة لإدارة المعرفة عمليات الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها و تخزينها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها وتحسينها وحذفها عندما تصبح ليست بذات فائدة.

ان مفهوم دورة حياة المعرفة استمدت من مفهومي دورة حياة المنتج ودورة حياة المنظمة ، والتي استمدت من التفسير البيولوجي لحياة الكائنات الحية كذلك الحال لدورة حياة المنظمة الذي اشير اليه لأول مرة في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين . ان دورة حياة المنظمة تشبه دورة حياة المنتج عدا انها تطبق على المنظمة بشكل عام .

وقد عرف قاموس (Websters,1987) دورة الحياة بشكل عام على انها سلسلة التغيرات التي تمر بها الانظمة من مراحلها المبكرة وحتى المراحل النهائية من حياتها . وانطلاقاً من علاقة العام بالخاص فان دورة حياة ادارة المعرفة ماهي الا جزء من نظام اكبر هو دورة حياة المنظمة ، ومن ثم يمكن تعريفها : على انها سلسلة من التغيرات او المراحل التي تمر بها مكونات المعرفة منذ البداية حتى النهاية بشكل يقود الى بلورة مكوناتها بوضوح وجعلها جاهزة للاستخدام النافع.

المطلب الأول : مفهوم توليد المعرفة :

يمكن تعريف توليد المعرفة بوصفها " عملية ابداع المعرفة و إيجادها ضمن المنظمة و الحصول على معرفة جديدة " (Jashapara,2004 :52) و هي أحد فروع إدارة المعرفة و تعني بتوليد رأس المال معرفي جديد لقضايا جديدة و تساهم في تحليل المشكلات و إيجاد حلول مبتكرة يتم حفظها في مستودعات المعرفة لدى المنظمة.

و يعرفها Nonaka بأنها عملية مستمرة من خلالها يتم التغلب على القيود الفردية المفروضة من قبل المعلومات و الخبرات السائدة بالاعتماد على منظور جديد و ملاحظة جديدة للبيئة و المعرفة الجديدة (Nonaka,1994 :16) .

كما عرفها Nonaka and Takeuchi بأنها " عملية التحويل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة و تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي².

¹<https://hrdiscussion.com/hr63442.html>

²محمد عواد الزبادات ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2008 ، ص97/96 .

يرى Nonaka بأن أول ظهور لظاهرة توليد المعرفة كان في الشركات التي اثبتت نجاحها من خلال توليد مستمر للمعارف الجديدة و توزيعها على نطاق واسع في جميع أنحاء المنظمة و تجسيدها في التقنيات و المنتجات و الخدمات الجديدة

و يرى Soler بأن عملية توليد المعرفة هي ظاهرة جامعية تعتمد على كلا من المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في توليد المعرفة و عوائقها

الفرع الأول : العوامل المؤثرة في توليد المعرفة

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي الى اكتساب المعرفة و توليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ، و من أبرزها ما يلي :

مدى توفر مراكز الكتاب و التطوير : و نعني بذلك عدد نوع المراكز الكتابية في البييلد المعني و كيفية أنتشارها و أوقات عملها و مدى المرونة في ذلك ، فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة و متنوعة و منتشرة في جميع المناطق ، و تفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين .

مدى توفر الإطارات البشرية المؤهلة و المدربة على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية : فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا و عمليا القادرين على إجراء التجارب و القيام بالأبحاث العلمية كلما كانت هناك عملية إنتاج و توليد المعارف بشكل أكبر ، و كذا قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة .

مدى توفر الدعم المالي اللازم : حيث يؤثر الدعم المالي على توفير و تدريب الإطارات البشرية و توفير المعدات اللازمة و الانفاق على التجارب العلمية و الأبحاث .

الحوافز بشقيها المادي و المعنوي : حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد و إنتاج المعارف الجديدة ، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة و تشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي و العمل فيه .

الإبداع : حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة و الوصول إلى الابتكارات الحديثة ، فلا بدّ من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع و إنتاج المبدعين .

المؤسسات التعليمية : و نعني بذلك جميع أنواع و مراحلها بما تحتويه من خطط دراسية و مناهج و مقررات دراسية ، و طرق تدريس و نوعية مدرّسين و طلبة ، إذ تحتاج هذه المنظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة .

الأوضاع العامة : و تشمل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية ، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة و تقدم التسهيلات اللازمة¹.

الفرع الثاني : عوائق توليد المعرفة

ضيق الوقت : مع تسارع وتيرة العمل كل يوم، قد يكون من الصعب تنفيذ تغيير ولو بسيط داخل الشركة. وتبادل المعرفة ليس استثناء. يجد العديد من مديري التعلم والتطوير أن الموظفين يترددون في تخصيص الوقت لمشاركة معارفهم. ومع ذلك، يجب على قسم التعلم والتطوير إجراء دراسة جدوى مع المدير، مع التركيز على فوائد استراتيجية مشاركة المعرفة مثل التعلم الناتج عن الموظفين: فعالية التكلفة وقابلية التوسع وبناء العلاقات مع الموظفين.

مقاومة التغيير: من المحتمل أن تجد أن بعض الموظفين، وربما معظمهم، يترددون في قبول التغيير. نتشبت جميعاً بروتيننا اليومي، لذلك عندما يتعلق الأمر بفعل الأشياء بشكل مختلف، فقد يبدو الأمر محرّجاً أو حتى خطيراً.

مرة أخرى، أفرغت الروح من فوائد مشاركة المعرفة. لهذا السبب، ستكتشف قريباً كائنات المشاركة بالطريقة المحددة جداً. عرض المجالات في فئات الموظفين والاستفادة من تقاسم المعارف. قد يكون من الممكن استخدام تقنية الموضوع أو طرح سؤال حول الامتثال. حدد أفضل الخبراء في شركتك وساعدك على مشاركة معرفتهم من خلال إنشاء تدريبات جديدة في نفس القطاع على سبيل المثال. إذا اخترت استخدام موضوعاتك منذ البداية، فستحصل على نجاح سريع يساعد أصحاب العمل على تكيف مشاركة المعرفة.

أدوات معقدة للغاية: وفي الماضي، لم يكن تبادل المعارف مقبولاً بشكل جيد لأنه ينطوي على أدوات معقدة للتعلم الإلكتروني. وهذه التكنولوجيات باهظة التكلفة، مما يثني الإدارة عن اعتماد استراتيجية لتقاسم المعارف. في الواقع، كان هذا الاستنتاج أحد أكثر العوائق التي تم الاستشهاد بها لاستخدام أنظمة تقاسم توليد المعرفة.

مخاوف بشأن الأمن الوظيفي : قد يشعر بعض الموظفين بالقلق من أن مشاركة معرفتهم قد تؤثر على حياتهم المهنية أو أمنهم الوظيفي. قد يرغبون في «الاحتفاظ بمعرفتهم لأنفسهم» حتى يتمكنوا من التفوق على زملائهم الأقل استنارة. هذه استجابة طبيعية لبيئة العمل الحديثة والتنافسية للغاية².

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ص93

المطلب الثالث : نماذج توليد المعرفة

فرع الأول : نموذج نوناكا و تاكوشي (Nonaka et Takeuchi) Seci :

دورة المعرفة Socialisation , externalization , combination & internalisation التي وضعها نوناكا Nonaka و زملاؤه (نوناكا 1994 ، نوناكا و الآخرون 1994 ، نوناكا و تاكوشي 1990 ، نوناكا و الآخرون 2000 ، 2001 ، نوناكا و توياما 2003) .

و تعرف اختصاراً بدورة (SECI) يفترض النموذج أن الأفراد يبدعون معرفتهم من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة ، و المعرفة الضمنية لديهم ، و تمر المعرفة في عملية توسعها النوعي و الكمي بمراحل أربع ، هي :

المرحلة التنشئة : (Socialisation) : و هي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات و الأفكار و المهارات بين الأفراد ، تأتي بعدها مرحلة التجسيد .

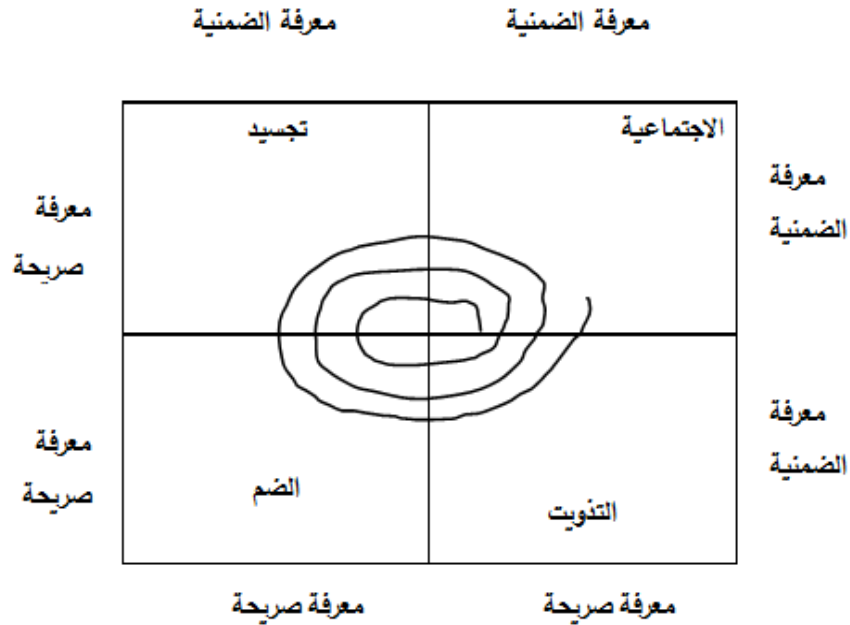
المرحلة التجسيد : (externalization): أي تجسيد المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة صريحة ، حيث تبلور المعرفة و تكون في صورة يسهل التشارك فيها مع الآخرين.

مرحلة الضم : (combination): فهي عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى شكل أكثر تعقيداً و نظامية .

مرحلة التدوير : (internalisation): و فيها يقوم الافراد بإضفاء الصفة الذاتية على المعرفة الصريحة ، و تحويلها إلى معرفة ضمنية و من خلال الممارسة أو التعلم بالعمل ، وتتم عن طريق عملية التعلم الذاتي¹.

الشكل 1-2 : نموذج دورة تداول المعرفة Seci

¹Nonaka , I., Toyama , R.and Konno , N.(2000) . 'SECI, Ba, and leadership : a unified model of dynamic Knowledge creation ' .Long Range.



Source : Nonaka , I., Toyama , R.and Konno , N.(2000) . ‘SECI, Ba, and leadership : a unified model of dynamic Knowledge creation ‘.Long Range.

الفرع الثاني : نموذج Nissen لتكوين المعرفة

في حين اعتمد نموذج Nonaka على تحويلات المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية ، فقد استند نموذج Nissen على فكرة التدفقات ، فالمؤسسة هي المكان الذي تتدفق فيه المعرفة بشكل مستمر و مفهوم تدفق المعرفة يفسر ظاهرة كيفية انتقال المعرفة عبر المؤسسة ، في سياق الأداء التنظيمي ، ينبغي أن يكون تدفق المعرفة في الزمان و المكان المناسب و في الوقت المناسب يعني الوقت الذي يقوم فيه الأفراد إلى مجموعات من الناس و من ثم إلى المنظمة بأكملها ، أما بالنسبة لبعد المكان فيعني أن المعرفة تتدفق عبر المكاتب و الإدارات و الهياكل التنظيمية المختلفة ، إلا أن تدفق المعرفة الضمنية يكون بطيئاً و مرتبط بالعدد من الحواجز نظراً لطبيعتها الثابتة في الواقع ، و إن المعرفة تتدفق فقط بفضل الاختلاف في مستويات المعرفة و الفهم بين الباحث و الملتقى ¹.

¹Irma Becerra-Fernandez, **Rajiv Sabherwal , Richard Kumi, Knowledge Management Systems and Processes in the AI Era**,Routeleg ,3rd Ed,2023.p61-62.

و مع ذلك فإن Nissen لا يفسر كيفية حدوث تدفقات المعرفة في الواقع و كيف ينشأ التدرج في المعرفة ، حيث اعتمد في نمودجه على بعدين أساسيين من أبعاد نموذج نوناكا : هما :

البعد الأنتولوجي

البعد الابستيمولوجي

ثم أضاف بعدين جديدين هما :

دورة الحياة .

وقت أو زمن التدفق (Life cycle and flow time)

و يشير البعد الأول لسلاسل مختلفة من الأنشطة المرتبطة بتدفقات المعرفة مثل : خلق المعرفة و تبادل المعرفة و استخدام المعرفة .

أما الوقت التدفق فيشير إلى المدة الزمنية المعبر عنها في دقائق أو أيام أو السنوات اللازمة لانتقال المعرفة من شخص واحد أو منظمة أو مكان أو وقت لآخر . و هذه الأبعاد الأربعة تصف النموذج الكامل لخلق المعرفة الذي وضعه Nissen و ترتبط مع تحولات المعرفة الأربعة لـ SECI (Socialisation , externalization , combination & internalisation)

و بالتالي يربط Nissen في نمودجه بين المعرفة الضمنية و التفاعلات الاجتماعية Socialization أين يتم توجيه التدفق المعرفة من الفرد إلى الجماعة ، و بين العوامل الخارجية Externalization التي ترتبط مع تدفق المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة و بمجرد أن تصبح المعرفة صريحة يمكن تصور تدفق المعرفة على مستوى الجماعة ، أما البعد الثاني : Combination فيرتبط بتدفق المعرفة الصريحة من المجموعة إلى المنظمة بأكملها من حيث تخزين المعرفة و استرجاع المعلومات و تدوينها ، نشرها ، إعادة هيكلتها و إعادة صياغتها .

و أخيرا يرتبط الاستيعاب الداخلي Internalization بتدفق المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية ، فتدفقات المعرفة يمكن أن تكون مرتبطة بدورات التعلم الفردي أو التنظيمي ، و بما أن تدفق المعرفة الصريحة هو أسرع من تدفق المعرفة الضمنية ، يربط Nissen مفهوم «الكتلة الثقيلة» مع المعرفة الضمنية و بالتالي فإن وقت التدفق للمعرفة الصريحة هو عادة ما يكون قصير في حين يكون في المعرفة الضمنية أطول .

و على العموم فإن نموذج Nissen يعطي رؤية أفضل للهيكل التنظيمي للمعرفة و تدفقاتها و بالإضافة إلى كونه أداة فعالة لتحديد تدفقات المعرفة المختلفة داخل المنظمة ، فيعتبر هذا النموذج أكثر توسعا و تفصيلا من نموذج Nonaka من خلال دمج البعد الزمني علة رغم من أن نموذج Nonaka يعتبر نموذج ديناميكي للمعرفة .

إلا أن مفهوم الديناميكية يأتي من تحولات المعرفة و ليس من عامل الزمن أو الوقت ، بينما يشمل نموذج Nissen البعد الزمني و بالتالي فإن نمودجه يعتبر نمودجا ديناميكيا بشكل كامل .¹

الفرع الثالث : نموذج Boisot للمعرفة :

وضع Boisot نمودجا أكثر تجريدا لديناميكيات المعرفة يقوم على أساس نظرية المعلومات و يقوم النمودج على تصور Space كنطاق متجانس يتميز بثلاثة أبعاد و هي :

التدوين Codification .

التجريد Abstraction .

التعميم أو النشر Diffusion .

يشير التدوين إلى الطريقة التي تستفيد بها من المعرفة الصريحة فالمعرفة الضمنية تتسم بالغموض و يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها ، في حين المعرفة الصريحة يمكن التعبير عنها بوضوح و تفسيرها و تصنيفها و بالتالي البعد الأول :التدوين هو العملية التي من خلالها نخلق الفئات المفاهيمية التي تسهل تصنيف الأحداث و الظواهر ، التدوين أيضا عبارة عن النشاط الفردي الذي يعتمد على المهارة الفكرية و الخبرة في هذا المجال فعادة ما تكون الأحداث المنفصلة يمكن تدوينها بسهولة أكبر من الأحداث التي تتغير بشكل مستمر .

البعد الثاني : هو التجريد و يعمل التجريد على الحد من التفاصيل الملموسة و يقلل التجريد من الفئات التي نختار منها الأحداث التي سيتم تدوينها فعندما يتم تنفيذ عملية التجريد بشكل سليم ، فإنها تسمح بالتركيز على الهياكل السببية أو الوصفية التي تمكن وراء البيانات ، يعتبر كل من التجريد و التدوين عمليات مترابطة فالتدوين يساعد التجريد من خلال تحديد الفئات و جعل من السهل التعامل معها في حين أن التجريد يقلل من عدد الفئات التي تحتاج إلى تحديد حدودها . البعد الثالث: هو النشر أو التعميم : يرى Boisot في نمودجه أنه لا يكفي توفر التدرج في المعرفة و الفئة المستهدفة مثل الموظفين داخل المنظمة فقط لاختيار نشر أو تعميم المعرفة ، فمن الضروري للأشخاص أن يأخذوا هذه المعرفة بعين الاعتبار من أجل إتمام عملية النشر أو التعميم ، فيصبح بذلك التعميم عملية وعي جماعي .²

¹Klaus North , Gita Kumta, Knowledge Management Value Creation Through Organizational Learning, Part of the book series: Springer Texts in Business and Economics (STBE),2018, p88,89

²Klaus North , Gita Kumta, نفس المرجع سابق ص 90

إن I-Space هو الإطار المفاهيمي الذي يبين كيفية تدفق المعلومات و المعرفة ضمن مجموعة من الأشخاص أو المنظمة وفقا للأبعاد الثلاثة السابقة : (التدوين ، التجريد ، النشر) ، و هذا النموذج يسهل علينا فهم إنشاء و نشر المعارف الجديدة في المؤسسة و أيضا كيفية عمل دورة التعلم الاجتماعي التي تتكون من المراحل التالية :

الفحص - و تحديد الفرص الممكنة في بيئة الأعمال الخارجية ، كإشارات و الاتجاهات و يمكن القيام بها بسرعة عندما تكون المعرفة مدونة جيدا و مجردة ، و العكس عندما تكون المعرفة غامضة .

إيجاد حلول للمشاكل التي تم تحديدها و تعريفها بشكل جيد .

التجريد - تعميم تطبيق المعرفة الجديدة لمجموعة أكبر من التطبيقات .

النشر - تقاسم المعرفة التي تم إنشاؤها حديثا ضمن مجموعة أو منظمة .

الاستيعاب - دمج المعارف الجديدة في دورة التعلم .

دمج المعرفة المجردة في الممارسات الملموسة .¹

هذا النموذج هام جدا في إظهار اتجاه تدفق المعرفة و أيضا الخلافات و العراقل الممكنة لتدفق المعرفة ، و مع ذلك يبقى نموذج Biosot أكثر تجريدا من النماذج الأخرى ، و يمكن استخدامه كأداة تكميلية لفهم ديناميكيات المعرفة داخل المؤسسة .

الفرع الرابع : نموذج Eo-Seci لتوليد المعرفة :

لقد تم تطوير هذا النموذج من قبل مجموعة من الباحثين تتكون من :

(Jose Emilio Navas , Lopez and Raquel Galindo Dorado , Gregorio Martin de Castro)

(Pedro Lopez Saez) سنة 2007 ، و هو عبارة عن امتداد لنموذج Nonaka مع مراعاة كلا البعدين الانتولوجي و الابستيمولوجي ، مرتبطين بشكل ديناميكي مع المستويات المختلفة : أفراد ، مجموعات ، منظمات و المنظمات الدولية في الواقع يأتي اسم هذا النموذج من اختصار للكلمات :

E (Epistemological dimension) : البعد الستيمولوجي أو المعرفي .

O (Ontological dimension) : البعد الانتولوجي أو الوجودي .

S (Socialization) : التفاعلات الاجتماعية .

E (Externalization) : العوامل الخارجية .

C (Combination) : التجميعية .

I (Internalization) : الاستيعاب الداخلي .

وفقا لوضعي هذا النموذج فإن خصائصه الأساسية تتمثل في الآتي :

¹KimizDalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, fourth edition,amazon,4thed,2020.

أنه ضمن كل مرحلة أنتولوجية توجد التحويلات الأربعة التي حددها Nonaka .
 إن معالجة ديناميكيات المعرفة هو نتيجة لجميع العمليات الأربع المذكورة أعلاه .
 تتطور المعرفة على مدى البعد الأنتولوجي من مرحلة إلى أخرى و من دون أي تحولات وسيطة أخرى .
 يمثل البعد الابدستيمولوجي في هذا النموذج التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة ، بينما يمثل البعد الأنتولوجي تحول المعرفة من الأفراد إلى المجموعات إلى المنظمة إلى ما بين المنظمات ، و تقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على مراعاة أنه في كل مجال من المجالات الأنتولوجية الأربعة لنموذج Nonaka مقترنة بالمجالات الأخرى و في الأخير . و يمكن القول أن نموذج EO-SECI يمكن أن يفسر ديناميكيات المعرفة داخل المؤسسة أفضل بكثير من النماذج الأخرى ، لأنه يوسع التحويلات المعرفة الأربعة الرئيسية لكل مستوى أنتولوجي (فرد أو منظمة أو منظمة دولية)¹.

¹Constantin Bratianu, Organizational Knowledge Dynamics Managing Knowledge Creation Acquisition, Sharing, and Transformation, disseminator of Knowledge, 2015, p5

خلاصة الفصل :

اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن الإدارة المعرفة جد مهمة لكي تتمكن المؤسسات من أن تحقق أهدافها فعليها أن تحدد من هم موظفيها لتستطيع بناء علاقات طويلة الأجل معهم، ولهذا يجب أن يشارك جميع العاملين في المؤسسة في تأصيل وتثبيت هذه العلاقات وخصوصا ذوي الاحتكاك المباشر بالزبون، حيث يجب أن ينصب اهتمامهم على تنمية العلاقات باستمرار بأسلوب يمكن الموظف إلى مرحلة الثقة من الخدمات التي تقدمها توليد المعرفة .

الفصل الثاني : المؤسسة

الاقتصادية و الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل النظري من الدراسة الى المفاهيم المرتبطة بالإدارة المعرفة و توليد المعرفة ، سيتم عرض توطئة منهجية للدراسة التطبيقية من خلال هذا الفصل ، و ذلك للبرهان على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تنمية و تفعيل الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية ، و بُغية تحقيق ذلك وقع إختيار محل الدراسة على - الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية إليزي - ، نظرا الى ما تمتلكه من ركائز أساسية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على الصعيد الاقتصادي و الاجتماعي ، كذا حرصها على عصرنة قطاعها.

و تأسيسا على ما سبق سيتم في هذا الفصل التطرق الى المباحث التالية :

تقديم المؤسسة محل الدراسة ؟

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ؟

عرض و تحليل نتائج الاستبيان و الفرضيات اختبار ؟

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : تعريف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية إيزي

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي صناعي على إنتاج الطاقة الكهربائية باستخدام محركات الديزل . وقد كانت تسميتها قبل 19 ابريل 2013 بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE. واعتمد لها بعد هذا التاريخ "شركة الكهرباء والطاقات المتجددة" وتقع المؤسسة بولاية إيزي بطريق المطار يحدها من الشمال حي الوئام ومن الجنوب الشارع الرئيسي المسمى بالطريق الوطني رقم 3 وشرقا الأمين العمومي لمدرية التكوينات وشركة توزيع الكهرباء والغاز تتربع المؤسسة مساحة قدرها 4 هكتار. ولهذه المؤسسة أربع فروع تابعة لها:

فرع إنتاج الكهرباء باليزي.

فرع إنتاج الكهرباء بطارات .

فرع إنتاج الكهرباء بجانت

فرع إنتاج الكهرباء بان أمناس.

المطلب الثاني : أهداف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية إيزي

استمرار في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءاتهم و قدراتهم.

استثمار كفاءات الشركة المحلية و الإقليمية و الدولية.

نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة علي الاعتمادية و الاستمرارية.

تحقيق عائد مالي أكثر لصالح الشركة.

المحافظة علي البيئة و متطلبات السلامة العامة.

إنتاج طاقة الكهرباء و الغاز .

تطوير وسائل الإنتاج تزامنا مع تطور التكنولوجيا .

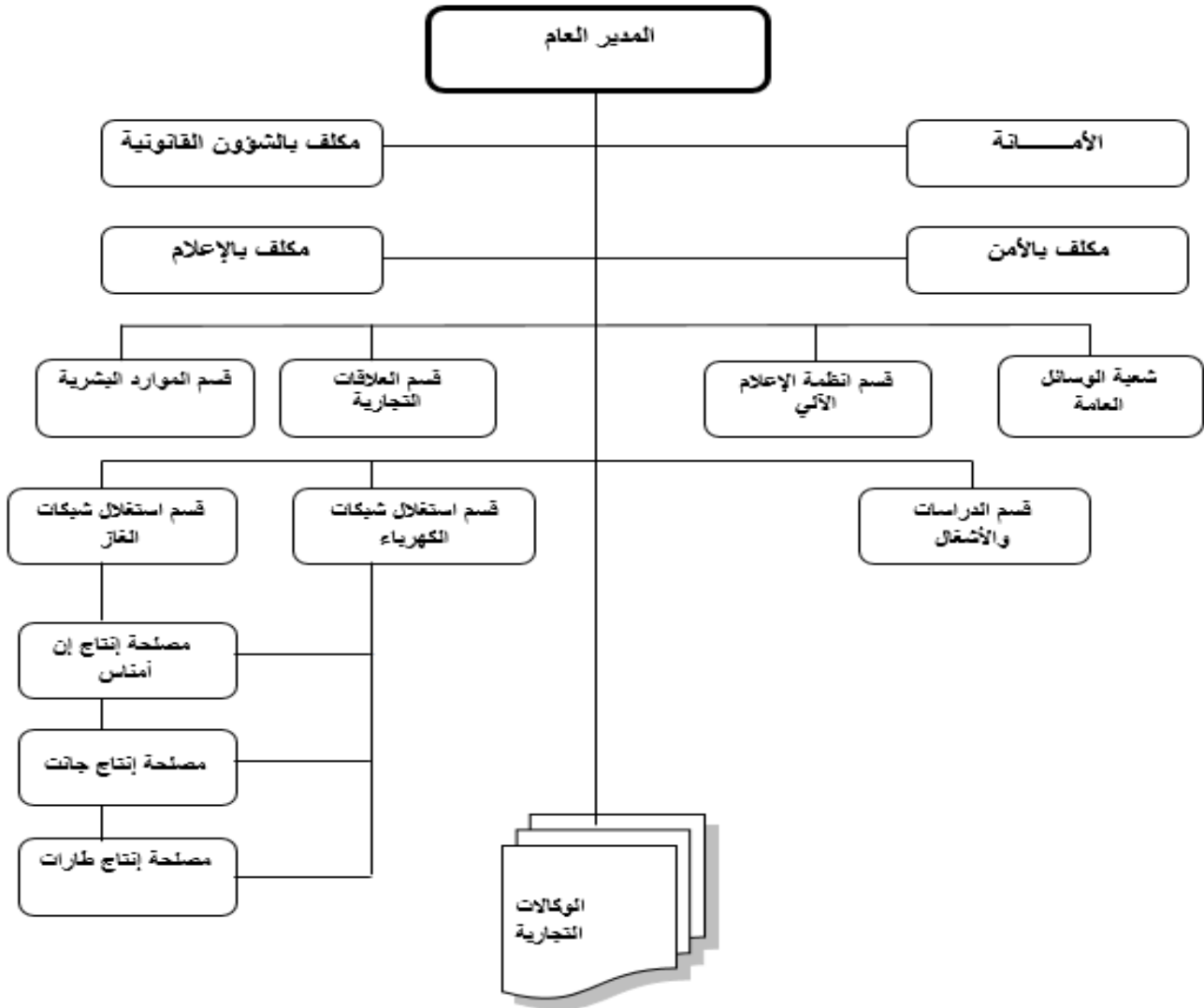
توسيع أفاق الشركة بتنوع المصادر لإنتاج طاقة الكهربائية و الغازية .

تطوير و تقديم الخدمات الكهربائية بكل أنواعها .

إنشاء فروع و اخذ مساهمات أكثر.¹

¹معلومات المقدمة من طرف الشركة الكهرباء و الغاز - إيزي - ، قسم الموارد البشرية

الشكل رقم 1-2 : يمثل هيكل التنظيمي لشركة سونلغاز وحدة إليزي.



المصدر من إعداد الطالبان باعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء و الغاز - إليزي -

تعريف بالهيكل

المدير هو المسير الأول لشركة وتنحصر مهامه في توجيه الأوامر وتنظيم الأقسام والمصالح والمتابعة بجد التعدي و القبلية وهو الأمر بالصرف للشركة ولديه صلاحية تأديب والمعاقبة 2. الأمانة : وهي الأمانة مدير الشركة وتدرج مهامها في مساعدة الإدارية للمدير ومنها توجيه واستقبال ضيوف واتصال لحضور اجتماعات للإدارة و تقييم الرسائل والمراسلات الواردة والصادرة . و استقبال اتصالات الداخلية والخارجية والإعلام المدير بزيارات المصالح وإدارات العمومية والأشخاص.

المكلف بالأمن : وهو على الرأس المصلحة مكلف بالتأمين الأشخاص و الممتلكات الشركة وتنظيم عمل خفارة أعوان الأمن ومكلف بحسن السير الشركة من جانب الأمن وانضباط ومقلب من الجانب الأمني وانضباطي بتحري على دخول الأجانب للشركة والطبيعة زيارتهم كما هو محول لمتابعه عمل الكاميرات داخل الشركة أن واحد.

قسم الأنظمة الإعلام الآلي: متابعة كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي من تنصيب برامج أو تصليح وصيانة أجهزة إعلام آلي و المساعدة في عمليات الفاتورة وتأمين تدفق منتظم للشبكة الداخلية للشركة مع الشركة الأم والضمان تدفق الانترنت المحمي للشركة

شعبه الوسائل العامة: وهو قسم الحساس مكلف بتوفير جميع متطلبات العمل من سيارات ووقود وتنظيم وتوفير ما يلزم المكاتب من وسائل الإعلام الآلي او أوراق وأقلام وكذلك منوط بتأجير او بناء الملحقات او مقررات تحتاجهم الشركة لسيرورة العمل وكذلك توفير جميع الأجهزة والآلات التي يحتاجها العامل في ميدان الكهرباء والغرف جميع الأدوات.

قسم الدراسات الأشغال : وهو قسم وظيفته متابعة المشاريع منذ إعطاء أمر بدراسة أي الخروج عماله لعمل دراسة ميدانية لمشاريع المختلفة للشركة بإنجازها من طرف الإدارات والمؤسسات الأخرى وبعد ذلك يتوجب على هذا القسم متابعه الأشغال في نهايتها وتسليمها للمصالح التقنية للكهرباء والغاز للاستغلالها..

المكلف بشؤون القانونية: وهو يشغل منصب الرجل القانوني الأول لشركة بمعنى متابعه جميع ملفات القانونية سواء مع جهات القضائية او القضايا التي تخص الشركة وكذلك له دور في حضور عملية الفتح للاستشارات او المناقصات التي تجري داخل أوقه من شركة ، كما له الدور رفع القضايا ضد كل أفراد أو الهيئات التي تمس بالأمن او سلوك العمل الشركة

المكلف بالإعلام: وهو منصب المتحدث الرسمي والإعلامي الحرفي للشركة وله ميزة تعريف بالشركة ضد المؤسسات والهيئات الأخرى وكذلك المشاركة في حفظ التلفزيونية والإذاعية والمقالات الصحفية فائدة الشركة وتطور الرأي العام بكل مستجد للمشاركة في عمليات التحسيسية.

قسم العلاقات التجارية: وهو الباب رقم واحد لشركه لعمليات الربط بالكهرباء والغاز وله دور الفوترة للمواطنين دورا إعطاء دور إعطاء اشاره لملفات المقبولة وتسليم التسعيرات المالية للطلبات.

قسم استغلال شبكات للكهرباء : وهو قسم مختص بضمان فوترة الشبكة الكهربائية لشركه في القطاع الخاص به وله دور في تدخلات لإعادة منظومة الكهرباء عن العمل بعد كل خلل يصيبها ويحرص على صيانه الدائمة لشبكه الكهربائية ذات توتر العادي والمتوسط.

قسم استغلال شبكات الغاز وهو قسم مختصر بضمان سيرورة الشبكة الغازية لشركه في قطاع الخاص به وله دور في تدخلات بإعادة شبكه غاز للعمل بعد كل خلل يصيبه او تعدي خارجي يعيقها ويحرص على الصيانة الدائمة لشبكه الغافية ذات الضغط متوسط و المنخفض

الوكالات التجارية : وهي همزة الوصل بين شركة والمواطنة والمؤسسات والأشخاص المعنويين وذلك باستقبال طريده طلبيات الربط بالوصلات الكهربائية والغافية وكذلك تسنيم الفواتير للفضاء وفتح صناديق التسديد الزبائن فواترهم وديونهم نقطه وأي خلل يصيب الوصلات أو توتر المنخفض للكهربائي فالعمال الوكالة هم من يرسلون لإصلاحه وكذلك أي وضع لعداد جديد سواء كهربائي أو غازي فهذا من اختصاص عمال الوكالات التجارية

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

من أجل تلبية متطلبات الإطار المنهجي لهذا البحث، سنحاول في هذا القسم إبراز طبيعة طرق البحث والأساليب الإحصائية المختلفة المستخدمة، سواء كانت متعلقة بتحليل البيانات أو اختبار الفرضيات، سيتم أيضاً تناول قيود الدراسة في مجالات مختلفة.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

يخضع اختيار منهج الدراسة إلى طبيعة الموضوع، لذا فقد اعتمدنا في هذا البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي. فمن خلال إتباع هذين المنهجين، يمكن فحص وتحليل الظاهرة. يعتبر المنهجين الوصفي والتحليلي من بين الأساليب العلمية، حيث يوفران تشخيصاً علمياً للمشاكل أو الظواهر، أين يتم استخدام الأدوات الموضوعية لتقييم الظاهرة.

استخدم المنهج الوصفي كخطوة أولى في البحث العلمي، حيث يساعد في جمع البيانات الأولية وفهم الظواهر المختلفة قبل التوجه إلى تحليلها وتفسيرها. وهو أيضاً منهج بحثي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث كما هي، دون التدخل في تفسيرها أو تفسير معناها. يركز المنهج الوصفي على تجميع البيانات والملاحظات الموثوقة ووصفها بشكل دقيق ومفصل.

أما المنهج التحليلي فهو منهج بحثي يهدف إلى تحليل الظواهر والأحداث وفهمها من خلال تفكيكها إلى مكوناتها الأساسية ودراسة العلاقات بين هذه المكونات. يتضمن المنهج التحليلي تحليل البيانات والمعلومات المتاحة بشكل دقيق ومنهجي. يستخدم الباحثون في هذا المنهج أدوات وتقنيات التحليل المناسبة للدراسة المحددة، مثل التحليل الإحصائي، التحليل الموضوعي وغيرها. من النقاط القوية للمنهج التحليلي هو قدرته على تحليل الظواهر المعقدة والتعامل مع البيانات الكمية والنوعية بشكل متكامل، لتفسير النتائج والعثور على العلاقات والنماذج والمفاهيم الأساسية التي تفسر الظواهر والأحداث.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من إطارات وموظفي شركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي وقد قام الباحث بدراسة هذا المجتمع، ثم قام بتوزيع 40 استمارة، تم استرجاع منها 30، بينما قبلت 30 استمارة صالحة للدراسة للتحليل الإحصائي.

حدود الدراسة**أولاً: المجال البشري**

ويقصد به تحديد مجتمع البحث وقد يتكون هذا المجتمع من مجموعة من الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لموضوع البحث، وقد اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على الإطارات و الموظفي شركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي

ثانياً: المجال المكاني

تركزت الدراسة على شركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي ، لأنها مؤسسة تتوفر فيها الشروط ملائمة لموضوع البحث.

ثالثاً: المجال الزمني

ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات، وقد استغرق توزيع الاستبيانات وجمعها يومين وذلك بتاريخ 20 جانفي إلى 20 ماي 2024.

3. طرق جمع البيانات أدوات جمع البيانات

تعددت أدوات جمع البيانات وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي من شأنها المساهمة في إعطاء النتائج التي يهدف الباحث للوصول إليها.

أولاً: المصادر الثانوية لجمع البيانات.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، والتي تتمثل في الكتب، ومذكرات الماجيستر والدكتوراه والمقالات والوثائق، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في المواقع الالكترونية المختصة.

ثانياً: المصادر الأولية لجمع البيانات.

تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع بيانات للدراسة، هو أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء وتوجهات الأفراد فيما يتعلق بموضوع محدد. يعتمد الاستبيان على توزيع سلسلة من الأسئلة المحددة والمهيكلية والمرتبطة بموضوع معين، إلى عينة من الأفراد المستهدفين. ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها

المطلب الثاني: أدوات الدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة كأداة لجمع

البيانات من المبحوثين: وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين:

محور البيانات الشخصية: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب، واشتمل هذا المحور على

البيانات المتمثلة في: الجنس، السن، الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.

المحور الاول: واشتمل على المتغير المستقل تطبيق المعرفة وتضمن (13) عبارة .

المحور الثاني: واشتمل على المتغير التابع عمليات توليد المعرفة (13) عبارة.

وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لقياس إجابات المبحوثين لعبارات الاستبيان، والمكون من خمسة

اقتراحات للإجابة وهي الممثلة في الجدول التالي:

الجدول (01-02): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: دراسات سابقة

ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الأهمية وفق المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول

التالي: **الجدول (02-02):** درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
غير موافق تماما (ضعيف جدا)	(1-1.80)
غير موافق (ضعيف)	(1.81-2.60)
محايد (متوسط)	(2.61- 3.40)
موافق (مرتفع)	(3.41-4.20)
موافق بشدة (مرتفع جدا)	(4.21-5.00)

المصدر: دراسات سابقة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

يستخدم الباحثون العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في دراساتهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها، وقد استخدمنا بعض من هذه الأساليب في دراستنا هذه وسوف نتطرق لهم فيما يلي:

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sciences Statistical Package For Social) وهو برنامج يستخدم على نطاق واسع للتحليل الإحصائي في مختلف المجالات، يوفر واجهة سهلة الاستخدام ومجموعة من الإجراءات الإحصائية لمساعدة الباحثين والمحللين على استكشاف البيانات وتصورها وتحليلها. قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية بعد جمع الاستمارات تم ترميزها وتفرغها في الحاسوب للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

2. **معامل الثبات:** حيث تم اعتماد المعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة، حيث أنه يأخذ قيمة محصورة بين [0-1] فإذا كانت قيمة المعامل الثبات أكبر من (0.6) يعد مقبولا، وكلما اقترب من الواحد كلما كانت الاستبانة أكثر ملائمة لأغراض الدراسة.
3. **معامل صدق المحك:** لقياس صدق أداة البحث.
4. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.
5. **حساب المدى:** لتحديد طول المجال الذي هو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها لكل مجال على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، حيث يعطي بالعلاقة الرياضية التالية:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}$$
6. **المتوسطات الحسابية:** استخدمت لمعرفة اتجاهات آراء المبحوثين لكل محاور الاستبانة، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.
7. **الانحرافات المعيارية:** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.
8. **معامل الارتباط بيرسون:** لقياس الارتباط بين مدى تطبيق الوكالة للتسويق و مدى رضا الزبائن على الوكالة محل الدراسة
9. **اختبار كولمجروف سمرنوف:** لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

من المهم القيام باختبار صدق وثبات أداة القياس قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك بالاعتماد على ألفا كرونباخ ومعامل الصدق.

الجدول (02 - 03) : اختبار معامل الثبات لمحاور الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبيان
0.581	0.767	26	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (3) أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Alpha de Cronbach) بلغت قيمته لجميع عبارات الاستبيان (0.767) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، بالنسبة لعبارات المحور الأول و الثاني ، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ونجد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لمعامل الثبات ما قيمته (0.581) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات المحور الأول (مدى تطبيق المعرفة) و الثاني (مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية) حيث بلغت قيمته ومنه فإن معاملات الثبات والصدق المتحصل عليها، تبين أن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

أولاً: موظفي الشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي

لقد اعتمدنا في دراستنا على تقسيم مفردات العينة حسب الجنس الى مجموعتين تمثلت في الذكور و الإناث و سنهم ، و هو ما يوضحه الجدول التالي :

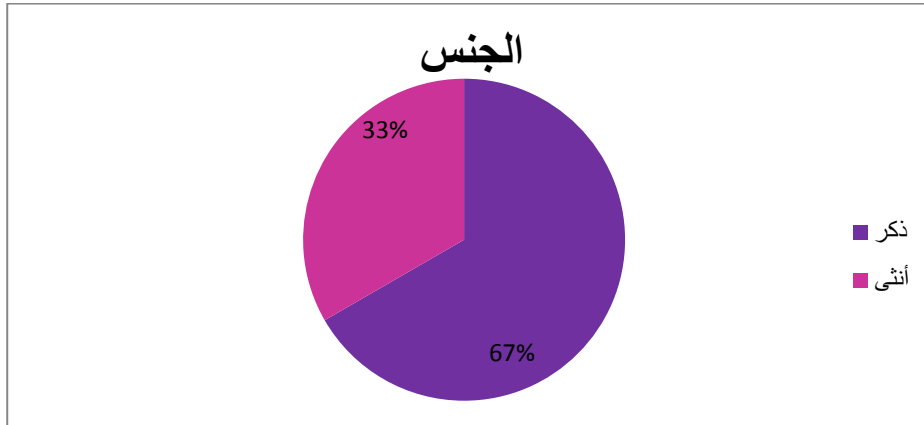
الجدول رقم 02 - 04 : توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية (موظفي الشركة)

النسبة المئوية	التكرار	البيانات الشخصية	
67%	20	ذكر	الجنس
33%	10	انثى	
100%	30	المجموع	
43%	13	أقل من 30 سنة	السن
30%	09	من 30-39 سنة	
17%	05	من 40-50 سنة	
10%	03	أكثر من 50 سنة	
100%	30	المجموع	
17%	05	ثانوي	المؤهل العلمي
23%	07	تقني سامي	
20%	06	ليسانس	
17%	05	ماستر	
13%	04	مليستير	
10%	3	دكتوراه	
100%	30	المجموع	
3.4%	01	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
34.5%	10	من 05-10 سنوات	
13.8%	04	من 11-15 سنة	
48.3%	14	أكثر من 15 سنة	

100%	29	المجموع
------	----	---------

من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

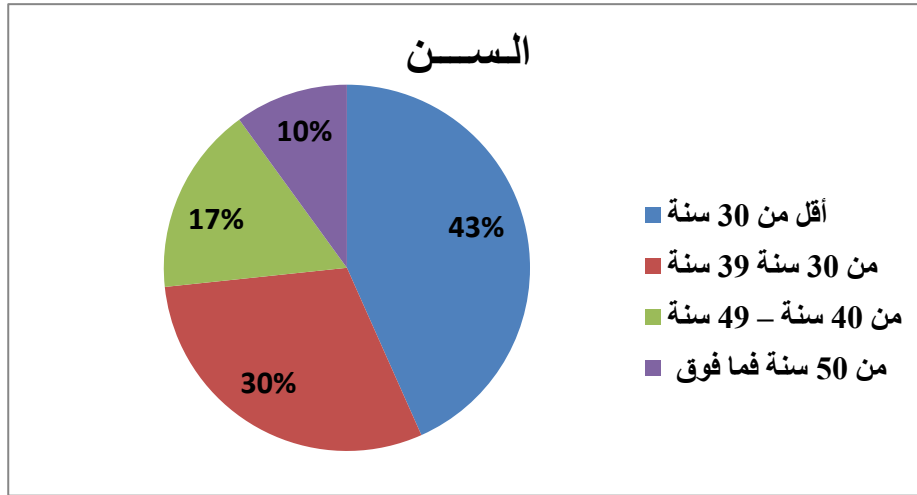
نوع الجنس: يتضح من الجدول رقم (04) أن أغلب أفراد عينة البحث هم الذكور حيث بلغ عددهم (20) فردا بنسبة 67%، في حين بلغ عدد الإناث (10) فرد بنسبة 33% والشكل رقم (01) يوضح ذلك.
الشكل (01): الجنس أفراد العينة (موظفين الشركة)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss

السن: نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم 13 فردا وقدرت نسبتهم بـ (43%)، تليها الفئة (30-39 سنة) حيث بلغ عددهم 09 فردا بنسبة (30%)، في حين بلغ عدد أفراد الفئة (40-49 سنة) 05 أفراد بنسبة (17%)، وأخيرا الفئة (أكثر من 50 سنة) قدر عدد أفرادها 3 افراد فقط بنسبة (10%).

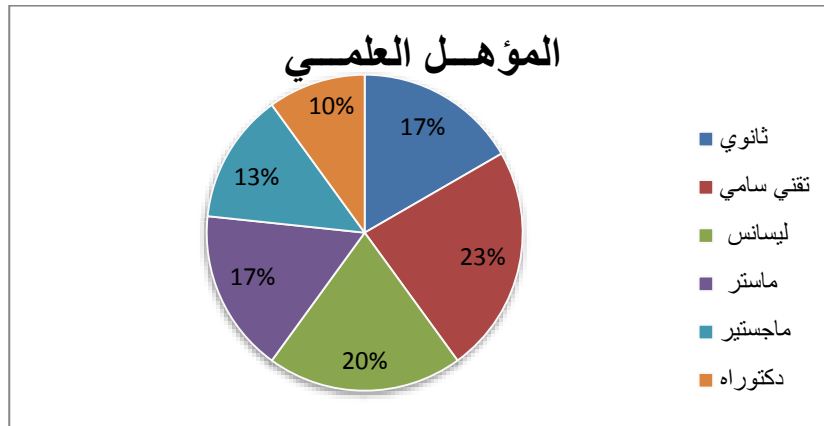
الشكل (02): أعمار أفراد العينة (موظفين الشركة)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الدرجة العلمية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن اغلب أفراد العينة جامعيين ليسانس (06) بنسبة (20%) و ماستر (05) فرد و نسبة (17%) و ماجستير (04) نسبة قدرت (13%) حيث بلغ عددهم بينما بلغ عدد أفراد دكتوراه 03 افراد بنسبة (10%)، و عدد تقني سامي (07) فرد نسبة قدرت (23%) (عدد أفراد المستوى الثانوي 05 أفراد بنسبة (17%))

الشكل 03 : المؤهل العلمي لأفراد العينة (الموظفين الشركة)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات الأفراد عينة الدراسة
الفرع الأول: تحليل المحور الأول (مدى تطبيق توليد المعرفة)

سنحاول فيما يلي عرض نتائج التحليل لعبارات للمتغير من خلال التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم 02-05 : مدى تطبيق توليد المعرفة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
البعد الأول : التشاركية					
1	تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على التفاعل و الحوار بين الموظفين	13.3	13.3	04	موافق بشدة
2	تشجع الإدارة موظفيها على العمل الجماعي	50.0	50.0	15	موافق
3	تقوم الإدارة بالتدوير الوظيفي على مختلف الإدارات سنويا	20.0	20.0	06	موافق بشدة
البعد الثاني : الإخراج / التجسيد					
4	تدعم الإدارة و المقترحات الإبداعية المقدمة من قبل موظفيها	46.7	46.7	14	موافق
5	تعمل الإدارة على تفجير طاقات و إمكانيات موظفيها من خلال عملية العصف الذهني	33.3	33.3	10	موافق
6	تحفز الإدارة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين مستوياتهم	10.0	10.0	03	موافق بشدة
البعد الثالث : الجمع / الإستعاب					
7	تشجع الإدارة عملية الاتصال التفاعلي بينها و بين موظفيها	53.3	53.3	16	موافق
8	تشجع الإدارة التعلم المستمر للموظفين	40.0	40.0	12	موافق
9	تعمل الإدارة على دمج المعارف الجديدة	6.7	6.7	02	موافق بشدة
البعد الرابع : الإدخال / التجميع					
10	تقوم الإدارة بتوثيق مختلف الخدمات التي تقدمها	40.0	40.0	12	موافق بشدة

11	تشجع الادارة موظفيها على التعلم من تجارب الآخرين لتحسين معارفهم الشخصية	36.7	36.7	11	موافق
12	تستفيد الإدارة من البحوث و التقارير المنشورة لتطوير سياستها و أهدافها	26.7	26.7	08	موافق بشدة
13	تتعاون الإدارة مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفهم	26.7	26.7	08	موافق
مدى تطبيق توليد المعرفة		2.0000	1.0000		موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

مدى تطبيق توليد المعرفة

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن :

المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (1.0000) وبانحراف معياري (2.0000) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات (1) و2 و3 و4 و6 و7 و8 و9 و10 و11 و12 و13) لهذا البعد اتسمت جميعها بالقبول كما نلاحظ أن العبارة (13) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (1.0000) وبانحراف معياري (2.0000). وهو ما يدل على اهتمام الشركة بتقديم الخدمات والكفاءة و المهنية من خلال تمتع موظفيها بكفاءات عالية.

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني : مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية

الجدول 02-06 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث للمحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الآراء
البعد الأول : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال					
1	توفر الأجهزة و النظم الحاسوبية بشكل كافي في مؤسستكم	63.3	63.3	19	عالية
2	لدى مؤسستكم بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال	64.7	64.7	14	متوسطة
3	تربط تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جميع اقسام و إدارات مؤسستكم	43.3	43.3	13	متوسطة
البعد الثاني : الثقافة التنظيمية					
4	تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة	33.3	33.3	10	عالية
5	يسود المناخ من الثقة بين الأفراد الشركة	43.3	43.3	13	متوسطة
6	يوجد تقارب كبير في طرفي التفكير بين العاملين	56.7	56.7	17	عالية
البعد الثالث : الهيكل التنظيمي					
7	تبني مؤسستكم تنظيما يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم	30.0	30.0	09	عالية
8	يحرص المديرين الشركة على تفويض العاملين مزيدا من السلطات	60.0	60.0	18	متوسطة
البعد الرابع : القيادة					
9	سهولة التواصل بين الإدارة و العمال في شركتكم	70.0	70.0	21	متوسطة
10	يتم اتخاذ القرارات بالتشاور و التشارك مع العمال	36.7	36.7	11	عالية
البعد الخامس : التعلم التنظيمي					
11	تتم عملية التعلم من خبرات العمال القدامى	56.7	56.7	17	عالية
12	تستخدم مؤسستكم العلم لإنشاء اختصاصات جديدة	53.3	53.3	16	متوسطة

عالية		200	1.5000	مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية
-------	--	-----	--------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن الأجوبة أخذت اتجاه الموافقة من قبل عينة الدراسة عالية إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات عن هذا البعد (1.500) وبانحراف معياري (200) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، ونلاحظ أن متوسط اجابات أفراد العينة على العبارات اتخذت اتجاه القبول بشدة.

يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها، أن الشركة محل الدراسة مهتمة بكسب الموظفين ورضائهم ويفسر ذلك أن الشركة تسعى الى تحقيق ولاء الموظفين وتوفير الخدمات لهم بسياسة المعرفة.

المطلب الرابع: اختبار وتحليل نتائج الفرضيات و مناقشة النتائج

سنحاول من خلا هذا المطلب التطرق لاختبار وعرض نتائج تحليل واختبار الفرضيات.

أولا: نتائج اختبار الفرضية

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق توليد المعرفة و مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

حيث يتم اختيار الفرضية باستخدام معامل الارتباط بيرسون و توضع فرضي الدراسة عند مستوى دراسة يساوي 0.05 أي 5% بمعنى ان احتمال وقوع الارتباط بين مدى تطبيق توليد المعرفة و مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يقع صدفة في هذا المجال وان 95% من الارتباط بين العاملين يقع حقيقة.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق توليد المعرفة و مدى إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية على الوكالة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية و مدى تطبيق المعرفة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

نتحصل على الجدول الذي يبرز العلاقة بين المتغيرين:

الجدول 02 - 07 : معامل الارتباط بين مدى تطبيق الوكالة للتسويق و مدى رضا الزبائن على الوكالة محل الدراسة

مدى تطبيق توليد المعرفة في	معامل الارتباط بيرسون	درجة المعنوية sig
----------------------------	-----------------------	-------------------

المؤسسة	0.769 ^a	.000
---------	--------------------	------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

التحليل الإحصائي للفرضية و مستوى الدلالة (sig) اقل من $(0.05 < \alpha < 0.00)$: وعليه نرفض العدم H_0 القائلة (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق توليد المعرفة و مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية على الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة) و نقبل الفرضية البديلة H_1 الدالة على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى تطبيق توليد المعرفة و مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى الدلالة لى العينة المبحوثة عند مستوى الدلالة 0.05 و قد بلغ معامل الارتباط $\tau = 0.769$ مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيريين محل الدراسة.

النتيجة :

توجد علاقة طردية بين تطبيق المعرفة مدى تطبيق توليد المعرفة و مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية على الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.5. اي ان إدارة المعرفة تساهم بشكل فعال في زيادة ولاء الموظفين

ثانيا : تحليل ومناقشة الفرضيات:

الفرضية 1: ما هو المفهوم الصحيح للإدارة المعرفة

تحليل ومناقشة الفرضية 1: تم اختبار صحة الفرضية من خلال المتوسطات الحسابية و الترتيب بناء على قيمة المتوسط الحسابي حيث ان الشركة محل الدراسة تطبق إدارة المعرفة بفعالية لكسب رضا الموظف و ولائه وتكوين علاقة وطيدة معه.

الفرضية 2: كيف يمكن للشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي أن تحقق ولاء الموظفين من خلال ممارستهم في اختصاصهم ؟

تحليل ومناقشة الفرضية 2: من خلال المتوسطات الحسابية في الجداول السابقة نلاحظ ان الشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي محل الدراسة إدارة المعرفة للشركة بكل فعالية وهذا لكسب رضا الموظف وجذب المزيد من الموظفين.

الفرضية 3: ما أهمية و مكانة إدارة المعرفة و توليد المعرفة في المنظمة

تحليل ومناقشة الفرضية 3: تم اختبار الصحة من خلال المتوسطات الحسابية و الترتيب بناء على قيمة المتوسط الحسابي حيث ان الشركة الكهرباء و الغاز محل الدراسة توفر الخدمات التي يحتاجها الموظف وتقدمها بكفاءة عالية لتكوين علاقة وطيدة مع الموظف

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا وفقا لأدبيات البحوث المتعارف عليها فقد تم التطرق إلى نموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرين المكونين له ، وصولا إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج الدراسة المتبع ورسم حدودها المختلفة مبرزين أسباب اختيارنا لهذا، بالإضافة إلى ذلك حاولنا بالشرح والتفصيل فيما يخص المجتمع المستهدف ومختلف الأدوات التي تم استخدامها لإنجاز هذه الدراسة. وفي الأخير تم تحديد وإبراز مختلف الطرق والأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية، سواء تعلق الأمر بالوصف الإحصائي أو الاختبارات الإحصائية، إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل التطبيقي، والذي ستحاول من خلاله إسقاط النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الخاتمة

إن إدارة المعرفة تعد من العمليات و الطرق التي ظهرت في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة ، أين أصبح بعد الفرد العامل في المؤسسة الثروة الحقيقية التي لا تزول بل إنها تزداد بالإستخدام ، و ذلك نظرا لما يمتلكه هذا الفرد من معارف اكتسبها خلال تواجده ، في المؤسسة من خلال عدة سياسات تقوم بها ، أو معارف قد أتى بها من المحيط الخارجي اكتسبها من خلال دراسته النظرية أو من خلال عمله في مؤسسات أخرى ، و تقوم المؤسسة بهذه العملية المتمثلة في عملياتها الأساسية من توليد و تطبيق المعارف داخل المؤسسات الاقتصادية ، و يساعدها في ذلك تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، و هذه العمليات تساهم في تحسين أداء الموظفين ، و هذا ما حاولنا توضيحه من خلال الفصل النظري و ضحنا تلك المساهمة في الجزء التطبيقي و لقد تمت الدراسة على الشركة الكهرباء و الغاز لولاية إليزي و التي أقررت النتائج التالية :

نتائج الدراسة

أولا: النتائج النظرية

بناء على الإطار النظري للدراسة يمكننا استخلاص النتائج التالية:

الإدارة المعرفة تساعد المؤسسات و الشركات على تحقيق ميزة جيدة و هي الحافز على خلق وابتكار خدمات جديدة وتطويرها.

النجاح في إدارة المعرفة و توليدها لأنشطة المعرفة يعني تحقق رضا العميل من ناحية و بناء صورة ايجابية عن الشركة في أذهان الزبائن.

الدور المهم للتوليد المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الذي تبنته كل المؤسسات و من بينها الاقتصادية التي أدرجت تعامل كعملية جديدة ضمن هيكلها التنظيمي حيث تقوم هذه العملية بعدة وظائف ومهام.

يعتبر عملية توليد المعرفة التي تقدمها الشركة من أهم عناصر المزيج الإداري ، والتي تظهر أهميته في أنه الأداة المعتمد عليها في إشباع رغبات الموظفين وفي تحقيق أهدافهم.

توليد المعرفة لها أهمية في زيادة الموظفين باعتبارها وسيلة وصول الخدة الموظفين و تعرفهم عليها من خلال أدوات توليد المعرفة

يعتبر الموظف اهتمام المؤسسات ، فهذه الأخيرة تضع سياسة المعرفة فعالة لتساهم في تنمية علاقاتها بالموظفين ، وبالتالي جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

ثانيا نتائج اختبار الفرضيات:

لقد تبين من خلال دراستنا للموضوع ما يلي:

الفرضية 1: ما هو المفهوم الصحيح للإدارة المعرفة؟

الشركة محل الدراسة تطبق الإدارة المعرفة بفعالية لكسب رضا الموظف و ولائه وتكوين علاقة وطيدة معه .

الفرضية 2: كيف يمكن للشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي أن تحقق ولاء الموظفين من خلال ممارستهم في اختصاصهم ؟

إن الشركة الكهرباء و الغاز لولاية اليزي محل الدراسة معرفة الشركة بة بكل فعالية وهذا لكسب رضا الموظف وجذب المزيد من الموظفين

الفرضية 3: ما أهمية و مكانة إدارة المعرفة و توليد المعرفة في المنظمة

إن الشركة محل الدراسة توفر الخدمات المعرفية التي يحتاجها الموظف وتقدمها بكفاءة معرفية و عالية و لتكوين علاقة وطيدة مع الموظفين .

الاقتراحات :

بعد ما قدمناه من نتائج نحاول تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي كالآتي:

دعوة الباحثين من الفقهاء والمهنيين لابتكار نماذج أخرى من الإدارة المعرفة الكترونية لتوفير منتجات وآليات المعرفة ، وتجنب استنساخ المنتجات التقليدية.

تفعيل ثقافة تعتمد على نشر المعارف و المشاركة لها و العمل على طرح أفكار لتعزيز إدارة المعرفة .

محاولة قدر الإمكان الاعتماد على المعايير المعرفي في المؤسسات الاقتصادية من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة ومواكبة عصر المعرفة

وضع عمليات المعرفية في المنظمات تخدم مصالح الموظف و الزبون

التركيز على تطوير المعرفي عند تقديم الخدمات اقتصادية لما لها تأثير واسع على رضا الزبون.

نشر أكبر عدد ممكن من أجهزة الكترونية و مطورة داخل مؤسسات اقتصادية العمل على إنشاء أقسام مخصصة بالتسويق البنكي في وكالات البنوك. ضرورة اهتمام المؤسسات بعنصر التكنولوجيا فيما يخص تقديم المعرفة و توليدها . العمل على تكوين دقيق للموظفين حتى تتمكن الإمكانيات العلمية و المعرفية من التطبيق المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية

آفاق الدراسة :

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع واقع تطبيق عمليات توليد المعرفة ولا يمكن اعتبارها قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وهذا ما فتح المجال للقيام بالعديد من الدراسات من بينها :

دور توليد المعرفة في المؤسسات خاصة في ولايات الجنوبية للوطن .

دور الوعي المعرفي في رفع إدارة المعرفة في المؤسسات .

طرق توليد المعرفة في المؤسسات .

تأثير جودة إدارة المعرفة على زيادة دخل للمؤسسات

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

- إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1 يناير 2007 ، الأردن ، ص 83
- جمال يوسف بدير ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2012 ، ط 1 ، ص 52
- حسن البيلاوي ، و سلامة حسين ، "إدارة المعرفة في التعليم" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2007 ، ص 44-45
- د. فليح حسان خلف ، اقتصاد المعرفة، جدار للكتال العالمي ، عالم الكتاب الحديث ، عمان الأردن ، 2007 ، ص 09 .
- د. نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، جدار للكتاب العالمي ، عالم الكتاب الحديث ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 10
- د. هيثم حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 46 .
- عبد الله حسن المسلم ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار المعزز للنشر و التوزيع، ط 1، 2015 - 1436 هـ ، الأردن ، عمان ، ص 21-22
- محمد عواد الزيادات ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2008 ، ص 96/97 .
- ناصر محمد سعود جرادات ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 01 جانفي 2019 ، ص 64
- نجم عبود نجم ، "إدارة المعرفة .. المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات" ، عمان ، الوراق ، 2005 ، ص 24
- مواقع الكترونية :

<https://hrdiscussion.com/hr63442.html>

مصادر و مقالات و مؤتمرات :

- د . احمد يوسف أبو فارة ، العلاقة بين استخدام مداخل إدارة المعرفة و الأداء ، المؤتمر العلمي الرابع المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 05
- فاتن نبيل محمد أبو زريق ، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في محاكم النظامية ، جامعة أقصى ، 2017 ، ص 14
- بابكر الشيخ ، تشخيص واقع تطبيق إدارة المعرفة ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، المجلد 33 (7) ، 2019 ، السعودية ، ص 1190 – 1191
- معلومات المقدمة من طرف الشركة الكهرباء و الغاز – البيزي - ، قسم الموارد البشرية
- المراجع باللغة الأجنبية :

Kasper Spiro , **Surmonter les 5 plus grands obstacles au partage de connaissances**,easy genaerator,France,2003

Nonaka , I., Toyama , R.and Konno , **N.(2000) . ‘SECI, Ba, and leadership : a unified model of dynamic Knowledge creation ‘ .Long Range.**

Irma Becerra-Fernandez, Rajiv Sabherwal , Richard Kumi, **KnowledgeManagementSystems and Processes in the AI Era**,Routeleg ,3rd Ed,2023.p61-62.

Klaus North , Gita Kumta,**Knowledge Management Value Creation Through Organizational Learning, Part of the book series: Springer Texts in Business and Economics (STBE)**,2018, p88,89

Kimiz Dalkir, Knowledge Management in Theory and Practice, fourth edition,amazon,4th ed,2020

Constantin Bratianu,Organizational Knowledge Dynamics Managing Knowledge CreationAcquisition, Sharing, and Transformation , disseminator of Knowledge,2015,p5

الملاحق



جامعة .إليزي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



الاستبيان موجه إلى موظفي الشركة

الكهرباء و الغاز -إليزي-

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

الأخ الكريم، الأخت الكريمة في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة الأعمال حول موضوع البحث الموسوم ب: واقع تطبيق عمليات توليد المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لموظفي شركة الكهرباء و الغاز ، وهذا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا.

وقد تم اختياركم ضمن عينة البحث للإجابة على العبارات الواردة فيه، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث. مع العلم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، ويشرفنا تعاونكم في المساعدة على الإجابة، كما نشكركم ونوجه لكم أرقى التحيات سلفا على حسن تواصلكم معنا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير.

إشراف:

الأستاذ بوضيف عمر عبد اللطيف

● إعداد الطالبين:

● العيدي سيسطة أيمن

● العجال علاء الدين

السنة الجامعية: 2023-2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، ولذا الرجاء منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

الجزء الأول : البيانات الشخصية :

1-الجنس

ذكر أنثى

2-السن :

أقل من 30 سنة من 30 سنة 39 سنة

من 40 سنة - 49 سنة من 50 سنة فما فوق

3-المؤهل العلمي أداء سير عن الشهادة العلمية

ثانوي تقني سامي ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه

4-الخبرات :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول : مدى تطبيق توليد المعرفة ؛

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة استخدام شركة الكهرباء و الغاز - اليزي - والمطلوب تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول : التشاركية / التنشئة						
01	تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على التفاعل و الحوار بين الموظفين					
02	تشجع الإدارة موظفيها على العمل الجماعي					
03	تقوم الإدارة بالتدوير الوظيفي على مختلف الإدارات سنويا					
البعد الثاني : الإخراج / التجسيد						
04	تدعم الإدارة و المقترحات الإبداعية المقدمة من قبل موظفيها					
05	تعمل الإدارة على تفجير طاقات و إمكانيات موظفيها من خلال عملية العصف الذهني					
06	تحفز الإدارة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين مستوياتهم					
البعد الثالث : الجمع / الإستعاب						
07	تشجع الإدارة عملية الاتصال التفاعلي بينها و بين موظفيها					
08	تشجع الإدارة التعلم المستمر للموظفين					
09	تعمل الإدارة على دمج المعارف القديمة مع المعارف الجديدة					
البعد الرابع : الإدخال / التجميع						
10	تقوم الإدارة بتوثيق مختلف الخدمات التي تقدمها					
11	تشجع الإدارة موظفيها على التعلم من تجارب الآخرين لتحسين معارفهم الشخصية					
12	تستفيد الإدارة من البحوث و التقارير المنشورة لتطوير سياساتها و أهدافها					
13	تتعاون الإدارة مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفهم					

المحور الثاني: مدى تطبيق متطلبات المؤسسة الاقتصادية

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أولا : تكنولوجيا المعلومات و الاتصال			
	درجة الموافقة	عالية	متوسطة	ضعيفة
01				توفر الأجهزة و النظم الحاسوبية بشكل كافي في مؤسستكم
02				لدى مؤسستكم بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال
03				تربط تكنولوجيا المعلومات و الاتصال جميع اقسام و إدارات مؤسستكم
ثانيا : الثقافة التنظيمية				
04				تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة
05				يسود المناخ من الثقة بين الافراد الشركة
06				يوجد تقارب كبير في طرفي التفكير بين العاملين
ثالثا : الهيكل التنظيمي				
08				تبنى مؤسستكم تنظيما يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم
07				يحرص المديرين الشركة على تفويض العاملين مزيدا من السلطات
رابعا : القيادة				
08				سهولة التواصل بين الإدارة و العمال في شركتكم
09				يتم اتخاذ القرارات بالتشاور و التشارك مع العمال
خامسا : التعلم التنظيمي				
11				تتم عملية التعلم من خبرات العمال القدامى
12				تستخدم مؤسستكم العلم لانشاء اختصاصات جديدة

تعمل الإدارة على خلق بيئة تشجع على التفاعل والحوار بين الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	2	6.7	6.7	26.7
	موافق	18	60.0	60.0	86.7
	موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تشجع الإدارة موظفيها على العمل الجماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
	محايد	2	6.7	6.7	23.3
	موافق	15	50.0	50.0	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بالتدوير الوظيفي على مختلف الإدارات سنويا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	7	23.3	23.3	30.0
	محايد	6	20.0	20.0	50.0
	موافق	9	30.0	30.0	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تدعم الإدارة والمقترحات الإبداعية المقدمة من قبل موظفيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	7	23.3	23.3	23.3
	غير موافق	2	6.7	6.7	30.0
	محايد	3	10.0	10.0	40.0
	موافق	14	46.7	46.7	86.7
	موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعمل الإدارة على تفجير طاقات وامكانيات موظفيها من خلال عملية العصف الذهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	8	26.7	26.7	46.7
	موافق	10	33.3	33.3	80.0
	موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تحفز الإدارة الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين مستوياتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	5	16.7	16.7	26.7
	محايد	5	16.7	16.7	43.3
	موافق	14	46.7	46.7	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تشجيع الإدارة عملية الاتصال التفاعلي بينها وبين موظفيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	4	13.3	13.3	23.3
	محايد	4	13.3	13.3	36.7
	موافق	16	53.3	53.3	90.0
	موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	2	6.7	6.7	13.3
	محايد	9	30.0	30.0	43.3
	موافق	12	40.0	40.0	83.3
	موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تعمل الإدارة على دمج المعارف القديمة مع المعارف الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
	غير موافق	1	3.3	3.3	16.7
	محايد	3	10.0	10.0	26.7
	موافق	20	66.7	66.7	93.3
	موافق بشدة	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتوثيق مختلف الخدمات التي تقدمها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	4	13.3	13.3	16.7
	محايد	4	13.3	13.3	30.0
	موافق	9	30.0	30.0	60.0
	موافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تشجع الإدارة موظفيها على التعلم من تجارب لتحسين معارفهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	7	23.3	23.3	26.7
	محايد	1	3.3	3.3	30.0
	موافق	11	36.7	36.7	66.7
	موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تستفيد الإدارة من البحوث والتقارير المنشورة لتطوير سياساتها و أهدافها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	4	13.3	13.3	33.3
	موافق	12	40.0	40.0	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تتعاون الإدارة مع مراكز بحث خارجية لتطوير معارفهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	20.0
	محايد	8	26.7	26.7	46.7
	موافق	8	26.7	26.7	73.3
	موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

توفر الأجهزة والنظم الحاسوبية بشكل كافي في مؤسساتكم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالبية	19	63.3	63.3	63.3
	متوسطة	7	23.3	23.3	86.7
	ضعيفة	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

لدى مؤسساتكم بنية متقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالبية	15	50.0	50.0	50.0
	متوسطة	14	46.7	46.7	96.7
	ضعيفة	1	3.3	3.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تربط تكنولوجيا المعلومات والاتصال جميع اقسام وادارات مؤسساتكم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالبية	16	53.3	53.3	53.3
	متوسطة	13	43.3	43.3	96.7
	ضعيفة	1	3.3	3.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تشجع مؤسستكم تبادل المعرفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالية	10	33.3	33.3	33.3
	متوسطة	16	53.3	53.3	86.7
	ضعيفة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يسود المناخ من الثقة بين الأفراد الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالية	11	36.7	36.7	36.7
	متوسطة	13	43.3	43.3	80.0
	ضعيفة	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يوجد تقارب كبير في طرفي التفكير بين العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالية	9	30.0	30.0	30.0
	متوسطة	17	56.7	56.7	86.7
	ضعيفة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تبنى مؤسستكم تنزيماً يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالية	9	30.0	30.0	30.0
	متوسطة	18	60.0	60.0	90.0
	ضعيفة	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

يحرص المديرين الشركة على تفويض العاملين مزيداً من السلطات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالية	5	16.7	16.7	16.7
	متوسطة	21	70.0	70.0	86.7
	ضعيفة	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

سهولة التواصل بين الادارة والعمال في شركتكم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالبية	11	36.7	36.7	36.7
	متوسطة	16	53.3	53.3	90.0
	ضعيفة	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

يتم اتخاذ القرارات بالتشاور والتشارك مع العمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالبية	9	30.0	30.0	30.0
	متوسطة	17	56.7	56.7	86.7
	ضعيفة	4	13.3	13.3	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تتم عملية التعلم من خبرات العمال القدامى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالبية	9	30.0	30.0	30.0
	متوسطة	18	60.0	60.0	90.0
	ضعيفة	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

تستخدم مؤسستكم العلم لانشاء اختصاصات جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غالبية	11	36.7	36.7	36.7
	متوسطة	16	53.3	53.3	90.0
	ضعيفة	3	10.0	10.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	