



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس والفلسفة



**تصورات الموظفين حول إدارة المعرفة لدى القطاع العام**  
-دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة زيان عاشور الجلفة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس العمل و التنظيم

وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

أ.د/ عمر بن شريك

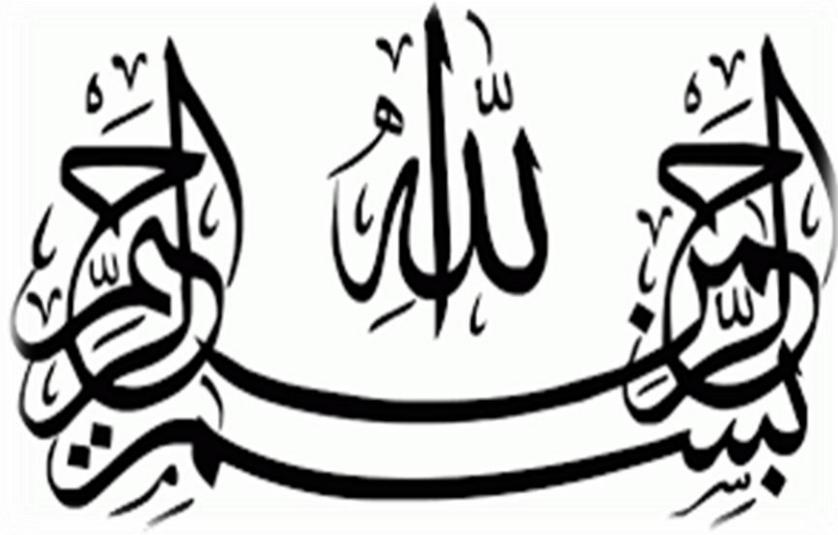
فاطنة بن ملوكه

**أعضاء لجنة المناقشة:**

- 1 - د. شنيخر عبد الرحمان ..... رئيسا.
- 2 - أ.د بن شريك عمر ..... مقررًا ومشرفًا.
- 3 - د. المنى عبد الحفيظ.....ممتحنا.
- 4 - أ. قحقوق عامر .....ممتحنا.

الموسم الجامعي:

2022-2021



{يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير}

صدق الله العظيم

سورة المجادلة.....الآية (11)

شكر وتقدير:

الحمد لله ما ضاق أمر ثم هان ، الحمد لله مبدل العسر باليسر والحمد لله حمدا يملأ  
الميزان

اللهم صل وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

تتناثر الكلمات حبرا وحبا ..

على صفائح الأوراق ..

لكل من علمني ..

ومن أزال غيمة جهل مررت بها ..

برياح العلم الطيبة..

ولكل من أعاد رسم ملامحي وتصحيح عنثاتي ..

تحية شكر واحترام للمشرف البروفسور بن شريك عمر جزاه الله عني كل خير

كما يسعدني أن أتقدم بالشكر لكل أساتذتي الذين لم يبخلوا عليا

ولكل أفراد العينة الذين ساهموا في هذه الدراسة

الطالبة

إهداء:

إلى قلبي بل قدوتي بل قوتي بل مسندي ،وإذا ذكرت خصاله من أي فضل أبتدي  
جمع الحنان كغيمة في قلبه العذب الندي،من جاد لي من دون حد من بداية مولدي

، حسبي نعيما في حياتي إن هذا والدي

إلى أمي ثم أمي ثم أمي

وجودها حياة، دعوتها نجاة، أقدامها جنة دمت يا أمي لقلب أنت وريده

إلى إخوتي وأخواتي نعمة الحياة

إلى ميار ، رهنف ،جنان ،وائل عبد الرحمان ،يوسف ،سيرين ، محمد ،وداد أنفال ،

عبد الفتاح ،ماهر

إلى كل زملائي وزميلاتي بالدفعة

بن ملوكة فاطنة

## ملخص الدراسة باللغة العربية

### عنوان الدراسة :

تصورات الموظفين حول إدارة المعرفة لدى القطاع العام .

### عينة الدراسة :

تكونت من (18) فردا من جامعة زيان عاشور - الجلفة-

### منهج الدراسة :

اعتمدت الطالبة في دراستها هذه على المنهج الوصفي ، على اعتبار أنه اقرب المناهج موافقة لطبيعة دراسته .

### أدوات الدراسة :

اعتمدت الطالبة على الخارطة الذهنية من إعداد الأستاذ المشرف

### أهم النتائج المتوصل إليها :

هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات الموظفين حول إدارة المعرفة ،وعليه قامت بوضع الخارطة الذهنية كونها الأداة المناسبة للدراسة وقد توصلت الطالبة بالإضافة إلى ما سبق ذكره إلى مجموعة من النتائج :

- لا يوجد تصور واضح بالنسبة لمتطلبات إدارة المعرفة
- لا يوجد تصور واضح بالنسبة لعناصر إدارة المعرفة
- لا يوجد تصور واضح لعمليات إدارة المعرفة
- توجد فروق جوهرية بين الموظفين تعزى للمتغير المؤهل العلمي ،في حين لا توجد فروق تعزى لمتغيرات الحالة الزوجية ،السن ،الخبرة المهنية والوظيفة ومكان العم

## ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

### **Study Title:**

Employees Perceptions of Knowledge Management In The Public Sector.

### **The Study Sample:**

Consisted of (18) Individuals from Zayan Ashour University – Djelfa-

### **Study Curriculum:**

In This Study , The Student Relied On The Descriptive Approach, On The Grounds That it is The Closest Approach to The Nature Of His Study

### **Study Tools:**

The Student Relied On the Mental Map Prepared By the Supervising Professor

### **The Most Important Findings:**

The Study aimed to Know The Employees Perception About Knowledge Management, and Accordingly it developed a Mental Map As it is The Appropriate Tool For The Study In Addition To The Above , The Student Reached a set of Results:

- There is no clear, Perception of The requirements of Knowledge Management
- There is no clear, Perception of The Elements of Knowledge Management
- There is no clear, , Perception of Knowledge Management Processes
- There are Substantial Differences between Employees due to The Educational Qualification variable , while there are no

Differences due to the variable of Marital Status, age ,  
Professional Experience, job and place of work

## ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

### **Titre de L'étude :**

Perceptions des Employés de la Gestion des Connaissances dans le Secteur Public

### **L'échantillon de L'étude:**

Il était Composé de (18) Personnes de L'université Zayan Ashour – Djelfa-

### **Programme D'étude:**

Dans Cette étude, L'étudiant S'est Appuyé sur L'approche descriptive, Au Motif Que C'est L'approche La Plus Proche de La Nature de Son étude

### **Outils D'étude :**

L'étudiant s'est appuyé sur La Carte Mentale Préparée Par Le Professeur Supérieur

### **Les Résultats Les Plus Importants :**

L'étude visait à Connaitre Les Perception Des Employés sur La Gestion Des Connaissances, et en Conséquence, Elle a Développé une Carte Mentale Car C'est L'outil Approprié Pour L'étude en Plus De ce Qui Précède, l'étudiant a atteint un ensemble de Résultats :

- Il n ya pas de Perception Claire des Exigences de la Gestion des Connaissances
- Il n y a pas de Perception Claire et Significative des éléments de la Gestion des Connaissances
- Il n ya pas de Perception Claire et Significative des Processus de la Gestion des Connaissances

- IL existe des Différences Fondamentales entre Les Employés en Raison des Variables D'état civil, D'âge, D'expérience Professionnelle, d'emploi et de lieu de travail

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
-	البسمة
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
-	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل التمهيدي: مدخل إلى الدراسة</b>	
07	1-الإشكالية
14	2-فرضيات الدراسة
14	3-أهمية الدراسة
15	4-أهداف الدراسة
16	5-أسباب اختيار الدراسة
17	6. مفاهيم الدراسة
19	7-الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: إدارة المعرفة</b>	

34	تمهيد
35	لمحة عن إدارة المعرفة
39	2-تعريف إدارة المعرفة
40	3-أهمية إدارة المعرفة
44	4-أهداف إدارة المعرفة
47	5-متطلبات أو مقومات لإدارة المعرفة
60	6-عمليات إدارة المعرفة
65	7-عناصر إدارة المعرفة
72	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : التصورات</b>	
73	تمهيد
74	1-المفهوم العام للتصور
75	2-التصورات العقلية والتصورات الاجتماعية
78	3-لمحة عن التصور العقلي
82	3-1 تعريف التصور العقلي
83	3-2 وظائف التصور العقلي
84	3-3 أنواع التصور العقلي
85	3-4 نظريات التصور العقلي
90	4- لمحة تاريخية عن التصور الاجتماعي
92	4-1 تعريف التصورات الاجتماعية
93	4-2 وظائف التصور الاجتماعي
95	4-3 أنواع التصور الاجتماعي

96	4-4 نظريات التصور الاجتماعي
99	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة</b>	
100	تمهيد
101	1. منهج الدراسة
102	2. ميدان الدراسة
103	3. عينة الدراسة
104	4. خصائص أفراد العينة
109	5. أداة الدراسة
112	6. الأساليب والاختبارات الرياضية
113	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>	
114	تمهيد
115	1. نتائج الخرائط الذهنية
	2. تفرغ عوامل الخارطة الذهنية
152	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: مناقشة نتائج الدراسة</b>	
153	تمهيد
154	1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
155	2. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
157	3. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

159	4. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العامة
161	خاتمة
163	قائمة المصادر والمراجع
177	الملاحق

رقم الصفحة	فهرس الأشكال	الرقم
116	الخارطة الذهنية للفرد الأول	01
118	الخارطة الذهنية للفرد الثاني	02
120	الخارطة الذهنية للفرد الثالث	03
122	الخارطة الذهنية للفرد الرابع	04
124	الخارطة الذهنية للفرد الخامس	05
126	الخارطة الذهنية للفرد السادس	06
128	الخارطة الذهنية للفرد السابع	07
130	الخارطة الذهنية للفرد الثامن	08
132	الخارطة الذهنية للفرد التاسع	09
134	الخارطة الذهنية للفرد العاشر	10
136	الخارطة الذهنية للفرد الحادي عشر	11
138	الخارطة الذهنية للفرد الثاني عشر	12
140	الخارطة الذهنية للفرد الثالث عشر	13
142	الخارطة الذهنية للفرد الرابع عشر	14
144	الخارطة الذهنية للفرد الخامس عشر	15
146	الخارطة الذهنية للفرد السادس عشر	16
148	الخارطة الذهنية للفرد السابع عشر	17
150	الخارطة الذهنية للفرد الثامن عشر	18

رقم الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
104	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الزوجية	01
105	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
106	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
107	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
108	توزيع أفراد العينة حسب مكان ووظيفة العمل	05
110	جدول تصحيح تفرغ العوامل	06
111	جدول مفتاح التصحيح الخاص بالعوامل	07
117	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الأول	08
119	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الثاني	09
121	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الثالث	10
123	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الرابع	11
125	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الخامس	12
127	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد السادس	13
129	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد السابع	14
131	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الثامن	15
133	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد التاسع	16
135	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد العاشر	17
137	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الحادي عشر	18
139	تفرغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الثاني عشر	19

141	تفريغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الثالث عشر	20
143	تفريغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الرابع عشر	21
145	تفريغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الخامس عشر	22
147	تفريغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد السادس عشر	23
149	تفريغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد السابع عشر	24
151	تفريغ نتائج الخارطة الذهنية للفرد الثامن عشر	25
154	نتائج اختبار $كا^2$ للعامل الأول	26
156	نتائج اختبار $كا^2$ للعامل الثاني	27
157	نتائج اختبار $كا^2$ للعامل الثالث	28
160	نتائج اختبار $كا^2$ لكل العوامل	29



# مقدمة



تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه ، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم وفي عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار (Edward freignebaum) إلى عبارته الشهيرة " المعرفة قوة Knowledge is Power (القهيوي ،2013،ص 24)

حيث يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة ، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين ، وتتأثر المؤسسات بشقيها العامة والخاصة ، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع ، بما يجري حولها والسبب في ذلك أن المؤسسات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها ، والعمل على خفض الكلفة ، والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية (دروزة،2008، 101)

و لذلك تلجأ المنظمات إلى تطبيق إدارة المعرفة والذي يعد أحد السبل من أجل مواجهة هذه التحديات، وتحويل المنظمات شيئاً فشيئاً نحو أن تكون منظمات قائمة على المعرفة، وأن المهارة الأكثر أهمية لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة.

حيث بدء ينظر إلى المعرفة على أنها حجر الأساس لجميع الأعمال، إذ أنها العامل الذي يولد الرؤى، والمكون الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية. كما أن ،المعرفة هي العامل الذي يخلق قيمة للمنظمة.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي شهدت اهتماماً متزايداً من جانب ( العموري،2015،ص 2)

المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة .وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات .حيث تواجه المنظمات في يومنا هذا العديد من التحديات والمتغيرات، ولكن التحدي الأقوى والأبرز هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن مجموعة العوامل البيئية :تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وقوى السوق، ومن المعروف أن المنظمات لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية( العموري،2015،ص 2)

إنها منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها،بمعنى آخر ،إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة (كساب ، 2014 ، ص 51)

ولأن المورد البشري الجزء الأهم في إدارة المعرفة فإن تصوراته تعتبر من أهم العوامل التي قد تؤثر في المعرفة ، فهذه التصورات تعتبر بمثابة إدراكات وصور ذهنية تتكون نتيجة تفاعل الفرد مع محيطه الخارجي في إطار علاقات ومواقف تحددها التجربة الذاتية ،والخبرة السابقة ، بمعنى أن استجابات الفرد وتصوراته تكون محددة من تكوينه العقلي

وفي هذا الإطار تأتي دراستنا الحالية لتتناول تصورات الموظفين حول إدارة المعرفة ، في سعي منا على تقديم هذا الموضوع في جانبين أحدهما نظري يجمع فصلين والآخر ميداني بثلاثة فصول (بوزربية ،2012 ، ص 12)

يتقدم الجانبين الفصل التمهيدي الذي نبين فيه إشكالية الدراسة وأهمية البحث والأهداف المتوقع الوصول إليها من خلاله ، والتي سترسم البحث ، يلي ذلك عرض للدراسات السابقة .

في الجانب النظري والفصل الثاني سيتم عرض لإدارة المعرفة انطلاقاً من التساؤل عن تاريخها ومفهومها وجل العناصر الخاصة بها .

أما الفصل الثالث فسننتقل إلى التصورات في نوع من التفصيل والفصل بين التصورات العقلية والاجتماعية وذلك من خلال البحث في عناصرهم.

في الجانب الميداني يتقدمه الفصل الرابع هو الإطار المنهجي للدراسة ونبين فيه المنهج المتبع وكيفية اختيار العينة والأدوات المستعملة في جمع البيانات وأساليب معالجتها

ويليه الفصل الرابع والمعنون بعرض وتحليل نتائج الدراسة وفيه تقدم أهم النتائج التي سنقوم بمناقشتها وربطها قدر الإمكان بما سبق من دراسات ذلك في الفصل الموالي وهو الفصل الخامس ونستعرض فيه بمناقشة نتائج الدراسة، ينتهي البحث بخاتمة الدراسة تليها قائمة المصادر والمراجع والملاحق .



## الجانب النظري



الفصل التمهيدي

مدخل إلى الدراسة

## 1. إشكالية الدراسة:

تعد إدارة الموارد البشرية مفهوما حديثا في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، والتي بدأت بحركة الإدارة العلمية التي يعتبر فريدريك تايلور رائدها ، ركزت هذه الحركة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرصا العاملين ، ساد مفهوم الرجل الاقتصادي واعتقه كثير من المديرين ، وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية وحدها باعتبار ما كان متصورا وقتئذ أنها هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل ، تلتها دراسات الهاوثورن التي حولت اهتمام الإدارة من الهندسة الإنسانية إلى حركة العلاقات الإنسانية ، تأثرت هذه الأخيرة بقوة النقابات العمالية (كافي ، 2014، ص 14-15) .

لنظهر فيما بعد بوادر ممارسات إدارة الأفراد من خلال منظمات الجيش والحكومة التي تبنت مفاهيم الإدارة العلمية، علم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية، تم تطوير هذه الممارسات لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية ، لتتدخل الدولة بالقوانين والتشريعات التي تقنن العلاقة بين أصحاب الأعمال أي المنظمات والشركات مع العاملين ، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات منها : الحد الأدنى للأجور ، صحة العاملين ، المعاشات والأمن الصناعي ( المغربي ، 2013، ص 19-20).

لقد أصبحت إدارة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية ، الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، التدريب والتنمية والتعويضات وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات ،لقد أصبح نطاق وظائف وممارسات إدارة الأفراد لا تشمل العمال وقاعدة الهرم الإداري فحسب ، بل تشمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية فيها (عقيلي ، 2005، ص 46).

حل مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد وشؤون العاملين، لاشك أن الفلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي:

- الأفراد هم أهم عنصر استراتيجي في المنظمة

- إدارة الموارد البشرية شري أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة  
- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة (كافي، 2014، ص 28) .

إن هذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد، لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، يمكن القول أنه مع التغيير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية، أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة، فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى دورها وممارساتها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع لدى هذا المورد الهام، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإدارتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية (عقيلي، 2005، ص 46-48).

إن العنصر البشري يمثل اللبنة الأساس التي يبنى عليها عمل المنظمة، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأعمالهم المكفين بها وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك (المغربي، 2013، ص 12)

المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين ،فان سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا يحدث بشكل عفوي غير مبرمج ،فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما (المغربي ،2013،ص 12) .

فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد.....الخ من اجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة ، فالموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج ، فعلى الرغم من أن الموارد المادية (رأس المال ،الموجودات والتجهيزات ) ذات أهمية ، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ،ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع ، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابته جودته وهي التي تسوقه ، وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات ، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أية منظمة تحقيق أهدافها ورسالتها

( عقيلي ،2005،ص 11)

. يقول علي السلمي (1998) : إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية ، وان الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي :

-إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال ولها تؤدي إلى إشعال قوة التنافس فيما بينها

- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها منافع وقيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين (ص31)

- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة (ص31)

فالاهتمام الكبير بالموارد البشرية أنتج نماذج ونظريات كثيرة أخذت تسلسلا زمنيا وآخر غير زمني منها : رأس المال البشري ، رأس المال الاجتماعي ، رأس المال التنظيمي وكذا رأس المال المعرفي أو الفكري، وحسب (Stewart) فقد عرف هذا الأخير بأنه : "المادة الفكرية المتمثلة في المعرفة ، والمعلومات وتحقيق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لتقدير قيمة اقتصادية للمنظمة ، فهو إذن يرتبط بعاملين هما المعرفة وإدراك المعرفة" إن استثمار معطيات رأس المال المعرفي وتطبيقها مباشرة لكسب الزيادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات ، ذلك من خلال تنظيم عمليات البيع أو عند تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع والتي تعد احد مخرجات رأس المال المعرفي ، والتي بها ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك ، كل هذا يتجسد من خلال الدور الذي تقوم بيه إدارة المعرفة (كساب ، 2014، ص 33-57).

قال الله تعالى: { قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون } صدق الله

(الآية 9، سورة الزمر )

العظيم

تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات والمؤسسات ، وتزداد هذه الأهمية في ظل تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها ، مما يؤدي إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية في المنظمات المؤسسات ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمة والمؤسسات ، فدور إدارة المؤسسة أو المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات وتعزيز قدرات (سيد علي، حلمي الجمل، 2013، ص 4-8)

المنظمة المختلفة ومهارات كوادرها وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات ،ونتيجة لتعاظم دور المعرفة في القيام بجميع المهام والمسؤوليات والوظائف وعمليات الإدارة وفي تحسين هذه الممارسات وتحقيق التميز ،بدأت المؤسسات تهتم بشكل كبير بإدارة المعرفة ،وبذلك تعتبر إدارة المعرفة والمعلومات من أهم الأفكار المعاصرة والتي لها تأثير كبير وفعال في نجاح أعمال المؤسسات المنظمات ، فهي اليوم تمثل عصب المنظمات والمؤسسات ووسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر ،حيث تزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة والاستجابة للمتغيرات البيئية بشكل فعال . ويعتبر الباحثون إدارة المعرفة والمعلومات أداة ووسيلة إستراتيجية يجب إدارتها وتنظيمها كباقي الأصول والأجزاء التنظيمية الأخرى ولاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد والعاملين وكافة عناصر ومكونات التنظيم في المنظمة أو المؤسسة (سيد علي، حلمي الجمل، 2013، ص 8-4)

وقد برزت العديد من الدراسات المؤكدة على أهمية إدارة المعرفة ( دراسة صارم 2019، دراسة سعدون 2014،دراسة الدوري ،الحيث 2013)وكيف أنها أصبحت لب الإدارة الأساسي بحيث أنها لم تعد ذلك المصطلح الغامض والغريب بل أصبحت ضرورة من ضروريات التطور والتقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي ،كما تعد الإدارة بالمعرفة نظاما متكاملًا وأسلوبًا تسييريًا فعالًا يشمل العديد من المفاهيم :القيادة ،الثقافة ،التغيير التنظيمي وتسيير الموارد البشرية وتطوير كفاءتها . وأكدت اغلب هذه الدراسات إلى ضرورة العمل على استقطاب الأشخاص المبدعين عند توظيف العاملين الجدد، وتوعية الموظفين بأهمية اكتساب المعرفة وتطويرها وحفاظهم على المعلومات التي يحصلون عليها ومشاركتها مع كافة العاملين من اجل الاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم.

هنا وفي ظل إدارة المعرفة يعد الجانب البشري الجزء الأساس فيها لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، والمقصود بالإفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات، كادر إدارة المعرفة، كادر البحث والتطوير، مديرو الموارد البشرية والأقسام الأخرى، قادة فرق المشروعات والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم، وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتماما في جانب المخرجات، إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو الاقتصادي (الكبيسي، المحياوي، 2005، ص 93)

ولأهمية العنصر البشري في إدارة المعرفة تقول دراسة دباش (2015): فإن تصوراته مهمة في نجاح أي شكل من أشكال الإدارة بما فيها إدارة المعرفة، فالتصورات من المواضيع ذات الأهمية البالغة في علم النفس العمل والتنظيم بحيث كانت موضع اهتمام العديد من الباحثين أمثال - باسكال موليني، كريستيان قلي ميلي وبيار فارجي - تكتسي دراسة التصورات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، لان الفرد يتصرف في العمل بناء على مدركاته وتصوراته للعمل عامة والاشباعات التي يحققها له، وتصوراته لإدارة المعرفة بالخصوص، فان كان يحمل صورة ايجابية عن إدارة المعرفة أو عن العمل ككل فسينعكس حتما على أدائه ومخرجات نشاطه، فبإمكاننا أن نتصور بالمقابل ما يترتب عن الصور أو المعاني السلبية التي يربطها الفرد بإدارة المعرفة خاصة والعمل عموما، هنا يضاعف الأثر على كفاءته وأدائه من جهة، ومن ثمة على تحقيق المنظمة لأهدافها واستراتيجياتها التي (ص 07)

ترتكز بصفة أساسية على مدى تفهم الأفراد للرسالة المؤسسة. تأخذ دراسة التصورات بعين الاعتبار الفرد كفاعل من حيث كونه منتجا للمعارف وذلك من خلال العالقة بين عناصر التصور المتمثلة في التصور في حد ذاته ن محتواه ،نتائجه واستعماله ،ذلك إن التصور يتكون من مجموعة من المعلومات أو المعتقدات أو الآراء أو المواقف نحو موضوع معين ، ويعتبر البناء الذهني عملية أساسية فيه والتي تميزه عن باقي العمليات النفسية( ص 07)

وعليه نود من خلال هذه الدراسة تناول التساؤل التالي :

### 1.1 السؤال الرئيسي:

ما طبيعة تصورات موظفي جامعة الجلفة حول إدارة المعرفة ؟

### 2.1 التساؤلات الفرعية:

ما طبيعة تصورات موظفي جامعة الجلفة حول عناصر إدارة المعرفة ؟

ما طبيعة تصورات موظفي جامعة الجلفة حول متطلبات إدارة المعرفة ؟

ما طبيعة تصورات موظفي جامعة الجلفة حول عمليات إدارة المعرفة ؟

## 2. الفرضية العامة :

تصورات موظفي جامعة الجلفة حول إدارة المعرفة ضعيفة

## 2.2 الفرضيات الفرعية:

تصورات موظفي جامعة الجلفة حول عناصر إدارة المعرفة ضعيفة

تصورات موظفي جامعة الجلفة حول متطلبات إدارة المعرفة ضعيفة

تصورات موظفي جامعة الجلفة حول عمليات إدارة المعرفة ضعيفة

## 3. أهمية الدراسة :

بالنظر لأهمية الدراسة التي يتضمنها البحث وباعتباره موضوع جديد في حدود اطلاع الباحثة ، وكون أن التغيير والتطوير سمة الألفية الثالثة وأحد المكونات الحتمية لهذا العصر ، قد انعكس ذلك بظهور قوة المعرفة ، ومن يُحسن توظيف المعرفة وتطويعها يمتلك القوة، والتي تساعد المنظمات في تعزيز مكانتها التي هي عليها والارتقاء بموقعها بين المنظمات الأخرى و مواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية من خلال أعمالها التي تصنعها إدارة المعرفة وتمكنها من التعامل مع كم كبير من المعلومات والأفكار ، وإزالة القيود وإعادة الهيكلة ، وكذا بناء القاعدة المعرفية لها ، فهي أمر حاسم وحيوي في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة ، ومن كل هذا تتوجه المنظمات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات فيها ، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة ، وتوظيفها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الأفضل ، وتتجلى أهمية الدراسة في المساهمة التي يمكن أن يقدمها البحث على الصعيدين النظري والتطبيقي:

### ففي الجانب النظري:

\*تسهم هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين المفاهيم وكذا التخصص المدروس علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

\*تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب المعرفي في فهم إدارة المعرفة

\* نتناول هذه الدراسة نظرة الموظف حول هذا المفهوم

### أما الجانب العملي :

- استخدام الخرائط الذهنية في البحث والتي تتيح المجال أمام توظيفها في دراسات أخرى ولأغراض عدة.

- تؤكد هذه الدراسة على أهمية تطوير نظرة الموظفين حول إدارة المعرفة كأحدى أهم القدرات التي تساهم في إحداث العديد من التغييرات الناجحة والنهوض بالمنظمات إلى أعلى مستوياتها

### 4.أهداف الدراسة :

من خلال التطورات التي يشهدها العالم ،أصبح إلزاما على المنظمات إتباع منهج أسلوب إدارة المعرفة بالرغم من أنها لم تكن واضحة المعالم لدى الكثيرين وقد يرجع ذلك لعدم وجود صور أو تخيل لها في ذهن الأفراد سابقا، وبالتالي عدم الفهم الواضح لأشكالها وعملياتها ومراعاة متطلباتها ،من خلال ذلك تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي القطاع العام
- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها

- تشخيص واقع مؤسسات القطاع العام في ظل إدارة المعرفة
- إبراز مدى أهمية إدارة المعرفة في استمرارية المنظمات

### 5. أسباب اختيار الموضوع:

إن موضوع البحث يعبر عن إشكالية واجهت الباحث ويسعى لإيجاد حل لها فاختيار موضوع الدراسة من أهم الأمور التي ينبغي على الباحث مراعاتها والاهتمام بها، لذا نوجز أسباب اختيار الباحثة للموضوع:

- طبيعة الموضوع والذي يدخل ضمن التخصص المدروس ألا وهو علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
- الميل الشخصي للموضوع كمجال للبحث
- أهمية إدارة المعرفة وتسارع المنظمات للاستثمار في امتلاك المعرفة
- محاولة التعمق وفهم لإدارة المعرفة باعتبارها مفهوماً غامضاً نوعاً ما في بعض المنظمات

## 6. مفاهيم الدراسة :

يتم في هذا الجزء من الدراسة تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تعد أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث ، بحيث يسهل معرفة المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها ،حتى أننا نجد الباحثين يختلفون على معاني ومضامين بعض المفاهيم التي يستعملونها خاصة إذا اختلفت خلفياتهم الاجتماعية الحضارية والإيديولوجية باختلاف البيئات ، هنا يتم اعتماد مجموعة من المفاهيم التي تناولها الباحثون :

## 1.6 إدارة المعرفة:

-هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة ،لكي تحرز النجاح ،الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها (برس، 2005،ص 10)

-عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبتث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكلية ( طيطي، 2010، ص 28)

-هي العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة (بوزيداوي ،2014،ص )

وكتعريف إجرائي لإدارة المعرفة تعني كل العمليات والأنشطة والطرق والمنهجيات والتي تساعد المنظمة في إحراز النجاح وتحقيق المبتغى من الأهداف.

## 2.6 التصور:

- هو تخطيط أو رسم وثيق الصلة بالواقع، يتمل لدى الأفراد أو المجتمع وبهذه الطريقة يمكن أن يؤدي إلى بلورة صور ذهنية عديدة تنغمس عن عالم المجتمع ، ويحتمل أن يتعارض بعضها مع البعض الآخر ، والصلة الوثيقة بين هذه الرسوم وهذا التخطيط ليست ثابتة ، والتصورات التي تتمحور حول الواقع تتبلور من خلال عملية تتضمن مدركات الفرد الحسية

( أو العقلية ) والذاكرة والخبرة والاختيارات الواعية واللاواعية ، والانتماء العضوي في جماعة اجتماعية أو ثقافية ( بوزريبة ، 2012، ص 56-57)

-يعرفها دور كايم بأنها ظواهر تتميز عن باقي الظواهر بسبب بعض الأفكار التي تشغل انتباه الأفراد ولكنها بقايا لحياتنا الماضية ،إنها عادات مكتسبة ، أحكام مسبقة لميول تحركنا دون أن نعي إنها كل ما يشكل سماتنا الأخلاقية ( DURKHEIM (E) ,1967,p 113 )

-عرف موسكوفيسي التصور : على انه عملية بناء وتركيب يقوم بها الفرد من خلال الإدراك والفكر وذلك عن طريق استدخال موضوع خارجي على المستوى الذاتي ويقوم بربطه مع مواضيع موجودة مسبقا (S.MOSCOVICI,1972, p7)

في تعريفنا الإجرائي إن التصور هو نشاط ذهني مرتبط بمجموعة من الأفكار والمواقف نحو موضوع ما من خلال ربطه بمواضيع خبرات سابقة.

## 7. دراسات سابقة:

إن اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة أعطتها فرصة جيدة لاغتناء بحثها وبيان أصالته عن طريق الرجوع إلى النظرية والفروض التي اعتمد عليها الآخرون والنتائج التي أوضحتها الدراسات السابقة (ديليشي، 2016، ص84)

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تصب في محور دراستنا، أو تقترب من موضوعنا وسنتناول فيها متغيرات الدراسة سواء كانت تضم المتغيرين معا أو أحد المتغيرات.

ويأتي العرض مصنفا إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية .

## أولا - دراسات متعلقة بمتغير إدارة المعرفة:

1.دراسة: بن موسى محمد

## عنوان الدراسة :

أثر إدارة المعرفة في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، {دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية}، 2017.

## إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير إدارة المعرفة التنظيمية من خلال مقوماتها وعملياتها على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" في الجامعات الجزائرية ؟

## منهج الدراسة :

المنهج الوصفي عينة الدراسة قدرت عينة الدراسة بـ { 140 فردا} والمتمثلة في إطارات الموارد البشرية في مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح ومصحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، اختيروا من 28جامعة.

## أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانته من الدراسات السابقة

## أهم نتائج الدراسة:

- إن كلا من { مقومات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة التنظيمية وفعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" } تتوافر بدرجة متوسطة في الجامعات الجزائرية.
- وجود أثر دال إحصائيا لكل من { مقومات وعمليات إدارة المعرفة بصفة مستقلة ومجموعة على مستوى فعالية تدريب المورد البشري "الموظفين" } في الجامعات الجزائرية.

- وجود تجانس آراء عينة الأفراد المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية.
- وجود تباين في آرائهم تجاه عمليات إدارة المعرفة التنظيمية باختلاف الجامعة التي ينتمون إليها.

## 2. الدراسة: سعدون سمية

### عنوان الدراسة :

الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة {دراسة ميدانية في مركب فصل غاز البترول GP2/Z، 2014.

### إشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي وتطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة بمركب فصل غاز البترول GP2/Z ؟.

### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي .

### عينة الدراسة:

قدرت عينة الدراسة بـ {150 فردا} من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بالمركب .

### أهم نتائج الدراسة:

- إن بعد تنظيم وتخزين المعرفة قد احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين أبعاد المتغير المستقل وبمتوسط حسابي قدره {4.06}.
- إن بعد ابتكار المنتج قد احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين أبعاد المتغير التابع وبمتوسط حسابي مقداره {4.00}.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة وتطويرها في الابتكار التنظيمي وبلغت قيمة {T} المحسوبة لمتغير اكتساب المعرفة وتطويرها {12.04}.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة في الابتكار التنظيمي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي .
- إن بعد ابتكار العملية قد احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير التابع.

**3.دراسة :** أحمد جمال حمد الدوري وأحمد فتحي محمد الحيت

**عنوان الدراسة :**

أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي {شركات الصناعات الدوائية في الأردن}، 2013.

**إشكالية الدراسة:**

هل هناك تأثير لعمليات المعرفة من خلال امتلاكها من قبل المنظمة في تعزيز حالات الابتكار في شركات الصناعات الدوائية في الأردن ؟

ماهو أثر امتلاك المعرفة على وجود الابتكار وتعزيزه ؟

**منهج الدراسة**

المنهج الوصفي التحليلي

**عينة الدراسة:**

قدرت عينة الدراسة بـ { 120 فردا} والمتمثلة في المديرين ورؤساء الأقسام.

**أداة الدراسة:**

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانته بناء على مراجعة الأدب النظري المتنوع

أهم نتائج الدراسة :

- إن بعد تنظيم وتخزين المعرفة قد احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين أبعاد المتغير المستقل وبمتوسط حسابي قدره {4.06}.
- إن بعد ابتكار المنتج قد احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين أبعاد المتغير التابع وبمتوسط حسابي مقداره {4.00}.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة وتطويرها في الابتكار التنظيمي وبلغت قيمة {T} المحسوبة لمتغير اكتساب المعرفة وتطويرها {12.04}.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة في الابتكار التنظيمي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الابتكار التنظيمي .
- إن بعد ابتكار العملية قد احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير التابع.

4.دراسة: شاهد عبد الحكيم

عنوان الدراسة :

أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ،{ دراسة تطبيقية بمؤسسة سونا طراك -قاعدة الإمدادات تقرت - }،2012.

اشكالية الدراسة :

ما مدى قوة وتأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي ؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة:

قدرت عينة الدراسة بـ { 40 فردا }

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانته

أهم نتائج الدراسة:

- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا لاسيما جانبه التطبيقي، يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة الإبداع في إطار عناصره الرئيسية الثلاث: عمليات، ثقافة وفريق المعرفة .
- تعتمد المؤسسة حالة الدراسة في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب لا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية .
- بينت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرف والأداء، إذ أن التحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبدؤها لا بد من إن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء، كما تبين انه توجد علاقة بين عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الأداء
- لا تقوم المؤسسة بإعطاء قدر كاف من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم، ولا تسعى لتعيين مديري المعرفة الجيدين.
- بين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية - كأحد عناصر الأداء - بنسبة اكبر من محوري التعلم والنمو والزبائن .

5. دراسة: إيمان محمد جواد الغانمي

عنوان الدراسة :

توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية [دراسة ميدانية في مديرتي التربية العامة في محافظتي كربلاء وبابل]، 2016.

إشكالية الدراسة:

هل توجد علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة على المستوى الكلي والفرعي واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟

منهج الدراسة:

منهج البحث القائم والتحليل البعدي

عينة الدراسة:

قدرت عينة الدراسة بـ { 163 فردا } والمتمثلة في مسؤولي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية .

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على استبانته من إعدادها.

أهم نتائج الدراسة :

- يمتلك العاملون في المديرتين مجال الدراسة إدراك عالي بأبعاد عمليات إدارة المعرفة إذ حقق جميع فقرات الأبعاد درجة مميزة .
- يمتلك العاملون في المديرتين مجال الدراسة إدراك عالي بأبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إذ حققت جميع فقرات الأبعاد درجة مميزة.

- كلا المديرين تعتمد في توليد المعرفة على استقطاب الأفراد ذوي الخبرات وإجراء المعالجات.
- ظهر أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط بعلاقة حقيقية تفاعلية مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مستندة إلى إدراك الإدارتين بأهمية الواحدة للأخرى
- هناك تأثير معنوي لبعدي توزيع وتطبيق المعرفة في استراتيجيات الموارد البشرية .
- ظهر أن بعد توليد المعرفة في المديرية العامة لتربية بابل اثر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في حين لم يكن لأبعاد خزن وتوزيع وتطبيق المعرفة أي تأثير في تلك الاستراتيجيات .

## 6. دراسة: ندى صارم

### عنوان الدراسة :

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري ،(دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر {،2019.

### إشكالية الدراسة :

ماهو دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر ؟

### منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي

### عينة الدراسة :

قدرت عينة الدراسة بـ {162 فردا} والمتمثلة في الموظفين.

### أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على استبانته من الدراسات السابقة

أهم نتائج الدراسة :

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري .
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد تشخيص، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري .

7. دراسة : Kelebogile Komanyane

عنوان الدراسة :

Knowledge Management Practices In The Public Sector In Botswana

إدارة المعرفة في القطاع العام { دراسة ميدانية في الإدارات في حكومة بوتسوانا }، 2010.

إشكالية الدراسة:

ما هو الدليل على أن الخدمة العامة لديها ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة ؟

كيف يتم تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة ؟

كيف يستوعب الموظفون المعرفة الجديدة ويستخدمونها ؟

ماهي الموارد التكنولوجية المتاحة لتسهيل إدارة المعرفة الفعالة على سبيل المثال مستودعات المعرفة المركزية

والشبكات الاجتماعية؟

ماهي آراء مديري الخدمة العامة أو المديرين حول الفوائد التي يمكن جنيها من ممارسات إدارة المعرفة ؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة :

قدرت عينة الدراسة بـ { 43 فردا } والمتمثلة في مديري الإدارات في حكومة بوتسوانا .

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانته

أهم نتائج الدراسة:

- إن إدارة المعلومات تمارس بدلا من إدارة المعارف من المؤكد أن المجيبين وهم كبار مديري الخدمات العامة يدركون قيمة والحاجة إلى إدارة المعارف، لكنهم هم أنفسهم يحددون بعض نقاط الضعف ،مثل نقص المعرفة في إدارة المعارف بين موظفيهم .
- ضعف الاتصال داخل الإدارة ، ونقص السياسة ونقص أنظمة إدارة المعارف الجيدة.

8.دراسة :

Hamid Rahimi, Azizollah Arbabisarjou, Sayeed Mohsen Allameh, and Razieh Aghababaei

عنوان الدراسة :

Relationship Between Knowledge Management Process & Creativity Among Faculty Members

In THE University.

العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والإبداع بين أعضاء هيئة التدريس، 2011.

إشكالية الدراسة :

ماهي العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والإبداع ؟

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة:

قدرت عينة الدراسة بـ { 85 عضو} والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحثون في جمع بيانات الدراسة على استبانته من الدراسات السابقة

أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية وذات مغزى بين أبعاد عملية إدارة المعارف والإبداع .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المعارف لأعضاء هيئة التدريس بالنظر إلى متغيرات العمر والجنس ومجال الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين إبداع أعضاء هيئة التدريس بالنظر إلى العمر ومجال الدراسة والحالة الوظيفية.

ثانيا - دراسات متعلقة بمتغير التصورات :

1. دراسة : دباش ليلي

عنوان الدراسة :

تصورات العمل لدى الإطارات والعمال المنفذين، {دراسة ميدانية مقارنة بين القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي}،

2015.

إشكالية الدراسة هل هناك اختلاف في تصور العمال للعمل بين القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي ؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة :

قدرت عينة الدراسة بـ {50 فردا} والمتمثلة في رؤساء المصالح والمنفذين .

أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة على استبانته من إعدادها .

أهم نتائج الدراسة :

- توجد فروق دالة إحصائيا بين تصورات العمل بين عمال القطاعين تحققت.
- توجد فروق دالة إحصائيا في تصور العمل بين فئتي الدراسة تحققت.
- تم رفض كل من الجنس والسن والأقدمية وقبول فرضية المستوى التعليمي ، مما يعني أن القول في وجود اختلافات في تصور القطاعين حسب متغيراتهم الشخصية والمهنية قد رفضت ولم تتحقق.

2.دراسة : Alan Coetzer

عنوان الدراسة :

Employees Perception Of Their Workplace As Learning Environments

تصورات الموظفين لأماكن عملهم كبيئات تعليمية ، 2016.

إشكالية الدراسة :

كيف ترى مجموعات متنوعة من الموظفين أماكن عملهم على أنها بيئات تعليمية ؟

منهج الدراسة :

المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة :

قدرت عينة الدراسة بـ { 464 فردا } والمتمثلة في {31} شركة تصنيع صغيرة .

أداة الدراسة :

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانته

أهم نتائج الدراسة:

- يتم تقديم اختبار {T} نتائج لست مجموعات ديمغرافية لتوفير رؤية مقارنة لتصورات الموظفين .
- وجد البحث أن مجموعتي المقارنة ضمن ثلاث متغيرات ديمغرافية {الحيازة، التعليم والعمر } اختلفتا بشكل ملحوظ في كيفية إدراكهم للأماكن كبيئات تعليمية ،ومع ذلك ،يبدو أن مجموعات المقارنة متفقة على أن زملاء العمل وعمليات المراقبة كانت مركزية للتعلم .

3.دراسة: Maria J. Brunette, Michael J. Smith & Laura Punnet

عنوان الدراسة :

Perceptions of working and living conditions among industrial male and female workers in Peru

تصورات ظروف العمل والمعيشة بين العمال والعاملات في الصناعة ،2011.

إشكالية الدراسة :

ما مدى تصورات العمال البيروقريين ذوي الياقات البيضاء لظروف عملهم ؟

منهج الدراسة :

منهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة :

قدرت عينة الدراسة بـ { 1066 فردا } والمتمثلة في موظفين في قطاع التصنيع

أداة الدراسة :

اعتمد الباحثون في جمع بيانات الدراسة على استبانته

أهم نتائج الدراسة:

- اختلفت تصورات الإناث والذكور عن بيئة عملهم اختلفا كبيرا في الحجم وأحيانا في الاتجاه، بالنسبة للنساء.
- لعبت العوامل دورا رئيسا في الضائقة العقلية المصورة بالنسبة للرجال كانت المهام والجوانب التنظيمية جنبا إلى جنب مع العوامل غير التنظيمية، تمثل ارتباطا مهما في الحياة والرضا في العمل.

ثالثا - دراسات متعلقة بالمتغيرين معا:

1.دراسة : Selman Iqbal

عنوان الدراسة :

Employees Perception Of Human Resource Management Practices & Knowledge Sharing Behaviour.

تصورات الموظفين حول إدارة الموارد البشرية وسلوك مشاركة المعرفة، 2015.

إشكالية الدراسة:

هل هناك تأثير لممارسات الموارد البشرية على سلوك تبادل المعرفة ؟

منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

عينة الدراسة:

قدرت عينة الدراسة بـ { 600 موظف } والمتمثلة في {19} منظمة.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانته

أهم نتائج الدراسة:

- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية التعاونية لها تأثير ايجابي مباشر على سلوك مشاركة المعرفة لدى الموظفين .
- نجد أن سلوك مشاركة المعرفة لدى الموظفين مستقل عن المكافآت المالية
- إن الممارسات التعاونية والثقة يمكن أن تساعد الموظفين في تبادل المعرفة لتحسين قدرة الأفراد في مؤسساتهم
- تستند هذه النتائج بالكامل إلى تصورات الموظفين بدلا من منظور الإدارة العليا .

2.دراسة : Sultan Ali Al Ahabbi

عنوان الدراسة :

Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance

تصورات الموظف لتأثير إدارة المعرفة على أداء في القطاع العام ، 2016.

إشكالية الدراسة:

هل هناك علاقة بين عمليات إدارة المعارف وأداء شركات القطاع في إطار الأداء التشغيلي والجودة والابتكار ؟

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي / الأسلوب المسحي

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 12 جهة من مؤسسات القطاع العام في جميع أنحاء الإمارات العربية المتحدة .

أداة الدراسة :

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على استبانته

أهم نتائج الدراسة :

- تظهر النتائج أن جميع عمليات إدارة المعارف الأربعة {إنشاء المعرفة /التقاط وتخزين المعرفة /مشاركة المعرفة /تطبيق واستخدام المعرفة } كان لها أثر ايجابي وهام على الأداء التشغيلي والابتكاري للقطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة.

**الفصل الثاني:**

**إدارة المعرفة**

**تمهيد:**

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة ، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين ، وتتأثر المنظمات العامة والخاصة جميعها شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع ، بما يجري حولها ، والسبب في ذلك أن المنظمات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها ، ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد احد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها .

## 1. لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة :

إن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود ، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة لا قبل بضع سنين ، والحدثة في موضوع إداري المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي ، ذلك انه لم يأخذ مداه لا في السنوات الأخيرة ، وتحديدًا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها ، وتزايد الإدراك لبعض مبادراتها الناجحة ، أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات ، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Druker إلى أن العمل النموذجي سيكون قائمًا على المعرفة ، وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن ، وارجع بعض بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985 ، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر ، والتي أطلق عليها شبكة أخبار (HP) ، لكن في هذه الفترة لم يقنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال ، حتى إن وول ستريت أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر ، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة ، لكنه اهتم بها بعد ذلك ، واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة ، وبدأ بمكافآتها ، ومن وجهة نظر Stromoguisht فان التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 ، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها ، ولابد التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات ، ولا حتى داخل المنظمات المعرفية . ا ( أبو عزام ، 2021 ، ص 23-24 )

وقد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة حديثة لان المعرفة قد تراكمت بالتجارب على مر العصور وبذلك تم اكتسابها وتداولها بين الأجيال ، وما يمكن اعتباره حديثا هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال ، إذ ليس هناك اختلاف بأن كارل ويج يعد من أوائل الذين استعملوا مصطلح مفهوم إدارة المعرفة وكان ذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة في عام 1986 ، وقد ساهم مجموعة من الباحثين بعد ذلك في تطوير مفهوم إدارة المعرفة حتى وصلت إلى درجة نضجها الحالية ، ومن أهم أوائلئك نذكر على سبيل المثال لا الحصر :ويج ، اوديل ، دونكا وتاكويوشي ، ليوبويتز وليونالد بيرتون ، ومنذ العام 1986 وحتى منتصف التسعينات كانت هنالك كتابات قليلة جدا متعلقة بحقل إدارة المعرفة ، فقد ذكر بإمكان أن احد المكاتب الاستشارية الكبيرة قام في عام 1989 ببذل مجهود إدارة المعرفة داخل المنظمة بشكل رسمي ، وفي عام 1991 ، قامت شركة المحاسبين الاستشاريين بريس ووتر هاوس بدمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات عملها، بعد ذلك بسنتين 1991 ظهرت واحدة من أوائل الأوراق العلمية دونكا وتاكيشي ، وفي 1993 قام ويج بنشر واحد من اوئل الكتب في إدارة المعرفة وفي السنة التالية 1994 عقد أول مؤتمر في إدارة المعرفة وفي نفس العام ظهر أول مكتب استشاري يوفر خدمة إدارة المعرفة لعملائه ، ومع حلول 1995 ظهر وبشكل مفاجئ اهتمام كبير بإدارة المعرفة ، حيث ازدادت الأوراق العلمية ذات العلاقة بإدارة المعرفة والمنشورة في الدوريات المحكمة ، إضافة إلى ظهور عدد من المؤتمرات والندوات المتعلقة بإدارة المعرفة ، فقد أظهرت دراسة بواسطة بونزي وكونيج أن البحوث العلمية ازدادت بشكل مفاجئ في عام 1995 ، وفي بحث آخر قام سكاربره بتقصي محتويات قواعد بيانات الدوريات العلمية ووجد أن عدد المراجع ذات العلاقة بإدارة المعرفة ارتفع من مرجع واحد في عام 1993 إلى 32 مرجع عام 1998 ، واستنادا إلى كوين تاس

( أبو عزام ، 2021 ، ص 23-24 )

فانه تم نشر أكثر من 30 مرجع في إدارة المعرفة خلال العامين 1996 و 1997 وذلك في الولايات المتحدة واروبا ، وقد توقع كوين تاس أن يتم صرف 816 مليون جنيه إسترليني سنويا على الاستشارات في إدارة المعرفة في الولايات المتحدة واروبا .

تمثل الكيفية التي تتم بموجبها توجيه كل ما من شأنه الوصول إلى المعرفة وطرق استخدامها والاستفادة منها بشكل هادف ويمكن القول إن إدارة المعرفة هي شرط جوهري لإنتاج المعرفة في الجامعات والمراكز العلمية والبحثية والتعليمية وفي المصانع والمزارع وورش العمل ( أبو عزام ، 2021 ، ص 23-24)

## 2. مفهوم إدارة المعرفة :

يطرح احد الآباء المؤسسين لحقل إدارة المعرفة ، وهو كارل إيريك سيفيبي ، في ورقة قدمها أول مرة عام 1998، ثم حدثت بعد ذلك ، أن مصطلح إدارة المعرفة يفتقر إلى المعاني الصحيحة التي ينشدها ، وهو يقول بالنص : " على المستوى الشخصي ، أنا لا ارغب في استخدام عبارة إدارة المعرفة ، المعرفة هي قدرة وملكة إنسانية وليست شيئا يمكن إدارته ، باستثناء صاحب المعرفة الذي يستطيع أن يدير معرفته ، ولذلك فإن أفضل ما يدل على تفكيرنا عبارات ، مثل التركيز على المعرفة ، أو رؤية العالم من منظور معرفي وبالنسبة إلي فإن إدارة المعرفة هي فن تكوين القيمة للأصول غير الملموسة (غالب ياسين ، 2007، ص 41)

تعرف إدارة المعرفة بأنها " :الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسة بما يخدم أهداف المنظمة .وهي مجموعة من الإجراءات الفنية والتكنولوجية والهندسية التي تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة وتوزيع الموارد المعرفية على مستوى المنظمة وأنشطتها الرئيسة، كل ذلك بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة حالة الإبداع واتخاذ القرار، وعليه فإن إدارة المعرفة هي عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها"(العموري ، 2015 ، ص 38-39)

-أنها القيام بما هو مطلوب لتحقيق أقصى استفادة من موارد المعرفة ، على الرغم من أنه يمكن تطبيق على الأفراد ، إلا انه جاب انتباه المنظمات مؤخرا ، ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تخصص متزايد الأهمية يعزز إنشاء معرفة الشركة ومشاركتها والاستفادة منها (FERNANDEZ,2010,p4)

## 3. أهمية إدارة المعرفة :

تعد إدارة المعرفة الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر بها المنظمة أو المؤسسة عما تريد الذهاب إليه في المستقبل ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق ؟ وما يريده ويرغبه العملاء ومستوى المنافسة .

ولقد أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها في كافة المجالات بما فيهم التعليم وهذه الأهمية ظهرت بشكل واضح بعد متغيرات بيئية داخلية وخارجية متعددة منها العولمة والقررة الصغيرة ،الثورة المعلوماتية ن التكنولوجيا والإنترنت ، فكانت إدارة المعرفة استجابة لهذه المتغيرات وغيرها الأمر الذي أدى إلى تشعب علم إدارة المعرفة وتعدد أنظمة تطبيقه ، وهذا يوضح أهمية وجود إدارة المعرفة في كافة المؤسسات والمنظمات ، حيث تساعد في توظيف كافة الموارد المعرفية المتاحة لاستثمار فرص العمل ، واكتساب الميزة الإستراتيجية المؤكدة ، فلم يعد أن يكون لدى المؤسسة إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة .

فالمنافسة توسعت من المعلومات إلى المعرفة ومن أنظمة المعلومات إلى المعرفة ومن أنظمة المعلومات التقليدية إلى أنظمة إدارة المعرفة الحديثة .

وبذلك تتضح أهمية إدارة المعرفة من كونها مكافئ أكثر حيازة للقيمة ،وأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستخدمة وذلك للأسباب التالية :

- زيادة حدة المنافسة بالسوق وسرعة زيادة الابتكارات والاكتشافات الجديدة
- تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة بالعميل والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية (سيد علي وآخرون ، 2013 ، ص151-156)

- زيادة المنافسة قلصت إعداد العاملين في المنظمات والمؤسسات ذات المعرفة المتميزة وهنا استلزم المنافسة على طرق وكيفية استقطاب هذه الكفاءات
- تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لاتخاذ قرارات سليمة وتحقيق التميز والارتقاء
- المحافظة على العملاء ذوي الولاء بالمؤسسة أو المنظمة
- تخفيض التكاليف وتحسين أساليب وطرق أداء العمل
- القدرة على التكيف التنظيمي نتيجة لتغير قواعد وأسس العمل وافتراضاته
- جذب عملاء جدد
- تخفيض الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معارف جديدة وبذلك تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادراتها في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في عملية التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وهذا يوضح أهميتها في تحقيق مايلي :
- طرق الحصول على المعرفة التي تعتبر أساس النجاح والتطور وتعتبر المعرفة حصيلة تراكم المعلومات الناتجة عن معالجة المعلومات، وعند الحصول على المعرفة ينبغي ترتيبها وتنظيمها وتخزينها باستخدام نظم المعلومات الإدارية.
- القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ظهور ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة او ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- الاستجابة لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية وكل متغيراته وحركات اتجاهاته (سيد علي وآخرون ، 2013 ، ص151-156)

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات أو للمؤسسات لخفض التكاليف ورفع جودتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة أو المؤسسة، لتحقيق أهدافها المرجوة والمتوقعة منها .
- تعزز قدرة المنظمة أو المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
- تعد أداة المنظمات والمؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الذين هم في حاجة إليها عملية سهلة وممكنة
- تسهم في تحفيز المنظمات أو المؤسسات ، لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنواتج عن تطور الخدمات، وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة
- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال
- إمكانية الحصول على كمية معلومات كبيرة في ظرف جزء من الثانية
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات تبسيط العمليات وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية ، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء ، بتخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة
- (سيد علي وآخرون ، 2013 ، ص151-156)

- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر ، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر ، وابتكار منتجات وخدمات جديدة
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية ، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها المشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها
- تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة تغييرات البيئة غير المستقرة .
- إتاحة فرصة للحصول على ميزة تنافسية للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية
- عند جمع بيانات الطلاب ودرجاتهم فنجدها بيانات مجردة يتم وضعها في سياقات محددة والحصول على نتائج كبيرة وهامة
- عندما نجمع بيانات متنوعة داخلية وخارجية لمدرسة مثلا لمدة شهر فتعطينا صورة واضحة عنها
- عندما تجلس في غرفة أخبار ، وعندما تدخل مكتبة حديثة
- عندما تعرض عليك آلاف التقارير المهمة وفي وقت واحد (سيد علي وآخرون ، 2013 ، ص151-156)

## 4. أهداف إدارة المعرفة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية حيث أن المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والتميز من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة أعلى من عمليات وأنشطة المعرفة ، إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة موردا مهما ، وان تنميه تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الأفكار ويمكن القول أن إدارة المعرفة تهدف إلى جملة من الأهداف:

- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد .
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل ، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع .
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام للفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة، وان المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وانه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين (عبد الحكيم،

(2012، ص 15-16)

- تهدف إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة الصريحة والضمنية وتسهيل استعمال هذه المعرفة لابتكار وخلق قيمة مضافة للمنظمة، ويستند هذا الهدف على رؤية جديدة للمنظمة القائمة على المعرفة إضافة إلى (تطوير الإبداع) الذي يعد الهدف العام لإدارة المعرفة ، تهدف هذه الإدارة إلى تحسين معدل الشفافية ومستوى التوثيق والاحتفاظ بالمعرفة وتحسين المشاركة بالمعرفة وانسيابية الاتصالات .
- جعل المعرفة واضحة و إظهار دورها في المنظمة، من خلال الخرائط ودليل الأوراق الصفراء  
(استمارة خاصة للمعرفة والخبرات) وأدوات النص.
- تطوير ثقافة المعرفة المكثفة من خلال تشجيع تراكم السلوكيات مثل المشاركة بالمعرفة ( بدلا من اكتنازها ) والسعي بشكل استباقي لتقديم المعرفة(الغانمي ، 2016، ص 63)

- إنشاء بنية تحتية للمعرفة متمثلة بنظام تقني، و شبكة من الاتصالات بين الأشخاص على وفق المكان والزمان، والأدوات ، والتشجيع على التفاعل والتعاون.

كما توجد ثلاثة أنواع من الأهداف لإدارة المعرفة وهي:

أ- **الأهداف المعرفية المعيارية:** تركز على خلق ثقافة حساسة للمعرفة داخل المنظمة يتم من خلالها

مشاركة المعرفة وتطويرها لبناء الشروط الأساسية لإدارة المعرفة.

ب- **الأهداف الإستراتيجية:** تركز على تأمين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمنظمة، من خلال الوصف الدقيق لمختلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً. وتعد أهدافاً طويلة الأجل وتحدد من قبل المستويات التنظيمية الإدارية العليا.

ت- **الأهداف العملياتية:** وتسعى إلى تحديد الكيفية التي تضمن تأمين سير عمل إدارة المعرفة على المستوى التنفيذي ، أي تمكين إدارة المعرفة من ترجمة مهامها ووظائفها عملياً على وفق خطة إجرائية وزمنية تفصيلية . وتعد أهدافاً ذات أجل قصير.

إن هدف إدارة المعرفة ليس أن تدار كل المعرفة، وإنما تدار المعرفة الأكثر أهمية للمنظمة من خلال

- تطبيق المعرفة المكتسبة وقابليات قوة العمل الداخلة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة.
- الحصول على المعلومات المناسبة وإيصالها إلى الشخص المناسب في الوقت الملائم.
- مساعدة الأشخاص لتوليد المعرفة والمشاركة فيها وتمثيلها بطرق تكون قابلة لقياس الأداء

الفردية والمنظمية وتحسينه (الغانمي ، 2016، ص 63)

## 5. متطلبات أو مقومات إدارة المعرفة:

## 1.5 ثقافة المنظمة :

تعكس ثقافة المنظمة القواعد والمعتقدات التي توجه سلوك أعضاء المنظمة ، إنها أداة تمكين مهمة لإدارة المعرفة في المنظمات ، في الواقع أشارت دراسة استقصائية لممارسات إدارة المعارف في الشركات الأمريكية إلى إن التحديات الأربعة الأكثر أهمية في إدارة المعرفة ليست ذات طبيعة فنية تشمل ، حسب ترتيب الأهمية :

- ليس لدى موظفي المنظمة وقت لإدارة المعرفة
- ثقافة المنظمة الحالية لا تشجع على تبادل المعرفة
- الفهم غير الكافي لإدارة المعرفة وفوائدها للشركة
- عدم القدرة على قياس الفوائد المالية من إدارة المعرفة

على الرغم من أن التحدي الثاني أعلاه يذكر على وجه التحديد ثقافة المنظمة ، إلا أن التحديين الأول والثالث يعتمدان أيضا بشكل مباشر على ثقافة المنظمة تساعد ثقافة المنظمة الداعمة في تحفيز الموظفين على فهم فوائد إدارة المعرفة وأيضا لإيجاد وقت لإدارة المعرفة ، في الواقع ، يعتبر جعل الناس يشاركون في تبادل المعرفة أصعب جزء في إدارة المعرفة ، على سبيل المثال يتردد الأفراد عادة في المساهمة بالمعرفة في مستودعات المعرفة ، كما يتضح من التعليق التالي بواسطة احد العاملين في مجال المعرفة " إذا شاركت معرفتي ، فقد يستفيد الآخرون من ذلك ، هل سيفعلون الشيء نفسه بالنسبة لي ؟

غالبا ما يستحسن أن المنظمات التي تحاول تنفيذ إدارة المعارف اقل من 10 بالمائة نجحوا في جعلها خارج ثقافتهم (FERNANDEZ,2010,p43-44)

تشمل سمات الثقافة التنظيمية التمكينية فهم قيمة ممارسات إدارة المعارف ، والدعم الإداري لإدارة المعارف على جميع المستويات ، والحوافز التي تكافئ مشاركة المعرفة ، وتشجيع التفاعل من أجل إنشاء المعرفة ومشاركتها ، على النقيض من ذلك ، فإن الثقافات التي تؤكد على الأداء الفردي وتكديس المعلومات داخل الوحدات تشجع على تفاعل محدود للموظفين ، كما أن الافتقار إلى إدارة عليا معنية ، يؤدي إلى إعاقة تبادل المعرفة والاحتفاظ بها ، علاوة على ذلك ، غالبا ما يخاف الناس من سؤال الآخرين عما إذا كانوا يعرفون الإجابة على سؤال معين ، وخاصة تم نشر سؤال لتراه الشركة بأكملها يخشون انه قد يكشف عن جهلهم ، كشفت دراسة حالة لأحد مصنعي أغذية الأطفال إن المنافسة المضمنة داخل هيكل الشركة أعاقت ممارسات تبادل المعرفة التي كان من الممكن أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في الإيرادات ، تم تقييم أداء مندوبي المبيعات في الخطوط الأمامية ومقارنته بأداء مندوبي المبيعات الآخرين ، وبسبب هذا ، وجدت مجموعة من الأشخاص الذين يعملون في الخطوط الأمامية مكانا مناسباً في السوق لبيع أغذية الأطفال للبالغين المسنين الذين لم يعودوا قادرين على تقديم الطعام القاسي ، لكنهم احتفظوا بمعرفة قاعدة عملائهم لأنفسهم وسمحوا فقط بالكشف عن أرقام مبيعاتهم الناجحة اكتشافهم ، نظرا لان ثقافة الشركة ولدت المنافسة بين الموظفين وقدمت الحوافز بناء على منحي ، لم تفقد الشركة بشكل فردي زيادة الإيرادات عبر المؤسسة ولكن أيضا من خلال المبيعات الإضافية في هذا السوق المتخصص وأيضا تطوير المنتجات المحتملة لتلبية احتياجات هذا بشكل أفضل سوق متخصص في دراسة حالة أخرى ، اتخذ الرئيس التنفيذي لشركة استشارات الويب عدة إجراءات لتعزيز استخدام نظام إدارة المعارف الخاص بالشركة ، بدأ في التعرف علنا على الأشخاص الذين برزوا كمساهمين معرفيين أقوياء ، كما جعل استخدام نظام دارة المعرفة جزءا من الوصف الوظيفي للجميع ، حتى انه بدأ في دفع رواتب الموظفين لاستخدام هذا النظام ، كانت كل مهمة في نظام إدارة المعرفة بمثابة نقاط

(FERNANDEZ,2010,p43-44)

موقعة ، إذا وضع المستشار سيرته الذاتية في النظام سيحصل على نقطة واحدة ، إذا أنشأت مستشارة سجلا للمشروع فستحصل على خمس نقاط هنا قام مدير المعرفة بالشركة بدور القاضي ، ليقرر ما إذا كانت الإدخالات تستحق النقاط .

تم إحصاء المجاميع كل ثلاثة أشهر وشكلت النتيجة الناتجة 10 في المائة من المكافأة ربع السنوية للاستشاري قبل إدخال هذه المقاييس في يناير 1999 ، تم تصنيف ثلث موظفي الشركة فقط على أنهم جيّدون أو أفضل في استخدام نظام إدارة المعرفة ،ولكن بعد شهرين ، تضاعف هذا الاستخدام تقريبا .

يعد تقديم الحوافز المناسبة إحدى طرق بناء ثقافة تدعم مشاركة المعرفة ن تقدم بعض الشركات على سبيل المثال ( SHELL , OIL COMPANY.INC ) اعترافا غير رسمي للأفراد الذين يشاركون المعرفة من خلال ذكر انجازاتهم في رسالة إخبارية أو بريد الكتروني أو خلال اجتماع ، تستخدم شركة HILLIBURTON برنامج اللاعب الأكثر قيمة ، حيث تعترف كل شهر بالشخص الذي يقدم أفضل فكرة (FERNANDEZ,2010,p43-44)

تقدم شركة الاستشارات المرموقة BAIN& COMPANY لموظفيها جائزتين سنويتين فقط ، إحداهما للموظف الذي حقق أفضل أهداف إدارة المعرفة والابتكار ، غالبا ما تدمج الشركات الأخرى مشاركة المعرفة في التقييمات الوظيفية الرسمية للموظفين ، وبعض الشركات تربط ترقية للموظفين وحوافزهم بمشاركاتهم المعرفية بينما يستخدمها البعض الآخر كأحد العوامل المعتبرة في عملية التقييم الشاملة . (FERNANDEZ,2010,p43-44)

## 2.5 التكنولوجيا :

تساعد البنية التحتية لتقنية المعلومات في المنظمة على تيسير إدارة المعرفة ،ورغم تطوير تقنيات ونظم معلومات معينة تهدف إلى متابعة إدارة المعرفة بشكل مباشر ، إلا أن البنية التحتية الشاملة لتقنية المعلومات في المنظمة والتي تم تطويرها لتلبية احتياجات المنظمة من نظم المعلومات تسهل هي الأخرى إدارة المعرفة ، وتشمل البنية التحتية لتقنية المعلومات معالجة البيانات ، وحفظها ،وتقنيات ونظم الاتصال ، كما تشتمل على سلسلة كاملة من نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة ، مثل نظم معالجة التعاملات ونظم معلومات الإدارة ، وتتكون من قاعدة بيانات ومستودع للبيانات ونظم تخطيط موارد المؤسسة ، وتتمثل إحدى الطرق الممكنة لمراجعة البنية التحتية لتقنية المعلومات بانتظام في دراسة الإمكانيات التي توفرها من أربعة جوانب مهمة هي الوصول والعمق والوفرة والتجميع ويعنى الوصول إلى المعلومات بإمكانية وكفاءة وصول الموظفين إلى المعلومات ،فالوصول في سياق شبكة المعلومات يعكس عدد وأماكن العقد التي يمكن الوصول إليها بفاعلية ، وقد حاول كين 1991 كذلك استخدام مصطلح الوصول للإشارة إلى المواضيع التي يمكن لأحد برامج تقنية المعلومات إن يربط بينها ، حيث أن الحالة المثالية هي إمكانية الاتصال " أي شخص في أي مكان " ، وترجع قدرة الانترنت بشكل كبير إلى مدها وإلى إمكانية دخول معظم الناس عليه بتكلفة زهيدة جدا ، حيث بتعزز الوصول ليس فقط من خلال التطور الذي طرأ على المكونات الصلبة ولكن أيضا بالتقدم في مجال البرمجيات ، إذ أن وضع المعايير لمقاييس الاتصال عبر الشركات ولغات مثل XML على سبيل المثال تسهل على الشركات الاتصال بعدد أكبر من الشركاء التجاريين ، مثل أولئك الذين لا تربطهم بهم علاقات طويلة الأجل ( وهبي 2014،ص 79-81)

أما العمق فهو على العكس من ذلك ، حيث يركز على تفاصيل المعلومات وحجمها التي يمكن توصيلها بفاعلية عبر وسط معين ويتفق هذا البعد مع سمات عرض النطاق الترددي والتعديل التي أدرجها Evans & Wurster في تعريفهما لمفهوم الوفرة ، فتوصيل معلومات عميقة وتفصيلية يتطلب نطاقا تردديا عاليا وفي الوقت نفسه فان توافر المعلومات العميقة والتفصيلية عن العملاء يسمح بالتعديل حسب طلب العميل، ولقد احدث التقدم التقني الحديث كما في النطاق الترددي على سبيل المثال تحسنا ملحوظا على العمق .

ويمكن ترتيب قنوات الاتصال وفق سلسلة تمثل "تراء السلسلة النسبي" و يعتمد وفرة ووسط ما على قدرته على :

أ/ توفير إشارات متعددة مثل ( لغة الجسد ، تعبيرات الوجه ونبرة الصوت ) بشكل متزامن .

ب/ توفير تغذية مرتجعة سريعة.

ج/ إضفاء الصفة الشخصية على الرسائل .

د/ استخدام اللغة الطبيعية في نقل الأشياء الدقيقة .

لقد كانت النظرة التقليدية لتقنية المعلومات تتم على أنها وسط اتصال ضعيف، ومع ذلك فنظرا للتقدم الحرز في مجال تقنية المعلومات، فإننا نشهد زيادة ملحوظة في قدرتها على دعم وفرة الاتصال.

وأخيرا فإن التطورات المتلاحقة في مجال تقنية المعلومات قد عززت بشكل ملحوظ من القدرة على حفظ المعلومات وبسرعة معالجتها ، مما يتيح تجميع كميات كبيرة من المعلومات المستقاة من مصادر متعددة ، فالبحت في البيانات وحفظها ، على سبيل المثال يتيح عملية الدمج بين معلومات متنوعة مجمعة من عدة مصادر للخروج برؤى جديدة كما أن نظم

( وهبي , 2014, ص 79-81 )

تخطيط موارد المنشأة تقدم أيضا برنامجا طبيعيا لتجميع المعرفة عبر مختلف أجزاء المنظمة ، وعلق أحد مديري نظم المعلومات في Price water house coopers LLP ، على سبيل المثال بقوله "أنا نتحرك بسرعة كبيرة في برنامج الانترنت ، وهذا يمنحنا فرصة اكبر لدمج كل شيء بدلا من أن نقول للموظفين " استخدموا قاعدة البيانات هذه أو تلك، فالآن يبدو كل شيء - وهو بالفعل - أكثر اتساقا .

وخلاصة القول إن القدرات الأربع الخاصة بتقنية المعلومات وهي بمثابة أداة لتمكين إدارة المعرفة من خلال تعزيز المعرفة العامة أو عبر تسهيل عمليات إدارة المعرفة الأربع ذاتها ، فعلى سبيل المثال ، يعد نظام محدد الخبرات ( الذي يعرف كذلك بصفحات المعرفة الصفراء أو نظام البحث عن الأشخاص ) نوعا خاصا من المخزون المعرفي الذي يحدد الموظفين الذين تتوفر لديهم معارف معينة داخل المنظمة ، وتعتمد هذه النظم على قدرتي الوصول والعمق اللتين تتعلقان بتقنية المعلومات حيث تتيح للموظفين إمكانية الاتصال بخبراء محليين عن بعد والبحث عن حلول تفصيلية للمشكلات المعقدة ، ويحاول احد الحلول الأخرى لنظم المعلومات امتلاك اكبر قدر ممكن من المعرفة التي لدى شخص ما وأرشفتها في قاعدة بيانات تقبل البحث فيها . وهذا هو الهدف الرئيسي لمشروعات الذكاء الاصطناعي ، والتي تحفظ معرفة الخبير في النظم القائمة على تقنيات مختلفة ، بما في ذلك النظام المستند إلى القواعد والاستنباط المستند الى الحالة ، وغير ذلك ولكن النظم الأكثر تعقيدا المستخدمة في إنتاج وتصنيف معرفة الخبراء ضمن نماذج يسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها في المنظمة تتطلب تطوير عمليات هندسية معرفية قوية ، تلك النظم المعقدة لإدارة المعرفة لم يجر العمل على ترويج استخدامها في بيئات الأعمال الأساسية بالدرجة الكافية ، ويرجع ذلك بصفة رئيسية لارتفاع التكلفة في أعمال المعرفة الهندسية ( وهبي , 2014، ص 79-81)

## 3.5 المعرفة العامة :

تمثل المعرفة العامة وفقا لجرانت مكونا آخر من المكونات المهمة للبنية الأساسية التي تعمل على تمكين إدارة المعرفة ،وتشير إلى الخبرات المتراكمة للمنظمة في فهم شريحة المعرفة والأنشطة والمبادئ المنظمة لها والتي تدعم الاتصال والتنسيق ، تعمل المعرفة العامة على توحيد المنظمة ، وهي تشمل : لغة ومفردات مشتركة وإدراك مجالات المعرفة الفردية ، والمخطط المعرفي المشترك والعادات المشتركة ، وعناصر المعرفة التخصصية المشتركة بين الموظفين الذين يتشاركون المعرفة ، وفيما يلي تعليق احد المديرين التنفيذيين في وكالة ناسا - مركز كينيدي للفضاء - يوضح المشكلات التي قد تنجم عن غياب المعرفة العامة :

" لقد كنت اعتبر نفسي مهندس نظم معلومات ، وأثناء عملي في برنامج مكوك الفضاء كان مهندس النظم هو الشخص الخبير في نظام معين في المكوك ، وكان تعريف مهندس النظم في العالم الخارجي مختلفا تماما ، لقد كنت خبيرا فنيا متخصصا في تصميم دورات مياه المكوك الفضائي ، وسميت نفسي مهندس نظم وكان توصيفي الوظيفي يقول إنني مهندس نظم ،ولكن لم يكن بمقدوري أن أمر بإدارة تقنية المعلومات في برنامج باي لودز واسألهم عن مؤهلاتهم ، وعن طبيعة عملهم الأساسي ، وان كانوا سيجيبون بأنه " هندسة نظم " وسيكون ردي " أية نظم ؟ " لأنه من خلال إطار المرجعي ، كنت أمارس فعلا هندسة النظم ، ومن إطارهم كانوا يقومون بشيء يسمى هندسة النظم أيضا ( وهبي ,2014،ص 79-81)

لا شك أن المعرفة العامة تسهم في تعزيز قيمة معرفة الشخص الخبير بدمجها مع معرفة الآخرين ، ومع ذلك فنظرا لان المعرفة العامة تقوم على التعريف السابق الشائع فقط داخل المنظمة ، فإن هذه الزيادة في القيمة تختص أيضا بتلك المنظمة ولا تنقلها إلى منافسيها ، لذلك فالمعرفة العامة تدعم نقل المعرفة داخل المنظمة ولكنها تحول دون نقلها ( أو تسريبها ) خارج المنظمة ( وهبي ,2014،ص 79-81)

#### 4.5 هيكل المنظمة :

تعتمد إدارة المعرفة كذلك ، وبدرجة كبيرة على هيكل المنظمة ، فهناك عدة جوانب ترتبط بهذا الهيكل : أولها : تأثير البناء الهرمي للمنظمة على الموظفين الذين يتعامل المرء معهم باستمرار، والذين من المتوقع أن ينقل المعرفة منهم أو ينقلوها منه ، فالعلاقات الهرمية التقليدية تؤثر على تدفق البيانات والمعلومات إلى جانب تأثيرها على طبيعة المجموعات التي تتخذ القرارات ، وبالتالي فهي تؤثر على مشاركة المعرفة وإنتاجها ،ومن خلال لا مركزية أو توازن الهياكل التنظيمية ، فإن الشركات غالبا ما تحاول التخلص من الطبقات التنظيمية ، وبالتالي إسناد قدر اكبر من المسؤولية لكل موظف وزيادة حجم المجموعات التابعة له ، ولذا فانه لا من المحتمل مشاركة المعرفة مع مجموعات كبيرة من موظفي المنظمات الأكثر اتجاها لاعتماد سياسة اللامركزية ، بالإضافة إلى ذلك ، فان هياكل المصفوفة والتركيز على القيادة بدلا من الإدارة تعد من الأمور التي تتيح قدرا اكبر من المشاركة المعرفية عبر تجاوز الحدود الإدارية التقليدية .

ثانيها : يمكن أن تعمل هياكل المنظمات على تيسيرا دارة المعرفة من خلال الجمعيات المهنية ، وهي عبارة عن جماعة عضوية ذاتية التنظيم تتكون من الموظفين الموزعين جغرافيا أو تنظيميا ولكنهم يتواصلون بشكل منتظم لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك ، فعلى سبيل (FERNANDEZ,2010,p48-49)

المثال ، اشتمل احد نوادي التقنية في مجموعة دايمر كرايسلر على مجموعة من المهندسين ممن لا يعلمون في نفس الوحدة ولكنهم كانوا يلتقون بانتظام ، في مبادرة منهم لمناقشة المشكلات المتعلقة بمجال خبرتهم ، كذلك في شركة زيلاكس Xerox، قامت مجموعة إستراتيجية من أخصائي تقنية المعلومات ، الذين كانت تربطهم علاقات منتظمة غير رسمية ، بتعزيز مشاركة المعرفة والجمعيات المهنية ، وتتيح هذه الأخيرة إمكانية الوصول إلى مجموعة كبيرة من الموظفين أكثر مما هو متاح داخل الحدود الإدارية التقليدية ، وبالتالي فإن عدد من يقدمون المساعدة يكون اكبر ، مما يزيد من احتمالية تقديم احدهم على الأقل لمعرفة مفيدة ، كما تتيح الجمعيات المهنية أيضا إمكانية الوصول إلى مصادر معرفية خارجية ، فالأطراف المعنية الخارجية لإحدى المنظمات كالعلاء والموردين والشركاء - على سبيل المثال - يمثلون وعاء معرفيا اكبر من المنظمة ذاتها ، فالعلاقات مع الباحثين الجامعيين على سبيل المثال من شأنها أن تساعد شركات التقنية الحيوية الجديدة على الحفاظ على قدرتها على الابتكار.

وعلى الرغم من أن الجمعيات المهنية لا تمثل في العادة جزءا من الهيكل التنظيمي الرسمي للشركة ، إلا أن المديرين التنفيذيين للشركات لديهم القدرة على تيسير عمل هذه المجموعات بعدة وسائل ، فيمكنهم على سبيل المثال ، أن يضيفوا عليها الشرعية من خلال دعم الاشتراك فيها ، علاوة على ذلك ، يمكنهم تعزيز القيمة المدركة للاشتراك في هذه المجموعات بطلب المشورة منها ، كما أنهم قد يساعدوا الجمعيات المهنية عبر إمدادها بالموارد المتمثلة في المال أو العالقات من خلال التواصل مع الخبراء الخارجيين والاستفادة من تقنية المعلومات التي تدعم الاجتماعات الافتراضية وأنشطة مشاركة المعرفة ، وتستفيد الجمعيات المهنية بدرجة كبيرة من تقنيات المعلومات الناشئة والتي تشمل المدونات وتقنيات الشبكات الاجتماعية .

(FERNANDEZ,2010,p45-46)

ثالثا : يمكن أن تسهل الهياكل التنظيمية إدارة المعرفة عبر الاستفادة من هياكل وادوار متخصصة تدعم إدارة المعرفة على وجه التحديد ، وتجدر الإشارة هنا إلى ثلاث احتمالات مهمة ، أولا أن تقوم بعض المنظمات بتعيين شخص في وظيفة كبير موظفي المعرفة ،وتسند إليه مسؤولية أنشطة إدارة المعرفة في المنظمة ، ثانيا ، أن تنشئ بعض المنظمات

إدارة مستقلة لإدارة المعرفة والتي غالبا ما يرأسها كبير موظفي المعرفة ، وأخيرا ، يمكن أن تشترك اثنتان من الوحدات التقليدية لإدارة المعرفة وهما : وحدة إدارة البحث والتطوير والوحدة المكتبية التابعة للشركة - في تيسير عملية إدارة المعرفة ، على الرغم من اختلاف اهتماماتهما ، وبينما تدعم إدارة البحث والتطوير إدارة المعرفة الخاصة بأحدث التطورات أو التطورات المستقبلية ، تدعم مكتبة الشركة وحدات المشروعات بتسهيل أنشطة مشاركة المعرفة وتعمل كمستودع للمعلومات التاريخية للمنظمة، وصناعتها،وبيئتها التنافسية

(FERNANDEZ,2010,p45-46)

## 5.5 البيئة المادية :

غالبا ما تكون البيئة المادية داخل المنظمة من الأمور المسلم بها وعلى الرغم من ذلك فهي تمثل أحد الأسس المهمة التي تقوم عليها إدارة المعرفة ومن الأمور الأساسية التي تدخل في إطار البيئة المادية تصميم المباني والفصل بينها .

بالإضافة إلى مكان وحجم ونوع المكاتب وأيضا نوع غرف الاجتماعات وعددها وطبيعتها ، وما ذلك ، ويمكن أن تعزز البيئة المادية من إدارة المعرفة عن طريق إتاحة الفرص للموظفين في الاجتماع وتبادل الأفكار ، وبالرغم من أن مشاركة المعرفة أمر لا يحدث غالبا عن طريق التصميم ، وغرف الاستراحة ، والكافيتريات ، ومبردات المياه والأروقة، إلا أنها توفر في أماكن يتعلم فيها الموظفون من بعضهم ويتشاركون رؤاهم ، وقد أثبتت دراسة أجريت في عام 1998 أن معظم الموظفين يعتقدون أنهم قد تحصلوا على معظم معرفتهم المتعلقة بالعمل من خلال المحادثات غير الرسمية التي دارت حول مبردات المياه أو حتى أثناء تناول الوجبات وليس من خلال التدريب الرسمي أو مما تحتويه الكتيبات .

وتقوم عدة منظمات بإنتاج مساحات صممت خصيصا لتسهيل هذا النوع من المشاركة غير الرسمية للمعرفة ، فعلى سبيل المثال : أنشأت كلية لندن للأعمال مساحة تقع بين قسمين رئيسيين ، كانا في السابق معزولين لتعزيز مشاركة المعرفة بينهما ، وصممت وكالة رويترز للأنباء مطابخ في كل طابق لتعزيز المناقشات فضلا عن ذلك ، ركزت إحدى الشركات المتوسطة الحجم في الولايات المتحدة على الإدارة الواعية لاماكن المكاتب بهدف تسهيل مشاركة المعرفة ، فقد طورت هذه الشركة مكاتب مفتوحة مع تجهيزات دقيقة لتشجيع ما يسميه أحد المديرين الرئيسيين "مصادفات المعرفة" ، فالأماكن في هذه الشركة ترتب بطريقة تتيح المجال لتعظيم فرص المثال ، يمكن أن تتمشى إحدى الموظفات في الأروقة لتلتقي بشخص (FERNANDEZ,2010,p48-49)

يعرف الإجابة عن سؤالها ، وسوف تقابل ذلك الشخص ليس بسبب الصدفة ولكن لان منطقة تتاول الوجبات الخفيفة تقع حيث تتقاطع مناطق عمل أربع فرق في المشروع (FERNANDEZ,2010,p48-49)

### 6.5 القيادة في إدارة المعرفة :

تلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في نجاح المنظمة ، كيف وهي المصدر الأول للقرار ، تتجسد فيها كامل شخصية القائد من تأثير وسلوك وحتى صفات ، تدفع القادة إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، وفق ما يراه فيفنز وبريستون ، ونظرا لخصوصية المعرفة فهي تتطلب سلوكيات وأوصاف وجب توفرها في القائد ، إذ يجب أن يكون قادرا على شرح رؤيته للآخرين ، أن يكون قدوة لهم ، وأن يكون قادرا على ربط رؤيته مع المضمون الذي يهتم منظمته ، قائد من صفاته امتلاك الرؤية الواضحة حول أجندة المعرفة ، داعم لإبطال المعرفة وصناعاتها ومثير للحماس فيهم ، لديه المنظور الشامل من بنية تنظيمية وتكنولوجيا وإستراتيجية مناسبة ، مستعملة للاتصال الفاعل في التسويق وإعادة الهندسة ، في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات ، ومستندا على شبكة من العلاقات الإنسانية ، متشبع بثقافة الانفتاح والفضول المدعم بالتحفيز المتواصل ، وفق برامج مطورة لآليات التحفيز وتنمية الموارد البشرية المساهمة في تغيير السلوك (نويري، 2016، ص 228-229)

## 6. عمليات إدارة المعرفة:

أدركت كبرى المؤسسات في العالم اليوم بان المعرفة هي الموجود غير الملموس والموجود الأكثر أهمية في المؤسسة ، ومما زاد من أهمية هذا الإدراك اعتراف الكثير من المؤسسات بأنها تمتلك المعرفة ولكنها لا تمتلك الآليات التي تمكنها من استخدامها بالشكل المناسب ، لذلك سعت العديد من المؤسسات اليوم إلى العمل على امتلاك أسباب ومقومات إدارة هذا الموجود القيم ، ولهذا بدأت إدارة المعرفة تحتل مواقع الصدارة في المنظمات الحديثة باعتبارها تطورا فكريا هاما في عالم الأعمال .

إن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية لا تعني شيئا دون وجود عمليات إدارية تغذيها ، وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها ، لتطبيق إدارة المعرفة بشكل عملي وواقعي هناك خطوات رئيسية لهذا التطبيق تعتبر بمثابة الثوابت في علم إدارة المعرفة ، وللتعرف على عملياتها (سباع المري، 2014، ص 61)

ومن خلال ذلك نجد العديد من المقاربات نذكر منها:

**المقاربة الأولى:** يرى E.Turban إن عمليات إدارة المعرفة هي: إنشاء المعرفة والحصول عليها وتنقيحها وخبزنها وإدارتها ونشرها .

في حين أن **المقاربة الثانية** : Laudon يرى بأنها الحصول على المعرفة وترميزها وإنشائها وتقاسمها وتوزيعها ونشرها ( بوادي، 2009، ص 38)

أما المقاربة الثالثة: Heisig & Vorbeck فقد تضمنت دراستهما ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة هي : تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها وتوليدها و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها ، وقد حددت أيضا بتشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها والاحتفاظ بها .

تليها المقاربة الرابعة: فقد حددها البطاينة 2007 بأربع عمليات أساسية وهي توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها ( بوادي، 2009، ص 38)

في حين أن الطالبة سنتناول من خلال هذه الدراسة ست (04) عمليات لإدارة المعرفة:

### 1.6 تشخيص وإنتاج المعرفة:

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة ، يتم تشخيص المعرفة من خلال التعرف على عمليات البرامج الإدارية الأخرى لان من نتائج عملية التشخيص يتم التوصل إلى المعرفة المفقودة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب ، يمكن تحديد الفجوة المعرفية وعليه تعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمة لأن نجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص .

توليد المعرفة يعني الإبداع في عملية إنتاج المعرفة المناسبة التي يتم من خلالها سد الفجوة المعرفية التي تم تشخيصها في المرحلة الأولى وهناك عدة ممارسات في إنتاج المعرفة ومن أمثلة إنتاج المعرفة لدى الأفراد:

مشاركة الأفراد في فرق العمل

إرسال احد الأفراد للعمل لدائرة أخرى

تنظيم دورة تدريبية خاصة (سباع المري، 2014، ص 62-63)

المعرفة الجديدة التي يتم إيجادها من خلال هذه العملية تساهم في :

زيادة طاقة المنظمة على التفوق والانجاز

تحقيق مساحة سوقية عالية بين المنظمات الأخرى

تطوير مهارات المهنيين.

- وكل هذا من خلال التطوير الذي يتم على المعرفة القديمة وتحولها إلى معرفة جديدة
- فعمليات التحويل تحدث بأربعة أشكال: المعرفة المشتركة: يتم فيها تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال المشاركة بالمعرفة
- المعرفة الخارجية تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة
- المعرفة التجميعية: تتضمن تحول من المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة أخرى من خلال تبادل المعرفة
- المعرفة الداخلية: يتم فيها تحول المعرفة من ظاهرة إلى ضمنية (سباع ألمري، 2014، ص 62-63)

**2.6 تخزين المعرفة :**

بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد ممكن من المعرفة التي قد تحتاجها ، تسعى بكل جهد إلى ترميز تلك المعرفة وتوثيقها بطريقة آمنة تضمن حفظها من الضياع أو التلف ، ويهدف تفعيلها واستخدامها عند الحاجة إليها .

إن خزن المعرفة يعد جسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، وعلى المنظمات مراعاة أن تتوفر معايير تضمن حفظ المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة في شكلين أساسيين هما:

الأفراد : يجب على المنظمات توفير الإجراءات الإدارية التي تضمن الحفاظ على هذه الخبرات من الكوادر من خلال تصميم نظم الحوافز المادية والمعنوية والتشجيع والترقية

التكنولوجيا: وهي الأنظمة والوسائل الشائعة والمستخدمة في توليد وحفظ المعرفة في مساحات واسعة وذلك لدقتها ومقدرتها الهائلة على التخزين (العموري ، 2015 ، ص 42)

**3.6 توزيع المعرفة:**

تسمى أيضا نشر المعرفة أو نقلها وهي تشمل العمليات المنهجية لجلب المعرفة للموظفين الذين يحتاجونها (دفع المعرفة ) بدلا من البحث عن المعرفة واسترجاعها الذي يشمل المعرفة التي يبحث عنها الموظفون ( سحب المعرفة ) ، تدعم مهمتا المعرفة معا في المقام الأول استيعاب المعرفة في الطرف المتلقي لعمليات الدفع وال جذب ، وهناك منتدى بديل آخر لتوزيع المعرفة يتم تطبيقه على نطاق واسع من قبل المنظمات الكبيرة مثل :

(Ronald,2007,p210-211)

Ernst & Daimler Chrysler & Siemens & Young وهو ما يسمى بمعرض المعرفة على مستوى المنظمة في هذا المعرض يمكن لجميع الموظفين المهتمين بإدارة المعرفة زيارته وجمع شبكة المواد، ومقابلة الخبراء وبالتالي يتم توزيع المعرفة بشكل منطقي ، ولا يتم دعم توزيع المعرفة فقط من خلال تقنيات دفع المعرفة مثل List servers أو اشتراكات المعلومات ، ولكن أيضا من خلال مجموعة التعلم الكاملة تقنيات الدعم : منصات التعلم الإلكتروني وأنظمة إدارة التعلم .

#### 4.6 تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة أو استخدامها هو الهدف النهائي للمعرفة التي يتم إنشاؤها أو اكتسابها ، ومن ثم يجب إعادة استخدام إدارة المعرفة الموحدة أو المنشورة أو الموزعة بطريقة أخرى حيثما كانت مفيدة ، يتم تطبيق المعرفة على سبيل المثال في المشاريع أو العمليات التجارية ومع ذلك ، هناك عدد من العوائق التي تمنع المشاركين من تطبيق المعرفة التي لم يتم إنشاؤها داخل وحدتهم التنظيمية ، ومعظمها عوامل نفسية مثل الخوف من حالة الخبرة المتدنية ، ومقاومة التغيير ، والحواجز الثقافية واللغوية .

يجب تطبيق الأدوات التنظيمية من اجل تقليل هذه الحواجز وخلق حوافز لإعادة استخدام المعرفة التي لم يتم اختراعها في الوحدة التنظيمية المعنية ، يوفر تطبيق المعرفة أيضا تغذية راجعة لتطور المعرفة ، تهدف جميع تقنيات إدارة المعرفة في نهاية المطاف إلى دعم تطبيق المعرفة وخاصة أنظمة البحث والاسترجاع وجميع أنظمة التصور التي توفر سياقاً لترجمة حالة المعرفة إلى حالة التطبيق الحالية (Ronald,2007,p210-211)

## 7/ العناصر الأساسية لإدارة المعرفة :

تشير الكثير من الباحثين ،العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الإستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العملية ) ، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ، وباشترك العاصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات ، إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها .

## 1.7 الإستراتيجية :

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ، سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع

ينظر إلى الإستراتيجية على مستويين :

الأول : يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة ، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية .

الثاني : يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الاشم ، والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة ، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل ، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية ، إما في مجال المعرفة الظاهرة فان الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو

( الكبيسي وآخرون ، 2005 ، ص 90-92 )

الالكتروني ، وخرن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة ،بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها .

ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة ، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة ، لان الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع .
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية ، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس
- تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها ، فإذا كانت مثلا الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية ، تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة ، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها .
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة ، فضلا عن تحديد السياسيات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة .
- إن اختيار المنظمة لإستراتيجية معينة سواءا أكانت تنوعا ، أم تركيزا ، أم دفاعية أم هجومية ، يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة .
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها ( الكبيسي وآخرون، 2005 ، ص90-92)

- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة ، وجعلها قريبة جدا ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما .
- تحدد الإستراتيجية- كإطار عمل لإدارة المعرفة - طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية - كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات - أو مع المنظمات المماثلة ( الكبيسي وآخرون، 2005 ، ص90-92)

## 2.7 الأشخاص :

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ( تفعيل دور الإنسان في العمل مرة ثانية بامتلاكه المعرفة بعد أن أبعدهم التكنولوجيا واستبدلته) ، لكونه يتضمن الأساس الذي تمتلك الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية ( الجماعية ) التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها ، والمفصود بالأفراد هم كادر أنظمة المعلومات - وكادر إدارة المعرفة - وكادر البحث والتطوير - ومديرو الموارد البشرية - ومديرو الأقسام الأخرى - وقادة فرق المشاريع - والأفراد المساهمون في عملية إدارة المعرفة .

إن منتجي المعرفة هم العاملون الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ، وهم يوفرون الأصول أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي ، ويسهمون في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات ، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية ، ويعملون على تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات ، كي يجري

(القهوي ، 2013 ، ص 91-93)

تحويلها إلى معرفة ، ويكون من ابرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه .  
 يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة ، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع الأفراد في الأقسام الأخرى ، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية وتعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة ، حيث تخلق الأفكار اللامعة ( تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة ) ، أما الخبرات فتعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي ، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا - سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى

### 3.7 التكنولوجيا في المنظمة :

إن التطور الهائل في العصر الحديث الذي يتمثل في عصر انفجار المعلومات و بروز المعرفة تعجز العقول البشرية عن اللحاق به ، وان التطورات الهائلة والمتراكمة في الأنشطة والبرمجيات وبنوك المعلومات وشبكات الأعمال وتعتبر تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي يعتبر حقا ثورة المعلومات ، إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات ليس بالضرورة هو استخدام تقنيات لمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات وإنما يعني تقنيات الحاسب التي تتعامل مع مثل هذه البيانات والمعلومات والمعرفة مما يشكل نظم معلومات متكاملة

فالتكنولوجيا تؤدي دورا مهما في إدارة المعرفة ، سواءا في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها ، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة ، فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية ، لا سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة وهي : (القهيوي ، 2013 ، ص 91-93)

- معالجة الوثائق
- أنظمة دعم القرار
- الأنظمة الخبيرة

ففي معالجة الوثائق ، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في انجاز الوظائف الكتابية ، وفي تتميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق ، وسهولة تداولها ، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فتعمل على :

- دعم عملية الإبداع
  - تقليص مدة عملية الإبداع
  - تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.
- أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة فالتكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين
- القدرة على اتخاذ القرار
- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها ،إن كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة ، فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى استثمار باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل ، أما في المعرفة الظاهرة تظهر الحاجة إلى استثمار كثيف بهدف اتصال الأفراد مع المعرفة المزمزة ، والتي يمكن استخدامها في التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الالكترونية (القهيوي ، 2013 ، ص 91-

## 4.7 / العملية :

توفر العملية المهارة والحرفة التين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسة هي:

- فهم السياق التنافسي للمنظمة ، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة ؟
- تحديد ما تركز عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلا، أم على التغيير المستمر للتصميم ؟
- تقرير مدى الممارسة العملية ، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع ، هل هو نهائي ام نصف مصنع ؟

تركز المنظمات المعتمدة على المعرفة في عصر ما بعد الصناعة في مجال العملية على :

- اقتراح التغيير المستمر للعمل في المجتمعات ما بعد الصناعة من اليدوي / الصناعي الى المعرفي / الخدمي .
- تصنيف نوع العمل المعتمد غالبا على استعمال الاتصال المسند حاسوبيا وتكنولوجيا المعلومات والتي ترتبط بالأنشطة لما يسمى بالصناعات العرفية ( الكبيسي وآخرون، 2005 ، ص90-92)

ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة الآتية :

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة ( الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج ، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة ( الكبيسي وآخرون، 2005 ، ص90-92)

## خاتمة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع إدارة المعرفة وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تسعى في المنظمات إلى الإبداع والابتكار والمضي قدما وتدعيم قدرتها التنافسية ، لذا نجد المنظمات تركز اهتمامها على اكتساب المعرفة وحسن تسييرها في ظل تبني أساليب حديثة تساعد على تحقيق النجاح برعاية وتنمية العقول الساعية للبحث والتعلم المتواصل من خلال مدركات ذلك الفرد وتصورات التي تعد ذو أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات لفهم سلوك العامل وأدائه وسيتم التطرق إلى التصورات في الفصل الموالي :

**الفصل الثالث:**

**التصورات**

**تمهيد:**

يندرج ضمن هذا الفصل ومما سبق ذكره في الفصل الثاني موضوع التصورات في محاولة من الطالبة تتبع مساره من خلال المفهوم العام له و عرض الفرق بين التصورات العقلية والاجتماعية بالتطرق إلى لمحة تاريخية لكليهما مع عرض لأهم العناصر التي تدخل في طيات كل من التصور العقلي والتصور الاجتماعي من تقديم أهم التعاريف والوظائف والأنواع إضافة إلى النظريات التي تناولت كلا منهما .

**1. المفهوم العام للتصور:**

إن مفهوم التصور يعود إلى الكلمة اللاتينية " Représentare " والتي معناها الاستحضار ويعرفه القاموس الفلسفي على أنه " كل ما يمكن أن يتصور من طرف الفكر "، أما المعجم النفسي فيعرفه على أنه " استدراك صورة عقلية ضمن المحتوى الذي يأتي بهدف لوضعية وسلسلة... في العالم الذي يحيا فيه الموضوع (الفرد) أي هو عملية استحضار صورة موجودة في الذهن والتي هي مرتبطة بالمحيط الذي يعيش فيه ذلك الفرد (E. Durkheim،1967 ،p 113)

يعرف أرسطو التصور بأنه التعبير بكلمة واحدة عن تعريف الشيء في الفكر بدون أن نصل على الشيء الحقيقي ، لأن الشيء الحقيقي أو الشيء الموجود على الحقيقة هو الفرد ، فالتصور عند أرسطو هو فقط إعادة لبناء الشيء الحقيقي ، وفي هذا البناء يرد العقل إلى وحدة الفكرة الكلية تعدد الإمتثالات الحسية ، أو بمعنى أدق يرد العقل إلى الفكرة الكلية ،الأفراد المحسوسة المتعددة (النشار ، 2000،ص 111)

التصور هو نتاج نشاط عقلي ،وبناء لواقع عن طريق جهاز نفسي إنساني ، وانطلاقا من المعلومات التي يتلقاها الفرد من حواسه ،ومن تلك التي جمعها من تاريخه الشخصي ،والتي تظل محفوظة في ذاكرته ،مع تلك التي تحصل عليها من خلال العلاقات التي يقيمها مع الآخرين سواء أفراد أو جماعات وهذه المعلومات كلها تدخل في إطار معرفي شامل ومنسجم بدرجات مختلفة يسمح له أن يصنع من الكون أو من مظهر منه منظمة تسمح بفهم هذا الأخير والتأثير عليه (مقلاتي ،2009،ص 27)

- إن التصور يعتبر بمثابة الإدراك والصور الذهنية التي تتكون نتيجة التفاعل مع المحيط الخارجي ، في إطار علاقات ومواقف تحددها التجربة الذاتية ،والخبرة السابقة بمعنى أن استجابات الفرد وتصوراتته تكون محددة من تكوينه العقلي الذي محتواه يرتبط بموضوع ،أو وضعية في العالم المحسوس ،أين يعيش موضوع التصور (بوزريبة،2012، ص 55)

-يعتبر التصور بمثابة حالة ذاتية للوعي ،بحيث يتجسد على شكل صور واضحة ومحددة للأشياء أو للأحداث التي يشهدها الشخص سابقا ،والتي لم تستقبلها حواسه بشكل موضوعي ( لا بلانش ،2002،ص180)

## 2.التصورات العقلية والتصورات الاجتماعية:

وجد للتصورات العديد من المصطلحات مثل : التصورات العقلية ، التصورات المعرفية ، التصورات الاجتماعية ، التمثيلات الاجتماعية ، التصورات الجماعية ،التصورات الفردية ،التمثيلات الجماعية و التمثيلات الفردية، فكانت الضرورة للتفريق بين هذه المصطلحات والمنطقي أن البداية مع الفرق بين التصورات والتمثيلات دون ما يلحق بها ، فوجدنا انه لا يوجد فرق بينهما وأنهما مترادفين ، وعدم الاكتفاء بتوظيف أحدهما فقط يعود للمشكل الذي تشهده العديد من العلوم في البلدان العربية فيما يخص ضبط المصطلحات المترجمة من اللغات الأخرى ولأن الأمر ولان الأمر كذلك فضلنا استعمال مصطلح التصورات على التمثيلات لأنه الأكثر تداولاً وقد قمنا كذلك بإسقاط المقارنة بين التصورات الجماعية والفردية لأنها مضمنة في المقارنة بين التصورات العقلية والاجتماعية ،ولأن المقارنة بينها كانت مما قدمه دور كايم في بدايات القرن الفارط من خلال دراسة الدين والأساطير ولا أظن أننا في حاجة إليها .

إلى حد هذه المرحلة وصلت بنا المقارنة إلى أنه يوجد مصطلحين يسيطران على ميدان التصورات الاجتماعية والتصورات العقلية ، وبعد التعمق أكثر وجدنا أن مصطلح التصورات الاجتماعية يستعمل كثيرا من طرف رواد علم النفس الاجتماعي خاصة في المدارس الفرانكفونية ، أم مصطلح التصورات العقلية فيوظفه رواد المدرسة المعرفية خاصة المدارس الأنكلوفونية ، والسؤال الذي يطرح في هذه الحالة هو ما إذا كان المصطلحين يدلان على مكونين مختلفين ، والإجابة على هذا السؤال صعبة لان أصحاب التناول المعرفي لا فيها ( بن شريك ،2012، ص 166-168)

يتطرقون أبداً للتصورات الاجتماعية وأصحاب التناول النفسي الاجتماعي وكذلك الباحثين في علم الاجتماع من النادر ما يشيرون إلى التصورات المعرفية ، لكننا وجدنا جزءاً من الإجابة عند بوحفص عبد الكريم و Jean – Claude Abric بشكل صريح وعند Moscovici و Jodelet بشكل ضمني ، وكخطوة أولى للفصل في المسألة نستعرض عدد كبير من التعاريف للتصورات من التيارين المعنيين ، في البداية نعرض تعاريف للباحثين في علم النفس الاجتماعي وبعد ذلك تعاريف لباحثين معرفيين :

### المنظرين الاجتماعيين:

بالنسبة للباحثة Jodelet التصورات الاجتماعية طرق تفكير عملية موجهة نحو التواصل وفهم البيئة الاجتماعية المادية والمعنوية والتحكم فيها ، وتضيف التصورات الاجتماعية هي تصور شيء ما (غرض أو موقف) من طرف فرد صاحب خبرات شخصية وخلفية اجتماعية وثقافية ، وتؤكد التصورات الاجتماعية تتناول في نفس الوقت كعملية ونتيجة لنشاط تكييف الحقيقة الخارجية مع الفكر وإعادة الإنتاج النفسي والاجتماعي لهذه الحقيقة

بالنسبة للباحث Abric التصورات مركبات اجتماعية - معرفية منظمة بطريقة خاصة ومحكومة بقواعد عمل خاصة بها ، ويضيف كذلك أنها في نفس الوقت العملية والنتائج لنشاط عقلي يقوم من خلاله الفرد أو مجموعة بإعادة تشكيل الواقع الذي يواجهه ويعطيه معنى خاص .

### المنظرين المعرفيين :

بالنسبة للباحثين Keane و Eusenck التصور على أنه كل رمز أو علامة أو مجموعة علامات تمثل لنا شيء ما ، أي أنها تأتي في مكان الشيء عند غيابه بعد قراءة التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن تعليق بوحفص عبد الكريم عليها جد دقيق

( بن شريك ، 2012 ، ص 166-168 )

ومناسب فهو يرى أن سياق التصورات هو عامل معرفي واجتماعي ، وهذا يعكس تناولها من طرف الباحثين من جهة على أنها طريقة تفكير Jodelet ونظام معرفي - اجتماعي Abric ومن جهة أخرى يرون أن هذا النشاط المعرفي محكوم بالسياق الاجتماعي الذي يظهر فيه والاي تركيب من أجل فهمه والتكيف معه مجموعة التصورات .

وعلى الرغم من أن القارئ للتعريف يحس بان كل الكتاب يقرون بالتركيبية الثنائية للتصورات بشكل صريح أو ضمني إلا أن الحقيقة غير ذلك ، فالباحثون في علم النفس الاجتماعي من النادر أن يتطرقوا لها إطلاقا ولا يهتمون بها كمركبات معرفية وفي المقابل الباحثون المعرفيون لا يرون التصورات إلا كمركبات معرفية وينغمسون في دراستها من حيث البنية والآليات متجاهلين وظائفها غير المعرفية ، والحقيقة أن التصورات ليست معرفية فقط (بشكل تام ) هي كذلك اجتماعية ، وهذا ما بين خصوصيتها بالمقارنة مع باقي الميكانيزمات والمنتجات المعرفية ، ففهم وتحليل التصورات الاجتماعية ووظائفها يتطلب دوما توضيح مزدوج ، تناول نرى بأنه اجتماعي - معرفي ويدمج بين المركبين الاثنين للتصور ، من النادر أن نجد مثل هذا التصور الذي يعرضه Abric في التعامل مع التصورات لان كل فريق من الباحثين كما أشرنا سابقا منشغل بالتناول الذي يتبناه في دراسة التصورات ، فالباحثين في علم النفس الاجتماعي مهتمين بوظائف التصورات أدوارها الاجتماعية والثقافية في حين يركز المعرفيون على دراستها كعمليات ومركبات معرفية .

بعد هذا يمكننا القول أن التصورات العقلية أو الاجتماعية هي نظام معرفي - اجتماعي وحقيقته واحدة لكن تصورات الباحثين له مختلفة بسبب خلفياتهم المعرفية ( بن شريك

،2012، ص 166-168)

أما في دراستنا سنتناول كل من التصورات العقلية كنظام معرفي ينشط على مستوى العقل والتصورات الاجتماعية كنظام يسمح بتوجيه الأفراد في البيئة وتأثيرها في فهم الأفراد للعالم.

## 1.2 لمحة عن التصور العقلي:

التصور ملكة بشرية يفتقدها الجماد والنبات والى حد ما العجاوات ،ولذلك فتعامل النبات مع الجماد هو تعامل من النوع المادي البحت ،وملكة التصور البشرية (العقلية ) تربط بين الماضي والحاضر والمستقبل في الفهم البشري لتتابع الأمور والتطورات .

فنحن بعقولنا البشرية نرى ما نرى من الوجود أو نتصوره ،فما للوجود - أو الواقع - في عقولنا إلا تصوراتنا (الرمزية) له ، فحين ننظر إلى الشمس - مثلا - أو نتذكرها فما يوجد في عقولنا هو إحدى صورها وليست الشمس ذاتها ، وهذه الصورة تتشكل وتتلون وتتمو بمعلوماتنا عن الشيء ،وبعبارة أخرى فإن ما نعرفه عن الوجود هو في الأساس - تصوراتنا المختلفة - له .

ويقدر صحة التصور تكون صحة الإدراك والعلم والفهم والقرب من الحقائق وبالتالي صواب سلوكياتنا في الحياة ،فعمق فهمنا للواقع هو الذي يقربنا من حسن إدراك الحقائق الكامنة خلفه ،وتصورنا عموما ليس هو الحقيقة ولا الواقع ،لكنه تمثيلات رمزية محدودة ومتغيرة لبعض مظاهر الحقيقة أو أوجهها أو آثارها ،أو الواقع الذي هو نتاج تفاعلات الحقائق ، أما الفكر فهو ناتج تفاعلات التصورات العقلية ،والتصورات هي أساس عمل العقل ووجوده ،وحين يعجز العقل عن تصور قضية فإنه يرفضها أو يحاول تجنبها ،وكثيرا ما يكون التصور مختلفا عن الواقع أو مغايرا له إلى حد كبير والأحلام - لدى العقلاء - مثال واضح لذلك ، فالنائم على الفراش قد يرى أنه يجرى ، أو يطير في الهواء ،أو يصيد السمك وهو يمشي على الماء ،وما شابه ذلك ،وهذا كله بعيد عن الواقع تماما ،فلا يوجد على فراشه ماء ولا سمك ، والإنسان ينفعل بهذه الصور الغير موجودة في الواقع حال نومه ،ويحدث أشياء ( مكروم ،1999 ص 47-50)

شبيهة لذلك في أحلام اليقظة ، وفي لحظات الشرود والانفعال الزائد .  
ومشاكل الغرور والهوس والانفصام والجنون وهي حالات من الاضطراب أو الإخلال  
وتداخل الصور الذهنية التي يعايش معظم الناس بعض درجاتها دون أن يشعروا بخداعها  
،وهي حالات مرضية متنوعة ، فالمجنون يرى أو يتشكل في ذهنه صورا لا يشك في  
صحتها ، رغم أن مفردات ( مكونات ) الواقع الفعلي لا تدعمها ، ويؤكد القرآن الكريم في  
العديد من الآيات أن أكثر الناس لا يعلمون - ما يكفي عن الحقائق - وبالتالي فلا يعقلون ما  
يجري عليهم ومن حولهم ، فلو عقلوها لترقت سلوكياتهم ، وتلك الحقيقة المرة يتعذر على أكثر  
الناس تصورها ، أو تقبل خبرها ، ومن يقبلها فإنه يقبلها على الناس أما على نفسه فلا ، ولا  
يغير ذلك النفي ن الحقيقة المرة شيئا ، ومعظم الأخطاء البشرية نتجت التصورات الخاطئة  
( أو العاجزة ) للأشياء .

وما يؤثر فينا ماديا ومعنويا هو حقيقة الأمر الواقع ، ولكن نوعية تصوراتنا للواقع هي التي  
تؤثر فينا نفسيا ومعنويا وتحدد نوعية سلوكياتنا اتجاه الواقع ، وليس الواقع المادي نفسه هو  
الذي يحدد ذلك التأثير المعنوي ، فالسلوك يحكمه التصور العقلي للواقع واستيعاب ما وقع ،  
والسبب الرئيسي للانتحار هو أن صورة الواقع والمستقبل قد اسودت تماما في عقل الشخص  
وهو لا يدرك عاقبة ما يقدم عليه .

وتصور فلان لموقف - أو واقع - معين لا يتطابق أبدا مع تصور فلان لنفس الموقف (أو  
الأمر) ، حتى ولو اتفقنا على الأمر بشكل عام ، لكن تفاصيل ودقائق الصورة وألوانها حتما  
تختلف ، لذلك يتباين سلوك البشر اتجاه نفس القضية .

واختلاف التصورات هو أبرز أسباب الخلافات والصراعات ، فالحقيقة المجردة واحدة ولو  
صح تصورنا لها لكان ذلك سببا كافيا لتوحدنا والتفافنا حولها ، ولكن قصور وشدة تباين

التصورات يولد التناقضات وينشئ الخلافات ، وكما أن صور الإدراك تتعدد هي أيضا  
وحيث يشتد التباين بين التصور والواقع عندئذ تنهياً الفرص والمناخ النفسي المسبب لحدوث

( مكروم ، 1999، ص 47-50 )

الصدام مع الواقع، بدلا من التعامل معه بالحكمة وبعد النظر .  
 والمقدرة على التصور تختلف من شخص لآخر ،والأشياء التي يسهل تصورها يسعل التعامل معها أو تصديق خبر وجودها ،ويقل الخلاف حولها ،أما من يتعذر تصوره فيمكن بالعقل الاستدلال عليه بما يشبهه أو بآثاره كالكهرباء والجاذبية - مثلا - حيث يمكن متابعة تأثيراتها ومسبباتها وبالتالي مستوياتها دون أن نراها ، أما ما لا نعرف له شبيها ولا صورة ولا مفردات فيستحيل تصوره بشكل صحيح أو شبه صحيح ،واستحالة التصور لا تبرر الإنكار ما دامت البراهين العقلية تدل على وجود حقيقة ما خافية ،وحين يعجز الدهماء عن التصور يجد الفنانون فرصتهم في إبراز ما لديهم من تصورات ( خاصة ) ويعبرون على ذلك بثتى وسائل التصوير الفنية .

وحضور الصورة الجاهزة أو المجهزة يلقي رواجاً في محيط الجهل تمجد الصور والتماثيل وتطبع في العقول كما صورت وتكتسب وجوداً زائفاً وقداًسة مصطنعة ، وفي ذلك ظلم للحقيقة وافتراء عليها ولا شك في أن الجهال يشكلون جزءاً بائساً من الوقائع الأليم  
 أما حين تستتير العقول - بالمعلومات الصحيحة - فيمكنها ذاتياً أن تبصر وتتعامل ببساطة مع الحقائق وان كانت مكنونة ،ولذلك لم نسمع عن أحد صحابة رسول رب العالمين ولا التابعين ولا الصالحين فكر في رسم صورة لإله ولا نبي ولا ملك ولا ولي ولا حاكم ولا غيره ،لان الصور تكون في العادة من صنع عقل المصور ( الفنان ) لمساعدة العاجز عن التصور ،ولذلك تجد كتب الأطفال لا تلقى رواجاً إلا إذا ملئت بالصور لتسهيل التصور لديهم ،ولأسف فالإكثار من هذه الصور يعرقل نمو الخيال لدى النشء ويجمده في أطر معينة ،والأصنام أبرز دليل على خطورة الصور الجاهزة في تشويه العقول ،فالصنم صورة جامدة ميتة صنعت من خلال تصور نحات لكن صورها تتطبع في الأذهان ويبنى عليها ما يبني ( مكروم ،1999 ص 47-50 )

إن الفلاسفة والمفكرين القدماء أمثال أفلاطون وأرسطو وسقراط وبركلي وغيرهم تعرضوا إلى موضوع التخيل العقلي، حيث أكد بعضهم أهميته في الحياة العقلية والبعض الآخر أنكر وجوده (Thompson.1990)، إلا أن المحاولات الجادة لدراسته بطرق علمية موضوعية بغية التعرف على طبيعته ودوره في العمليات العقلية جاءت متأخرة (Howard.1983)، ويرجع سبب تأخر اهتمام علماء النفس بموضوع التخيل العقلي جزئياً إلى صعوبة دراسته، فقد ظهرت أولى التجارب حول دور التخيل في عمليات التفكير في أواخر عام 1800، حيث قام بعض علماء النفس في جامعة فير زبرج بإجراء إحدى التجارب التي طلب فيها من بعض الأفراد تسمية الفئات التي تنتمي إليها بعض المفردات التي تطرح عليهم، ووصف ما إذا كانوا قد جبروا صورة أو خيالاً للكلمة بحيث يستخدم هذا الخيال كمرجع في تصنيفها في فئة ما، فعلى سبيل المثال: عند إعطائهم كلمة "قميص" غالباً ما كان يجيب الأفراد بكلمة "ملابس" كفئة ينتمي لها "القميص"، وعند سؤالهم هل كانوا يستحضرون صورة ذهنية "للقميص" أثناء تنفيذ الاستجابة؟، فقد أجاب الأفراد بالنفي أي أنهم لم يشكّلوا أو يستحضروا أي صورة ذهنية "للقميص".

إن مثل هذه النتائج لم تشجع العديد من علماء النفس بالاستمرار في بحث موضوع التخيل العقلي، ويضاف إلى ذلك عامل آخر ألا وهو ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت دراسة السلوك الخارجي القابل للملاحظة والقياس والتي رفضت الخوض في الحديث عما يسمى بالعمليات الداخلية كال تفكير والتخيل وغيرها على اعتبار أنها عمليات غير محسوسة لا يمكن ملاحظتها وقياسها، وهذا مما ساهم بالتالي في عدم الاهتمام بالتخيل أو التصور العقلي.

ولكن ونتيجة لظهور علم النفس المعرفي وظهور بعض النظريات المعرفية ولا سيما نموذج معالجة المعلومات وتأكيد على دراسة الذاكرة البشرية، أعيد تسليط الضوء مرة أخرى على موضوع التخيل أو التصور العقلي على اعتبار أنه إحدى الاستراتيجيات المعرفية في التفكير والتذكر (الزغول، 2003، ص 197-198)

**1.1.2 تعريف التصور العقلي:**

يقصد به كيفية تكوين الفرد للصور الذهنية والخرائط المعرفية التي يصادفها للمباني والشوارع والأحداث، ومن خلالها يتمكن من استدعاء معالم مهمة ويضعها متسلسلة في ترتيب له معنى ويحولها إلى كلمات ومعلومات (مهنا، 2018، ص 10)

يعرفه ريتشارد سون : بأنه جميع الخبرات شبه الحسية أو شبه الإدراكية التي تكون على وعي ذاتي بها ، وتتواجد في غياب الخبرات المنتجة للمثيرات (مروان ، 2010، ص 602) إنه عملية شبه إدراكية أو شبه حسية ،يعيها الفرد بإدراكه الذاتي ،ويتم من خلالها إعادة تركيب أو تشكيل الخبرات الحسية من المعلومات المخزنة في الذاكرة حال غياب هذه المدركات في الواقع والتي يمكن أن تنتج صوراً مختلفة عن نظائرها الحسية أو الإدراكية (سعودي ، 1993، ص 19)

إنه استرجاع للخبرات الحسية التي تمر بالفرد على شكل صور عقلية تكون ماثلة لعين العقل فالصور العقلية المستحضرة التي تدركها البصيرة إنما هي تعبير رمزي لمدرک حسي سابق ( الجسماني ، 1994، ص 151)

إن التصور الذهني أو العقلي هو " نشاط عقلي يرجع إلى إدراك شيء محسوس عن طريق شكل، رمز أو إشارة ... وترتيبه ضمن المعارف السابقة لمكانية تفسيره وتأويله، وكذا للتمكين من التواصل معه وحوله(بوزريبة، 2012، ص 79)

## 2.1.2 وظائف التصور العقلي:

لقد انصب اهتمام علماء النفس التجريبيين في دراسة التخيل العقلي في نهاية الخمسينات من القرن الماضي على دراسة الوظائف التي يضطلع بها التصور العقلي في عمليات الاحتفاظ والتذكر،

وظهر كنتيجة لذلك عدد من الأدلة التي تؤكد ان التخيل العقلي يسهل عمل الذاكرة من حيث تخزين المعلومات وتذكرها، ومن الأمثلة على ذلك مايلي:

أولاً: أظهرت نتائج دراسات ( PAIVIO ,1971 , BOWER, 1972 ) إن الأفراد عندما يطلب منهم تشكيل صور ذهنية ( تخيل ) للمفردات التي تعرض عليهم ويطلب منهم الاحتفاظ بها في الذاكرة، فإن عملية استرجاع المفردات تكون سهلة وسريعة على نحو دراماتيكي، وتعتمد سرعة ذكرها على الوسائل والأساليب التي يستخدمها الأفراد في التخيل ومثل هذه الدراسات تصنف ضمن فئة معينات الذاكرة .

ثانياً: أظهرت نتائج دراسات أخرى ، إن سهولة استرجاع المفردات ترتبط إلى درجة كبيرة بقيمة التقدير التي يعطيها الأفراد حول سهولة تشكيل لصورة الذهنية للمفردات التي تعرض عليهم ، ففي مثل هذه الدراسات كان يعرض على الأفراد قائمة من المفردات ، وقد أظهرت النتائج أن المفردات التي أعطيت تقديراً أعلى من حيث سهولة تشكيل الصورة الذهنية لها ، كان تذكرها أسرع من المفردات التي أعطيت تقديراً أقل وانطلاقاً من ذلك ، فإن التخيل العقلي يمكن أن يسهم في تحقيق الوظائف التالية :

- (1) تسهيل عملية تخزين المعلومات بالذاكرة والاحتفاظ بها لفترة أطول .
- (2) تسهيل عملية تذكر المعلومات واسترجاعها بشكل أسرع
- (3) تسهيل عملية ربط المعلومات معا في الذاكرة (الزغول ، 2003، ص 198-

## 3.1.2 أنواع التصور العقلي:

إن من أنواع التصور - تبعا للعضو الذي يستدعي الصورة - التصور السمعي والبصري والحركي ويذكر أن التصور تبعا لنوع الصورة ينقسم إلى: العقلي ، المصور "المنحوت" واللفظي ، فالتصور العقلي يهتم بتكوين صورة داخل العقل للمدركات الحسية حال غيابها ، وصور يتم استقبالها من البيئة الخارجية ، والصور اللفظية تستقبلها الأذان ، فالعالم تسيطر عليه صور مركبة .

إن كل نوع من أنواع التصور العقلي يتكامل بل يحتوي على بقية الأنواع ، حيث إن الصورة والكلمة لا تنفصل إحداهما عن الأخرى ، فاللغة سواء أكانت مسموعة أم مكتوبة ماهي إلا صور واقعية مدركة ومترابطة مع التصور العقلي ، كما أن الصورة المرسومة هي صورة عقلية ، والصورة العقلية يتم تكوينها من خلال الرسم الخطي والخبرة العقلية .

يتضح مما سبق أن التصور العقلي تتعدد أنواعه تبعا لتنوع زاوية الرؤية والاهتمام ، فإن نظرت إليه نظرة فسيولوجية يمكن القول بأن هناك تصورا بصريا ، وتصورا سمعيا ، وتصورا حركيا وتصورا لمسيا ، وإن نظرت إليه من زاوية نوع الصورة ، فيمكن القول بأن هناك تصورا عقليا يتكون داخل العقل ، وتصورا خطيا مصدره الكلمات المكتوبة والأشكال الموجودة بالبيئة الخارجية ، وتصورا لفظيا خاصا بالأصوات المسموعة التي تستقبلها الأذن (رجاء وآخرون ، 2014، ص465)

## 4.1.2 نظريات التصور العقلي:

## 1.4.1.2 فرض الترميز المزدوج :

تم العمل الأصلي الذي قام به BAVIOI وزملائه في التصور العقلي في سياق تعلم الأزواج المترابطة ، وهو نموذج البحث بالغ الذبوع في ذلك الوقت . وكانت الخطوة الأولى التي اتخذها بافيو (1965) هي قياس نوعية التصور العقلي للأسماء ، عن طريق تكليف مجموعة من طلاب الجامعة بتقدير الأسماء وفقا لقدرتها على استشارة صورة ما - أي صورة عقلية - أو صوت أو أي صورة حسية أخرى ، واستخدم بافيو وبيل وماديجان إجراء مشابها ، وتؤكد هذه النتائج بوضوح أن بعض الكلمات أكثر قابلية للتصور مثل ( فيل ، كنيسة ، متسول ) وكلمات أخرى أقل قابلية لتصورها عقليا مثل ( صنيع ن فضيلة ، سياق ) وقد أكدت دراسات بافيو إلى إثارة قضية نظرية رئيسية تتعلق بكيفية تمثيل المعلومات في الذاكرة : عن طريق عملية التصور غير اللفظي ، أو التصور اللفظي الرمزي .

وقد يتداخل كلا الرمزین - التصوري واللفظي - في معالجة المعلومات ، ولكن مع تركيز أكثر على أحدهما أو على الآخر ن فعلى سبيل المثال : فإن الصورة المألوفة التي يسهل تسميتها قد يتم ترميزها تصوريا ولفظيا معا ، ولكي يكون الرمزي اللفظي أقل طواعية ، لان مزيدا من التحولات يكون متضمنا في هذا العمل ، أي أن الرمز اللفظي يستثار بعد أن ينشط الرمز التصوري ، ومن ناحية أخرى بينما يتم تمثيل كلمة مجردة عن طريق رمز لفظي فقط فإن الكلمات العيانية قد يتم ترميزها تصوريا ولفظيا معا ،

وبصفة عامة يبدو أن الرمز التصوري أكثر ملائمة للمعلومات العيانية منه للمعلومات المجردة ، بينما يبدو الرمز اللفظي أكثر ملائمة لمعالجة المعلومات المجردة ، ومع ذلك فإن هذا لا يعني أن كل الكلمات تتكافأ مع المجرّد ، وان كل الصور تتكافأ مع العياني ففي بعض الأحيان تكون منبهات بصرية مثل صورة ، جبل ن شجرة ، سهم ، قد يكون أيضا أفضل تمثيلا عن طريق رموز تصويرية (سولسو، 2000، ص 452-445)

وثمة ترميز آخر بين الرموز اللفظية والرموز التصويرية يتمثل في طريقة معالجة المعلومات: فالكلمات التي نتلقاها تعالج بطريقة متسلسلة ، بينما تتم معالجة الصورة ككل في نفس الوقت ، وقد أوضح بافيو (1969) هذا عن طريق عرض سلسلة من الصور أو الكلمات على المفحوصين بسرعة كبيرة جدا ، فوجد أنهم ذكروا صورا أكثر من الكلمات ، ولكن تذكر المفحوصين للترتيب الذي قدمت به المنبهات كان أفضل بالنسبة للكلمات منه بالنسبة للصور ( نظرا لأن الكلمات المجردة قد تم ترميزها لفظيا ، فإنها طوعت نفسها لهذه المعالجة المتتابعة للمعلومات ، بينما قد تكون الكلمات العيانية مناسبة للمعالجة بطريقة مكانية )

### 2.4.1.2 فرض القضايا التصويرية - الافتراضية :

انتقد أندرسون وباور التشبيه المجازي للصورة العقلية ، وذهبوا إلى انه ليس من المقبول علميا أن نفترض أن الذكريات ن أو الأنواع الأخرى من المعلومات تنتقل في شكل يشبه صورة فوتوغرافية

( ضوئية ) أو شريط فيديو أو شريط تسجيل .. وهي التي نستطيع أن نقوم بتشغيلها أو إعادة تشغيلها عندما نتذكر صورة ما ، وحتى لو كان بمقدورنا أن نخبر ذاتيا صورة ما فإن المكون المعرفي المتضمن قد يكون من شكل يختلف كثيرا عن التصور العقلي واحد الأسباب التي أدت إلى رفض أندرسون وباور لنظرية (( الصور في الرأس )) يرتبط بقضية الاحتفاظ ، فمن غير المفيد التسليم بتخزين كامل صور المشاهد ، لأن مثل هذا النظام في التذكر قد يتطلب قدرا من التخزين والاسترجاع يتجاوز طاقة الإنسان ، وربما لاتزال توجد بعض الحيل أو الأساليب الضرورية لرؤية وتفسير هذه الصور الداخلية

ويذهب فرض القضايا التصويرية - الافتراضية إلا أننا نخزن تفسيرات للأحداث ، لا يذكر أندرسون وباور أن تعلم الكلمات العيانية أسهل من تعلم الكلمات المجردة ، ولكنهما ارجعا (سولسو، 2000، ص 452-445)

تلك النتائج إلى افتراض مؤداه أن المفاهيم العيانية يتم ترميزها عن طريق مجموعة وافرة من الإغراءات التي تربط المفاهيم معا ، ويقرران إن الفرق الوحيد بين التمثيلات الداخلية لمدخل لغوي وصورة ذهنية يكمن في تفاصيل المعلومات ، وفيما يلي احد الأمثلة التي اورداها :

إن كلماتنا التي نتحدث بها إلى مستمع ما إنما تشبه التوجيهات الخفية التي يمد بها الكاتب المسرحي مخرج المسرحية ، والتي يتوقع من المخرج الكفاء خلالها بناء الموقف الكلي ، والتعبيرات المزاجية ، أو الحدث الواقعي في العمل الدرامي ، ولتوضيح ذلك ، فعدد قراءة قصة ما ، فانك قد تقرا عبارة مثل أسرع جيمس بوند إلى سيارته وقادها متوجها إلى النادي ، وأثناء قراءتك تلك العبارة يمكنك جعل هذه الجملة عيانية وذلك باستحضار كل أنواع الحقائق والصور الحسية عن الجري أو الإسراع وعن ركوب السيارة وعن القيادة .. وهكذا .

وقد تحتاج هذه المعلومات المفصلة - مثلا- إذا ما وجهت إليك أسئلة بسيطة مثل : هل جلس جيمس بوند في السيارة ؟ هل قام بتحريك عجلة القيادة ؟ ويبدو أن مثل هذه التضمينات العادية تكون متاحة بشكل مباشر من خلال المعاني المرجعية للجملة الفعلية : يقود سيارة ، وما تفعله الجملة ليس إلا مجرد ذكر القليل من المعالم ( المصدر - الأداة- الهدف ) خلال وصف تتابع حدث من الاحداث ويستكمل المستمع أو يملا الأحداث البنية التي تقع بين المعالم المذكورة ، وبالطبع فان المستمع - في نهاية الأمر - يستطيع بصعوبة أن يقول بدقة ما سمعه مقارنا بما قام باستكمالها او استيفائه ، وإذا طلب منه أن يحكي القصة بأسلوبه الخاص ، فانه ربما يختار أوصافا أو معالم مختلفة إلى حد ما ليذكرها عند إعادة سرد الأحداث البارزة ، إن فرض القضايا التصويرية - الافتراضية الذي قدمه أندرسون وباور يمثل وجهة نظر متميزة من الناحية النظرية ، تتسق نموذجها النظري ، إلا أن هذا الفرض ينطوي على بعض الصعوبات في تفسير بعض العمليات التصويرية التي يبدو أنها

(سولسو، 2000، ص 445-452)

تتطلب وجود بنية داخلية ، تمثل تشاكلية من الرتبة الدنيا للهدف الفيزيقي ، وقد قدم شيبيرد وتلاميذ البيانات التي يبدو انها تعكس مثل هذه العمليات وسوف نوليها اهتمامنا في الجزء التالي .

### 3.4.1.2 التكافؤ الوظيفي :

يرجع قدر كبير من الاهتمام الراهن في مجال التصور العقلي الى توضيح وتفسير عملية التدوير العقلي وتفسيرها ، وهي العملية التي قدمها ، شيبيرد ومساعدوه ، فقد درس شيبيرد التدوير العقلي للمنبه البصري في الذاكرة باستخدام الهاديات البصرية ، وكان يطلب من المفحوصين في تجاربه الحكم على ما إذا كان منبه ثان هو نفسه ( عدا التدوير ) المنبه الأصلي ، وفي بعض الحالات كان النمط الثاني صورة مرآوية للمنبه الأول ، وبذلك فإنه لا يكون هو نفسه المنبه الأصلي ، بينما كان النمط في حالات أخرى مطابقاً للمنبه الأصلي ، ولكنه تدوير له ، وقد تراوحت درجة التدوير من صفر إلى 180 درجة ، وكان المتغير التابع هو مقدار الزمن اللازم للاستجابة كان دالة خطية لدرجة التدوير ، أي أنه كلما كانت درجة تدوير المنبه الثاني صغيرة كان الحكم عليه أسرع في الصدور ، بينما كانت الدرجة الكبيرة للتدوير تتطلب وقتاً أطول للحكم عليها ، وتؤكد هذه النتائج أن التمثيل الداخلي للصور لدى المفحوص يستغرق حوالي ثانية واحدة لكل 50 درجة من التدوير ، وتنطوي نتائج التجارب التي أجراها شيبيرد على أهمية بعيدة المدى بالنسبة للنظرية المعرفية ، ولكن أهميتها بالنسبة لمناقشتنا للعلاقة بين الزمن المستغرق لإصدار الحكم ودرجة التدوير تقترح أن العملية الداخلية تعتبر دالة منظمة لمقدار التحويل المطلوب ، ومن ثم يبدو انه توجد علاقة قوية بين الزمن اللازم لتدوير عقلي معين والدرجة الفعلية للتدوير الأساسي ، وان تأملنا كلا من التدوير ين على مقياسين - الزمن اللازم للتدوير العقلي ودرجة التدوير - نتحقق من التطابق ، وقد صاغ عديد من الباحثين فروضا أخرى عن التدوير العقلي ، واشتملت هذه الدراسات بصفة عامة قضيتين : (سولسو، 2000، ص 452-445)

- استخدام تجارب التدوير العقلي كوسائل لحل مشكلة ما إذا كانت المعلومات البصرية تخزن كصور كلية أو كافتراضات .

-قضايا فنية تتصل بالخصائص الفيزيائية النوعية للأشياء المثيرة وتعتبر الأدلة المستمدة من تلك التجارب وغيرها أمرا أساسيا في افتراض شيبيرد ، الذي مؤداه أن الصور العقلية ( سواء أكانت مسترجعة أو مولدة داخليا )مكافئة وظيفيا للصور الإدراكية الحقيقية ، ويعتقد شيبيرد (1977) أن العلاقة بين الصورة العقلية والصورة الخارجية لشيء مشابهة للعلاقة بين الاقفال والمفاتيح ، فالقفل والمفتاح مختلفان ماديا ، ومع ذلك فإنه على المستوى الوظيفي فإن القفل ومفتاحه بينهما علاقة واحد - لوحد : فالمفتاح المناسب - فقط- يفتح قفلا معينا - وطبقا لذلك فإن العمليات العصبية التي تكون صورة عقلية قد لا تماثل الشيء الخارجي الذي تمثله ، فالشيء ( كمفتاح في قفل ) له وظيفة في تنشيط هذه العملية العصبية ، وعلاوة على ذلك فإن مفاتيح أخرى اذا كانت مشابهة في خصائص أساسية يمكنها ان تفتح قفلا ، وان أكثر من مدى للمنبه قد يؤدي إلى استجابات إدراكية متكافئة(سولسو، 2000،ص 452-445)

## 2.2 لمحة تاريخية عن التصورات الاجتماعية :

يعتبر " إيميل دوركيم " أول من استعمل وعرف مفهوم التصور الاجتماعي حينما قارن بين التصورات الفردية والتصورات الجماعية، وذلك في مقال مشهور له نشر في مجلة "الميتافيزيقيا والأخلاق" 1898 ، بحيث يعتبر التصورات الجماعية موضوعا مستقلا للدراسة، وأكد على خصوصية التفكير الفردي .وكما أن للتصورات الفردية خصائص تميزها حيث لا يمكن اختصارها في عملية فيزيائية- كيميائية يقوم بها المخ الذي سببها، كذلك التصورات الجماعية فإنه لا يمكن اختصارها واعتبارها مجرد مجموع تصورات الأفراد الذين يشكلون ذلك المجتمع ، وظل مفهوم التصورات الجماعية عاما يشير إلى الأساطير والطقوس وأنواع التفكير التي تميز مجتمع ما، ونظرا لعموميته وتضمنه لكل أشكال التفكير الاجتماعي لم يعد من الممكن تمييز التصورات عن الذهنيات و الايدولوجيا، فأصبح هذا المفهوم ظاهرة ولكنها غير إجرائية.

وبعد فترة من عدم الاستعمال، عاد مفهوم التصور الاجتماعي للوجود كأحد مباحث علم النفس الاجتماعي، وتعود الأسباب الرئيسية وراء هذا النسيان إلى هيمنة المدرسة السلوكية على علم النفس لمدة طويلة في تلك الفترة، والتي لم تكن تؤمن إلا بالسلوكيات الظاهرة والقابلة للملاحظة والقياس :كالسلوكيات اللفظية والحركية، أما الاستجابات الكامنة الضمنية وكل الأنشطة المعرفية فلم تعرها أي اهتمام، ومن بين المواضيع التي درست في تلك الحقبة مفهومي " الاتجاه والرأي " فهذين المفهومين يتصلان مع مفهوم التصور الاجتماعي، لكنهما يختلفان عنه، فالرأي يمثل استجابة ظاهرة قابلة للملاحظة والقياس، أما الاتجاه فيستمد أصوله من علم النفس العام، وقد استعمل في البداية للتأكد من وجود علاقات بين المثيرات والاستجابات وذلك في حساب زمن رد الفعل، أما مفهوم التصور فهو أكثر تعقيدا وذلك بسبب طبيعته الكامنة، فهو عملية بناء للواقع يؤثر في آن واحد على المثير والاستجابة، فيعدل الأول و يوجه الثاني ، كما أشار " موسكوفيسي " إلى أن التصورات تتحدد في آن واحد بالمثير والاستجابة، وأنه " :لا توجد(كساب ، 2006، ص 10-11)

( قطيعة ) فصل بين العالم الخارجي و العالم الداخلي للفرد أو للجماعة.  
 كما يعود تأخر تطور مفهوم التصور الاجتماعي إلى سيطرة النموذج الماركسي الذي يؤمن بأن إنتاج الأفكار للتصورات يرتبط بالنشاط المادي للناس، كما يؤمن بأن مفهومية آليات التدرج والمراتب ما بين أدنى وأعلى البنيات يعطي الشرعية الكاملة لدراسة هذا النمط، بحيث أن التصورات هي لغة الحياة الواقعية، ولكن مع التطور الذي عرفه كل من علم النفس المعرفي وعلم الاجتماع المعرفة بدأ هذا المفهوم يأخذ مكانة له في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، والتاريخ، وعلم النفس الاجتماعي، وهذا التطور النوعي لمفهوم التصور الاجتماعي حدث في ميدان علم النفس الاجتماعي علي يد "موسكوفيسي" الذي درس تصورات الجماعات المختلفة للتحليل النفسي، ونشرت نتائج دراسته في كتابه " :التحليل النفسي صورته وجمهوره " **La Psychanalyse son image et son public** عام 1961 ، لقد أراد " موسكوفيسي "في دراسته الرائدة أن يفهم كيف تنتشر نظرية علمية لدى الجمهور وماهي التغيرات التي تطرأ عليها بعد مرور نصف قرن من الزمن، مع الإشارة أنه لا يوجد تصور واحد للتحليل النفسي بل تصورات، وهي تختلف في محتواها ومستوى بنائها وتوجهها العام نحو التحليل النفسي، كما تختلف أيضا حسب الانتماء الاجتماعي وبالتوالي معه، عدد كبير من الباحثين اهتموا بالتصورات الاجتماعية ودرسوا عدة ظواهر من خلالها أمثال:

Laplantine , D. Jodelet ,Jean Claude Abric, René Kaës, Bourdieu,  
 Chombart de lauwe, Gorin, Herzlich, Milgram Quaglino,

(كساب ، 2006، ص 10-11)

## 1.2.2 تعريف التصور الاجتماعي:

هو نتاج تعبير عن نفسية أو ذهنية الفرد البشري أو أنه نتاج تعبير عن كائنات أو لها وجودها في ثقافة المجتمع في جماعة اجتماعية معينة ( زاوي، 1985، ص 68)

يعرف ايميل دوركايم بأن التصور الاجتماعي يشكل عددا كبيرا من الظواهر النفسية والاجتماعية، وهي تشمل ما نطلق عليه العلم أو الإيديولوجيا أو الأساطير، وهي تفصل من حيث التمييز بين ما هو ذو مظهر فردي من ما هو مظهر اجتماعي .

إن شبكة العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد المجتمع وهيئاته هي ما يشكل الإطار المرجعي للتصور الاجتماعي ( دباش، 2015، ص 31)

يعرف بياجى (1926) التصور الاجتماعي على أنه استدعاء المواضيع وهي غائبة إما بمزاوجة الإدراك أثناء استحضارها أو بإتمام المعارف المدركة بالرجوع إلى مواضيع أخرى غير مدركة حاليا إن التصور الاجتماعي يشير إلى شكل من المعرفة الخاصة أو المعرفة للمعنى العام الذي في محتواه تتمظهر العملية التكوينية والوظيفية المثبتة اجتماعيا، بالمعنى العام تعني شكل الفكر الاجتماعي، أو أنها نموذج للفكر التطبيقي الموجه نحو التواصل المشترك والفهم والتحكم في المحيط الاجتماعي والفكري والمادي، وبناء على ذلك فهي تمثل الخصائص المميزة على صعيد تنظيم المحتويات والعمليات الذهنية والمنطقية، التسجيل الاجتماعي للمحتويات وعمليات التصور يرجع الشروط والسياقات التي تنبثق منها التصورات والتواصل والوظائف التي تخدم التفاعل العالم ومع الآخرين (مقلاتي، 2009، ص 27)

## 2.2.2 وظائف التصورات الاجتماعية:

## أ - وظيفة معرفية:

تسمح بشرح الواقع وتفسيره، وحسب " موسكوفيسي فإنها تساعد الأفراد على اكتساب المعارف وإدماجها في إطار مفهوم منسجم ومنسق مع نشاطهم المعرفي وقيمهم التي يؤمنون بها، كما أنها تقوم بتسهيل عملية الاتصال الاجتماعي بحيث تحدد الإطار المرجعي المشترك الذي يسمح بعملية التبادل بين أفراد المجتمع .

## ب - وظيفة الهوية

تقوم التصورات بتحديد الهوية الاجتماعية وتسمح بالحفاظ على خصوصيات الجماعات، كما أنها تساعد الأفراد على تمركزهم في الحقل الاجتماعي، وهكذا فإن التصورات الجماعية تقدم بطريقة ايجابية سلوكيات تلك الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ومميز أنها من أجل الحفاظ على صورة ايجابية لهذه الجماعة.

إن التصورات الاجتماعية تسهم في عملية المقارنة والتصنيف الاجتماعيين، مثلا الشخص المعارض لرياضة " صراع الثيران " يرى في أمثاله أناسا لطفاء، بينما يرى في مؤيديها أفراد دمويين.

وتقول " جودليت " : "التصورات هي توزيع فكرة، لغة، وهي أيضا تأكيد لموقع اجتماعي مع هوية أي أن الفرد يربط كل تصور هوية أشخاص لهم صلة به مهما كان ذلك الموضوع، مثلا كالتصور الاجتماعي لمهنة التدريس عند الطلبة، فهو مرتبط بهوية الأستاذ الذي يقدم الدروس، حيث يعطيه هؤلاء هوية الشخص الوقور الذي يرتدي بذلة كلاسيكية، ويكون متقدما في السن، وبالإضافة إلى هذه الهوية فإن هذا التصور يضم جملة الأطراف الأخرى كالمدرسة، ووسائل التدريس ( الكراس، القلم، السبورة) (كساب، 2006، ص 31-32)

## ج -وظيفة التوجيه :

حيث توجه التصورات الاجتماعية السلوك والممارسات على ثلاث مستويات على الأقل: تدخل مباشرة في تعريف الغاية من الموقع، فهي التي تحدد نمط العلاقات المناسبة للفرد، فنحن نفضل مصاحبة الذين يشاطروننا نفس التصورات حول قضايا محيطنا مثلا. تنتج التصورات نظاما للتوقعات، فنحن نختار ونفسر كل المعلومات المتعلقة بموضوع معين حتى نجعلها مماثلة لتصوراتنا.

-إن تصوراتنا تؤثر على السلوك الذي نقوم به وحتى قبل القيام به أحيانا، فأتجاهاتنا وقوالبنا تؤثر على التفاعل الذي سيحدث بيننا وبين الآخرين، أي أن النتائج تحسم أحيانا قبل القيام بالفعل، فالتصورات تشكل أنظمة لفك رموز الواقع، ووظيفتها توجيه انطباعاتنا وتقسيماتنا وسلوكياتنا.

-تقرر التصورات السلوكيات والممارسات التي نقوم بها ، إذ تحدد لنا ما هو مسموح به وما هو غير مسموح في موقف ما، وتلعب بالتالي دور المعايير.

د -وظيفة التبرير: إن التصورات الاجتماعية تبرر المواقف والسلوكيات التي يقوم بها الفرد، فهي تسمح له بالتبرير القبلي، أي قبل أن يشرع في أي عمل، أو التبرير البعدي، أي بعد قيامه بسلوك أو فعل ما، فهي إذن تسمح بشرح المواقف في وضعيات مختلفة، وهذه الوظيفة في غاية الأهمية، لأنها تسمح للفرد بتقوية التمايز الاجتماعي بتبريره، وعليه يمكن باختصار ذكر أهم وظائف التصورات الاجتماعية في النقاط التالية:

-توجيه التصرفات والمراتب الاجتماعية.

-تبرير التصرفات والمراتب الاجتماعية.

-تسهيل الاتصال الاجتماعي

-تأويل الحقائق اليومية وفهم الظواهر الجديدة والغريبة.

-إنشاء وحفظ الهوية النفسو-اجتماعية (جانب ايجابي). (كساب، 2006، ص 31-32)

إن هذه الوظائف الخاصة بالتصورات الاجتماعية إنما تسمح بتمييزها عن بقية الميادين الأخرى، وتمكن من الحفاظ عليها وتأويلها بالشكل الملائم (كساب، 2006، ص 31-32)

**3.2.2 أنواع التصورات :**

**التصورات الفردية:** هو تصور الفرد لذاته في إطار مرجع محدد اجتماعاً، أو هو تصور تُعلق بالفرد لكنه تُأثر بالعوامل البيئية المحيطة به، وله وظيفة لا تقل أهمية في الاتصال مع النفس، فالفرد بحاجة ماسة لإعطاء صورة لذاته تتماشى مع ظروف الحياة التي يعيشها . أما حسب "Clenet" فالتصورات الفردية "أي موضوع يُمكّن استنباطه إلى وضعية معاشة مما يعطيها معنى"، وأبعد من هذا فه قائمة على خبرات فريدة محددة أي تخص ذلك الفرد ونمط معاشه .

و يمكننا القول أنها الطريقة التي تُصور بها الفرد ذاته؛ فه متعلقة بالشخص، لأنه محتاج أن تعط صورة كافية عن ذاته ، وتكون هذه التصورات الذات للفرد مستوحاة من الوضعية الاجتماعية التي يعيشها.

#### **تصور الغير :**

وهو تصور ذو مستويين :

#### **المستوى الذاتي الداخلي :**

وهو تفضيل الشخص لذاته عن موضوع التصور، بمعنى أن الذات هي التي تحتم على الفرد التحدث عن نفسه قبل الخوض ف أي موضوع، وبتناوله هذا الموضوع يحاول جاهداً فرض رأيه على الآخرين.

#### **المستوى الموضوعي الخارجي:**

وهو ابتعاد الشخص عن ذاته في تخلُّه للمواضع أي لا يصبح الفرد محور الموضوع بل يشاركه في ذلك الجماعات . ( مقلاتي ، 2009، ص 32-34)

## التصور الاجتماعي :

هو إحدى الوسائل التي من خلالها تؤكد سيطرة المجتمع على الفرد ويبرز من خلالها اثر التفكير الجماعي على التفكير الفردي ، وفي رأي " ايميل دوركايم " لا يمكن الوصول إليه بمجرد ملاحظة داخلية لذا وجب البحث عن رموز خارجية لتجعله محسوسا ، إن التصور لا ينشأ من فراغ وإنما هو نتيجة أسباب خارجية ( مقالاتي ، 2009، ص 32-34)

## 4.2.2 النظريات المفسرة للتصور:

## 1.4.2.2 نظرية النواة المركزية :

على اعتبار أن التصورات مجموعة منظمة من المعلومات أو الآراء أو المواقف والمعتقدات لموضوع ما، وهذا ما يعني أن لكل تصور محتوى ونظام، حيث يكون التصور منظما حول نواة مركزية تتكون من مجموعة من العناصر تبرز معناه وتنظمه، ما يجعل كل تصور يتميز بتنظيم خاص به، كونه منظم حول نواة مركزية تتكون من عدد محدود من العناصر فحسب (C.Abric 1987-1976) ، فإن " :النواة المركزية هي العنصر الأساسي في التصور، وذلك لأنها هي التي تحدد في الوقت نفسه المعنى ( المدلول (و التنظيم في التصور، وكذلك لأنها تؤمن وظيفتين أساسيتين هما:

أ /الوظيفة المولد (النتيجة): وهو العنصر الذي يخلق أو يحول مدلول أو معنى عناصر أخرى مكونة للتصور، وكذلك به تكون لهذه العناصر معنى وقيمة.

ب /الوظيفة التنظيمية :وهي النواة المركزية التي تحدد طبيعة العلاقات التي تربط بين عناصر التصور، وبهذا المعنى تكون العامل أو العنصر الموحد للتصور، والذي يعمل على استقراره، ويؤمن دوام الظروف و الأحداث المتحركة و المتطورة (بوزربية ، 2012، ص

(93-92-91)

ومنه نستخلص بأن النواة المركزية " هي العنصر الكثير مقاومة للتغير، فكل تحول أو تعديل في النواة المركزية، فإنه يدخل تحول كلياً أو تعديل في طبيعة التصور، ويعتقد أنه بهذا العنصر يتبين أن الاستدلال البسيط على محتوى التصور ليس بمعيار كافٍ للتعرف عليه، فطبيعة نظام هذا المحتوى هي الجوهر و الأساس".

ويضيف -Abric- سنة 1994 بأنه " إذا كان هناك تصوران محددان ومعرفان بمحتوى واحد، فإنه يمكن أن يكونا مختلفين جذرياً في تنظيم هذا المحتوى، وبذلك فإن التمرکز الخاص ببعض العناصر كذلك يكون مختلفاً".

في حين أن البعد الكمي ل يكون مؤشراً كافياً في تمرکز عنصر ما للتصور، وعلى العكس من ذلك فإن البعد الكيفي هو الذي يبقى محددًا.

لذلك يقول -Abric- سنة 1944 أنه: عندما يحدد عنصراً معنى العناصر الأخرى، وإن تكافؤه يجب أن يكون معنوياً واستدلالياً أكثر ارتفاعاً بالنسبة و بالمقارنة مع البنود المحيطة أما حسب -Guimelli- سنة 1992 فلقد شدد على أن تحليل التصور يجب أن يكون بنوياً.

ومنه يستخلص أن النواة المركزية تتكون من عنصر أو مجموعة من العناصر التي تحتل مكانة خاصة وذلك في بنية التصور، حيث أنها توحد كل المعاني الخاصة بالتصور، ويضيف -Guimelli- بأن النواة المركزية محددة بما يلي:

1. طبيعة الموضوع المتصور.

2. طبيعة العلاقة المقامة بين الفرد أو الأفراد وهذا الموضوع.

3. أنظمة القيم و الاعتقادات الخاصة بالأفراد.

إن طبيعة الموضوع وغائية الوضعية يحددان " البعد " الخاص بالنواة المركزية،

وهذا الأخير يمكن أن يكون بعداً وظيفياً أو بعداً معيارياً :

(بوزريبة ، 2012، ص 91-92-93)

- أ - البعد الوظيفي : وهو ما يعني أنه عندما تكون النواة المركزية الخاصة بالتصور تتكون من عناصر أساسية تعمل على تحقيق المهمة (نهاية العملية) حيث أن Lynch- عام 1969 بين بأن النواة المركزية الخاصة بتصور المدينة يتكون من عناصر مهمة خاصة ب " الاستدلال و التحول " في المدينة.
- ب - البعد المعياري : نقول البعد المعياري عندما يكون للابعاد الاجتماعية،العاطفية تأثير كلي على النواة المركزية الخاصة بالتصور، حيث يقول سنة 1992 - Vergés- بأن تصور المال عند بعض الجماعات، ينتظم مبدئياً حول الرؤية الخلقية للاقتصاد.
- بينما الاستدلال النواة المركزية أهمية كبرى في تحديد ومعرفة الموضوع نفسه، وكذا التصور حيث أن C.Fament- سنة 1987 ، يرى أنه هناك مسائل مطروحة حول تصور الموضوع، وهي لا تصل إلى حد ما يجب معرفته أو لا حول ماهية موضوع التصور وكذلك يضيف- Abric- سنة 1994 بأن " كل موضوع ليس بالضرورة موضوع تصور، ولكي يصبح الموضوع موضوع تصور فمن الضروري أن تكون العناصر المنظمة تنتمي أو تكون مساعدة مباشرة للموضوع نفسه"
- ويقترح - C. Flament - نموذجين من التصور يتمثلن في :
- أ /التصورات المستقلة :أين النواة المركزية تتموقع على مستوى موضوع التصور .
- ب /التصورات غير المستقلة :أين النواة المركزية تتموقع خارج الموضوع نفسه(بوزريبة ، 2012، ص 91-92-93)

## خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا موضوع التصورات بجانبها العقلي والاجتماعي ،حيث ووفر لنا كم هائل وثري من المعرفة حول الموضوع ،وحاولنا أن نزيل الغبار بالفصل بين التصور العقلي والاجتماعي بأنهما مصطلحين يشيران لنفس المركب المعرفي - الاجتماعي لكنهما يستعملان من طرف علماء النفس الاجتماعيين وعلماء النفس المعرفيين بنوع من التعصب ،هذا الأخير كان له أثر ايجابي على الموضوع كما استفدنا من إسهامات العديد من الباحثين في كلا التيارين لنقوم بإثراء هذا الفصل بفهم الجانب الوظيفي والجانب البنيوي .



# الجانب الميداني



## الفصل الرابع

### الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد:

بعد ما تم وضع الإطار النظري و عرض مختلف المنطلقات الفكرية والأسس النظرية لموضوع تصورات الموظفين حول إدارة المعرفة، خصص هذا الجانب للدراسة الميدانية التي تعد محورا رئيسا يتم من خلاله إعداد الجانب التطبيقي من الدراسة من أجل اختبار وجود (أو عدم وجود) تصور أو إدراك واضح لإدارة المعرفة لدى الموظفين في الجامعة.

ومن المتفق عليه أن كل دراسة تحتاج إلى إطار منهجي يتماشى مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف المراد تحقيقها، لهذا يعتمد الجانب الميداني لأي دراسة بشكل كبير على الدقة في تحديد المنهج المناسب .

## 1. منهج الدراسة :

يعد المنهج أسلوب للتفكير والتنفيذ، يعتمد الباحث لإنجاز بحثه، لتنظيم أفكاره وتحليلها، وعرضها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة أو الحدث موضوع الدراسة، فهو يقتصر على أسلوب محدد واضح ومميز، أو مجموعة من الأساليب ذات الخصائص المتماثلة، إن تحديد المنهج أو الأسلوب الممكن استخدامه، لدراسة ظاهرة معينة أو حدث معين، مرهون بطبيعة ومحتوى الظاهرة أو الحدث قيد الدراسة ( دشلي، 2016، ص 53)

ولطبيعة دراستنا يتبين جليا أن المنهج الوصفي هو المناسب لبحثنا لأنه يهتم بدراسة الظواهر والأحداث كما هي من خصائصها وأشكالها، والعوامل المؤثرة في ذلك، ويقوم على رصد ومتابعة الظاهرة أو الحدث بدقة، وبطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة، أو لعدة فترات زمنية، من أجل التعرف على الظروف والعوامل التي أدت لحدوث ذلك، للوصول إلى النتائج التي تساعد في فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، وكما سبق الذكر إن المنهج الوصفي هو الأنسب لدراستنا التي تناولت تصورات الموظفين حول إدارة المعرفة لأنه يساعدنا على جمع المعلومات الكافية عن هذا الموضوع، ووصف وتحليل مدى وضوح العوامل المحددة لإدارة المعرفة لدى الموظفين من : مقومات أو متطلبات، عناصر و عمليات وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذا المنهج .

## 2. ميدان الدراسة :

## 1.2 حدود الدراسة المكانية :

قامت الطالبة بإجراء دراستها الأساسية في جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر -

## تعريف الجامعة :

سميت الجامعة نسبة إلى شهيد المنطقة والقائد الثوري -زيان عاشور-

تم التأسيس في 1990، وتمت ترقية الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة في 13 أكتوبر 2008، الهيكل التنظيمي للجامعة موجود ضمن الملاحق .

تضم الجامعة 22 مشروع بحث معتمد من طرف اللجنة الوطنية لتقييم مشاريع البحث الجامعية تم قبول 15 مشروع بحث وطني في إطار البرامج الوطنية لمشاريع البحث التابعة لمديرية البحث والتطوير التكنولوجي، وذلك في مختلف الميادين والتخصصات.

تتوفر الجامعة على هياكل بيداغوجية عديدة بطاقة استيعاب تصل إلى 8600 مقعد بيداغوجي بالإضافة إلى الهياكل :

10 مخابر بحثية - مكتبة مركزية، مع مكتبة لكل كلية بـ12000 عنوان و60000 نسخة -  
06 قاعات الانترنت - قاعة للمحاضرات المتلفزة عن بعد - مسموع بسعة 650 مقعد - 07 مبنى للكليات ومعهد.

- يؤطر الطلبة الجامعيين 882 أستاذ وهم موزعون كآتي :

بروفيسور : 206 منهم 19 نساء

أستاذ محاضر أ : 354 منهم 77 نساء

أستاذ محاضر ب : 196 منهم 50 نساء

أستاذ مساعد أ: 276 منهم 68 نساء

أستاذ مساعد ب: 56 منهم 21 نساء

## 2.2 حدود الدراسة الزمانية :

تمت الدراسة في شهر أبريل 2022.

## 3. عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الركائز الأساسية للبحث لأنها تتيح فرصة الحصول في كثير من الأحيان على

المعلومات المطلوبة، ودون أن تؤدي هذا إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته، ونظرا لان العينة لا تدرس حجم وحدات البحث، بل تدرس جزءا صغيرا من مجتمع البحث وهذا بعد اختيارها اختيارا عشوائيا، أو منظما وهذا وفقا لطبيعة المتغيرات والظروف والسمات التي تميز مجتمع البحث، فإنه يعتبر استعمال أسلوب العينة أهم الأساليب وأدقها في الدراسات العلمية . كانت عينة دراستنا محصورة جدا وعليه سنوضح بعض المعلومات ذات الطابع العام حول أفراد عينة الدراسة الذين تمكنا من التواصل معهم.

تمت الإحاطة بعينة قدرها ( 18 فردا ) منهم :

- 05 أفراد من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
  - 04 أفراد من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
  - 09 أفراد برئاسة الجامعة.
- مع التأكيد أن السبب في اقتصار أو قلة العينة كان عزوف الموظفين الإجابة على دفتر الخارطة الذهنية لكونها حديثة على خلاف الاستبيان.

#### 4. خصائص أفراد العينة:

يوضح هذا الجزء خصائص أفراد عينة الدراسة التي تم جمعها من خلال وثيقة الخرائط الذهنية وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية { الحالة الزوجية ، السن، المؤهل العلمي ، الخبرة المهنية ووظيفة العمل ومكان العمل }، بغرض التوسع في معرفة أفراد العينة.

#### 1.5 الحالة الزوجية :

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الزوجية .

الجدول \*01: توزيع العينة وفق الحالة الزوجية

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة
الحالة الزوجية	عازب (ة)	4	22.2%
	متزوج (ة)	13	72.2%
	مطلق (ة)	/	/
	أرمل (ة)	1	5.6%
المجموع		18	100%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ في الجدول أعلاه: أنه تم تقسيم العينة بسبب الحالة الزوجية إلى أربع فئات من خلالها تبين أن فئة المتزوجين تشكل أكبر نسبة بلغت 72.2% في نظير ذلك 22.2% من العزاب ، يليها نسبة ضئيلة قدرت بـ 5.6% من الأرامل في حين أن عينة البحث لا يوجد فيها أي مطلقيين .

## 2.5 السن :

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول \*02: توزيع العينة وفق متغير السن

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة
السن	من 20 إلى 30 سنة	2	11.1%
	من 31 إلى 40 سنة	10	55.6%
	من 41 إلى 50 سنة	5	27.8%
	أكثر من 50 سنة	1	5.6%
	المجموع	18	100%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 31-40 سنة ، حيث بلغت نسبتهم 55.6% أي أكثر من نصف أفراد العينة ، في حين كانت الفئة المتوسطة من 41 - 50 سنة بلغت نسبتها 27.8% ، وكانت النسبة الأقل للأفراد الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة بلغت 5.6% .

### 3.5 المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول\*03: توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

الخاصية	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي	3	10.7 %
	ليسانس	4	22.2 %
	ماستر	6	33.3 %
	غير ذلك	5	27.6 %
المجموع		18	100 %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة لهم مستوى دراسي جامعي بنسب مختلفة، بحيث 33.3 % من حاملي شهادة الماستر 27.6 % حاملي شهادة ليسانس و 22.2 % غير ذلك من حاملي شهادة الدكتوراه ، في حين وكأقل نسبة قدرت بـ 10.7 % للفئة من مستوى ثانوي .

## 4.5 الخبرة المهنية:

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول \*04: توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية.

النسبة	العدد	الفئة	الخاصية
5.6 %	1	أقل من 3 سنوات	الخبرة المهنية
16.7 %	3	من 3 إلى 4 سنوات	
		من 5 إلى 7 سنوات	
77.8 %	14	أكثر من 7 سنوات	
100 %	18	المجموع	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ في البداية أن ثلثي وأكثر من أفراد العينة لديهم أقدميه تفوق 7 سنوات بلغت نسبتهم 77.8 %، وبدرجة أقل لديهم أقدميه أقل من 5 سنوات بلغت 16.7 % و 5.6 % كأضعف نسبة كانت الخبرة فيها أقل من 3 سنوات .

## 5.5 الوظيفة ومكان العمل:

يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة ومكان العمل.

الجدول\*05: توزيع العينة وفق متغير الوظيفة ومكان العمل

النسبة	العدد	الفئة	الخاصية
%11.1	2	استاذ	الوظيفة
%11.1	2	رئيس قسم فرع الوسائل	
%11.1	2	مهندس	
%5.6	1	مدير فرعي	
%16.7	3	متصرف	
%5.6	1	ملحق ادارة	
%11.1	2	مساعد مكنتبات	
%11.1	2	تقني سامي اعلام آلي	
%5.6	1	رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة	
%11.1	2	سكرتيرة	
%100	18	المجموع	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العينة تغطي أهم الوظائف في الجامعة

## 6. أداة الدراسة :

تم إعداد هذه الخارطة باقتراح من المشرف أ/بن شريك عمر لكونها تتناسب بشكل كبير مع ما ورد في الدراسة ، فخارطة الذهن عبارة عن صورة لأفكار فرد ما ، كما يعرفها P.COSSETTE & : AUDIT (1994) على انه : "تصور تخطيطي للتصور الذهني الذي يكونه الباحث (أو المرشد) بمجموعة التصورات الكلامية المقدمة من طرف الفرد انطلاقا من تصورات المعرفة حول موضوع محدد"، ومنه تكون خارطة الذهن هي الأداة الأنجع التي يمكن استخدامها في الكشف عن التصورات لدى الأفراد.

وقد وجدت أساسا لتستعمل في مساعدة الأفراد على التعرف على تصوراتهم والتفكير فيما يفكرون، فهي توفر للفرد الإطلاع على طريقة تفكيره من أجل تحسينها (بن شريك، 2007، ص 120)

وفي إطار ذلك طلب من أفراد العينة الإجابة على ماورد في دفتر الخارطة الذهنية بإتباع التعليمات الموجودة بها (الخارطة موضحة في النموذج الوارد في الملاحق) أن يبينوا العوامل التي تؤثر على أو تتأثر ب إدارة المعرفة .

بعد تلقي إجابات الأفراد (18) على الخارطة تمت عملية تفريغ عوامل الخارطة الذهنية الخاصة بكل فرد ومن ثم وضع الجدول المعياري للحكم على مستوى وضوح التصور وذلك من خلال الاعتماد على مدى وجود العوامل في الخارطة الذهنية للفرد وهي موضحة كالآتي :

الجدول رقم (06)

الجدول المعياري الخاص بالعوامل الأساسية لإدارة المعرفة

إدارة المعرفة		
العمليات	العناصر	المتطلبات
تشخيص وإنتاج المعرفة	الإستراتيجية	القيادة
تخزين المعرفة	الأشخاص	ثقافة المنظمة
توزيع المعرفة	التكنولوجيا	البيئة المادية
تطبيق المعرفة	العملية	المعرفة العامة
		التكنولوجيا
		الهيكل التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة

ويرافق الجدول، ما يعرف بجدول مفتاح تصحيح تفرغ العوامل للحكم عليها وفق مايلي :

الجدول (07)

مفتاح تصحيح الخرائط الذهنية

البدائل المستعملة	
ضعيف (01) ، متوسط (02) ، مرتفع (03)	
النتيجة	العبارة المستعملة
متوسط	متوسط + متوسط + متوسط
متوسط	متوسط + متوسط + ضعيف
متوسط	متوسط + متوسط + مرتفع
متوسط	متوسط + ضعيف + مرتفع
ضعيف	متوسط + ضعيف + ضعيف
مرتفع	متوسط + مرتفع + مرتفع
ضعيف	ضعيف + ضعيف + مرتفع
ضعيف	ضعيف + ضعيف + ضعيف
مرتفع	مرتفع + مرتفع + مرتفع

المصدر: الأستاذ المشرف

## 7. الأساليب والاختبارات الرياضية:

غالبا ما اتخذت معالجة الخرائط الذهنية شكل التحليل الكيفي ولم ترق إلى المعالجة الكمية التي تسمح بالتعمق أكثر في دراستها، وينتهي التحليل بالوقوف على أهم المفاهيم بالنسبة للفرد وتجميع هذه المفاهيم حتى نكون فكرة موضوعية حول تفكير الفرد ، تم التوصل إلى أحسن طريقة ( بن شريك، 2012، ص 206 ) ، ومن خلال نتائج العوامل الثلاث تم استخدام الأسلوب الإحصائي كا<sup>2</sup> والذي يستخدم عندما تكون هناك بيانات على شكل تكرارات ضمن فئات، إلا أن هناك نوعين من الاختبارات الخاصة بـ كا<sup>2</sup> حسب عدد المتغيرات المكونة له، فإذا كان متغير واحد نسميه كا<sup>2</sup> لحسن المطابقة، إذا كان متغيرين نسميه كا<sup>2</sup> للاستقلالية .

## خاتمة الفصل:

إن هذا الفصل بمثابة حلقة الوصل بين الجانب النظري والتعمق في الجانب الميداني تقدمنا أهم المعطيات حول المنهج المتبع في الدراسة ليتم القارئ بما هو آت من طرق المعالجة الإحصائية وبلورة فكرة عما سيعرض من بيانات ، تلاها عرض لميدان الدراسة الذي يتميز بأنه خاص لنخرج بعدها على أهم خصائص العينة التي بدورها كانت قليلة ومميزة ، من هذا الفصل استأثرنا بالجانب الأكبر ألا وهو أداة الدراسة التي كانت فريدة من نوعها وشيء جديد ومختلف عن كل الأدوات المعروفة سابقا ، في الأخير تطرقنا إلى الأساليب الرياضية المعتمدة في تحليل نتائج هذه الدراسة .

## الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج

**تمهيد:**

إن طريقة معالجة البيانات واستخلاص النتائج العلمية المدروسة، مرتبط بطبيعة المشكلة المدروسة، وبالخبرات العلمية للباحث، حيث تبدأ هذه المرحلة، بعد الانتهاء مباشرة من عملية جمع البيانات والمعلومات، بالوسائل والأساليب المختلفة المنوه عنها في الفصل السابق. ويكمن الهدف الأساسي لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج في فهم وإمام الباحث الجيد بمشكلة البحث وبمفردات ومصطلحات المشكلة العلمية، ليتم معالجة بيانات ومعلومات المشكلة المدروسة، بأسلوب سلس وثيق، يمكنه من عرض طريقة معالجة المشكلة المدروسة بشكل سليم وعلمي، وكذلك إظهار آلية الوصول إلى نتائج الدراسة، بشكل واضح وتمتلك القابلية للتحقق.

نستهل عرض وتحليل النتائج بالتطرق إلى نتائج الخارطة الذهنية بالنسبة لكل فرد .

**1. نتائج الخرائط الذهنية :**

تسمح هذه الخرائط بالتعرف على تصورات الموظفين وطريقة تفكيرهم حول إدارة المعرفة، وتعرض في ظل هذه الخرائط جداول شبه تفصيلية لأهم المفاهيم التي تعنى بها إدارة المعرفة، مع وضع العلامة (+) كتعبير عن العلاقة الايجابية، في حين العلامة (-) للعلاقة السلبية .

**2. الخرائط الذهنية للأفراد:**

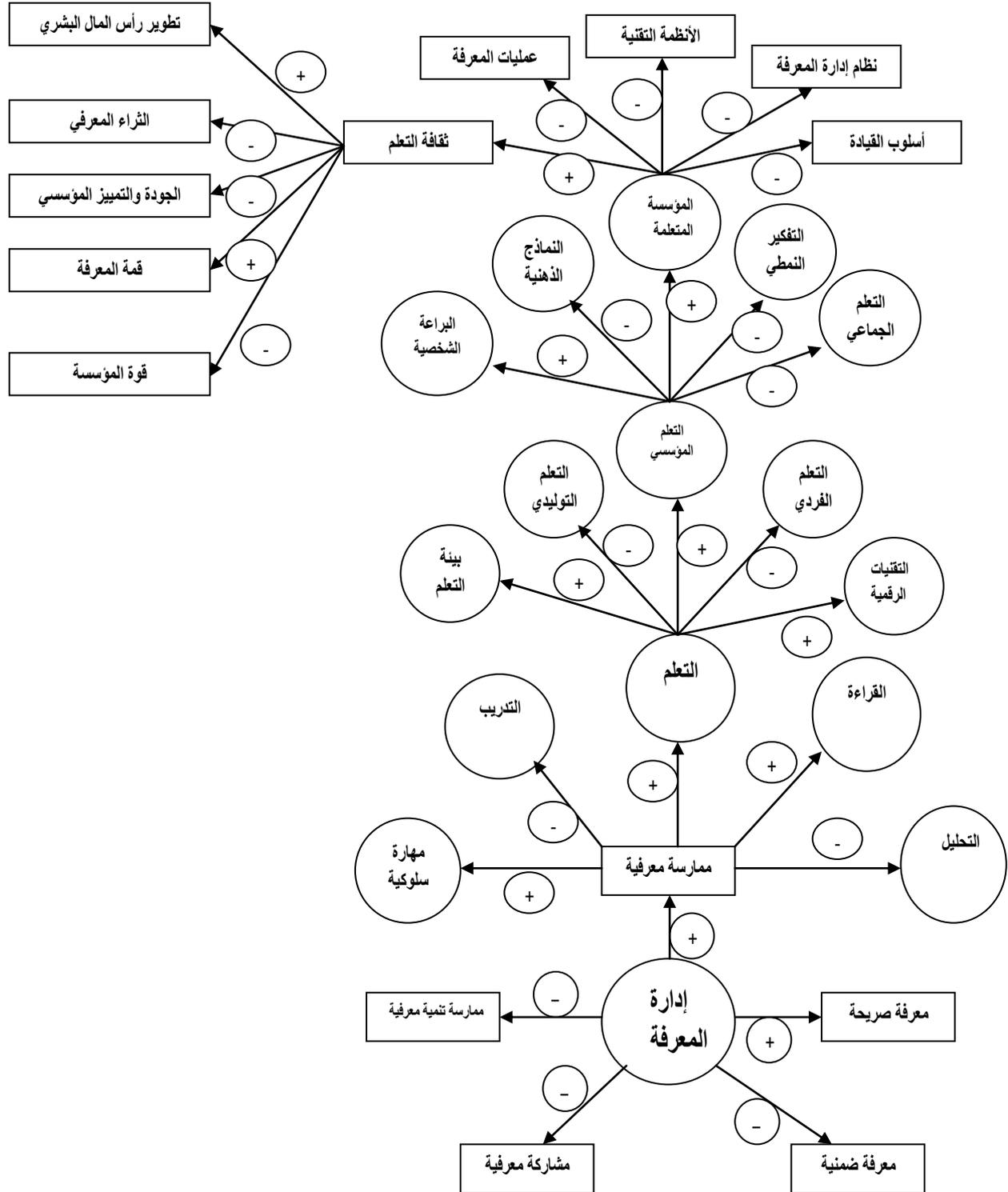
يتم في هذا الجزء عرض جميع الخرائط الذهنية المتحصل عليها للأفراد الثمان عشر ( 18 ) .

**الفرد الأول (01):**

يبين لنا الشكل رقم (01) أسفله خارطة الذهنية للفرد الأول (01) ، المركبة من (31) مفهوم تجمع بينهم (17) رابطة علاقة سلبية و(12) رابطة علاقة ايجابية، ويليه جدول رقم (08) لتقس الفرد:

الشكل رقم (01) :

الخارطة الذهنية للفرد (01):



الجدول 08:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الأول:

العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>التعلم - التقنيات الرقمية</p> <p>البراعة الشخصية</p> <p>التفكير النمطي</p> <p>بناء شبكة من العلاقات</p> <p>مهارة سلوكية - نظام إدارة</p> <p>المعرفة - المؤسسة المتعلمة</p> <p>الجودة والتميز المؤسسي</p> <p>ممارسة تنمية المعرفة</p> <p>التدريب - تطوير</p> <p>التعلم الفردي - مهارة سلوكية</p> <p>التعلم المؤسس - التعلم</p> <p>التوليدي</p>	<p>البراعة الشخصية</p> <p>الأنظمة التقنية</p> <p>الثراء المعرفي</p> <p>مشاركة المعرفة</p> <p>معرفة صريحة</p> <p>معرفة ضمنية</p> <p>التحليل</p>	<p>أسلوب القيادة</p> <p>التعلم الجماعي</p> <p>ثقافة التعلم</p>

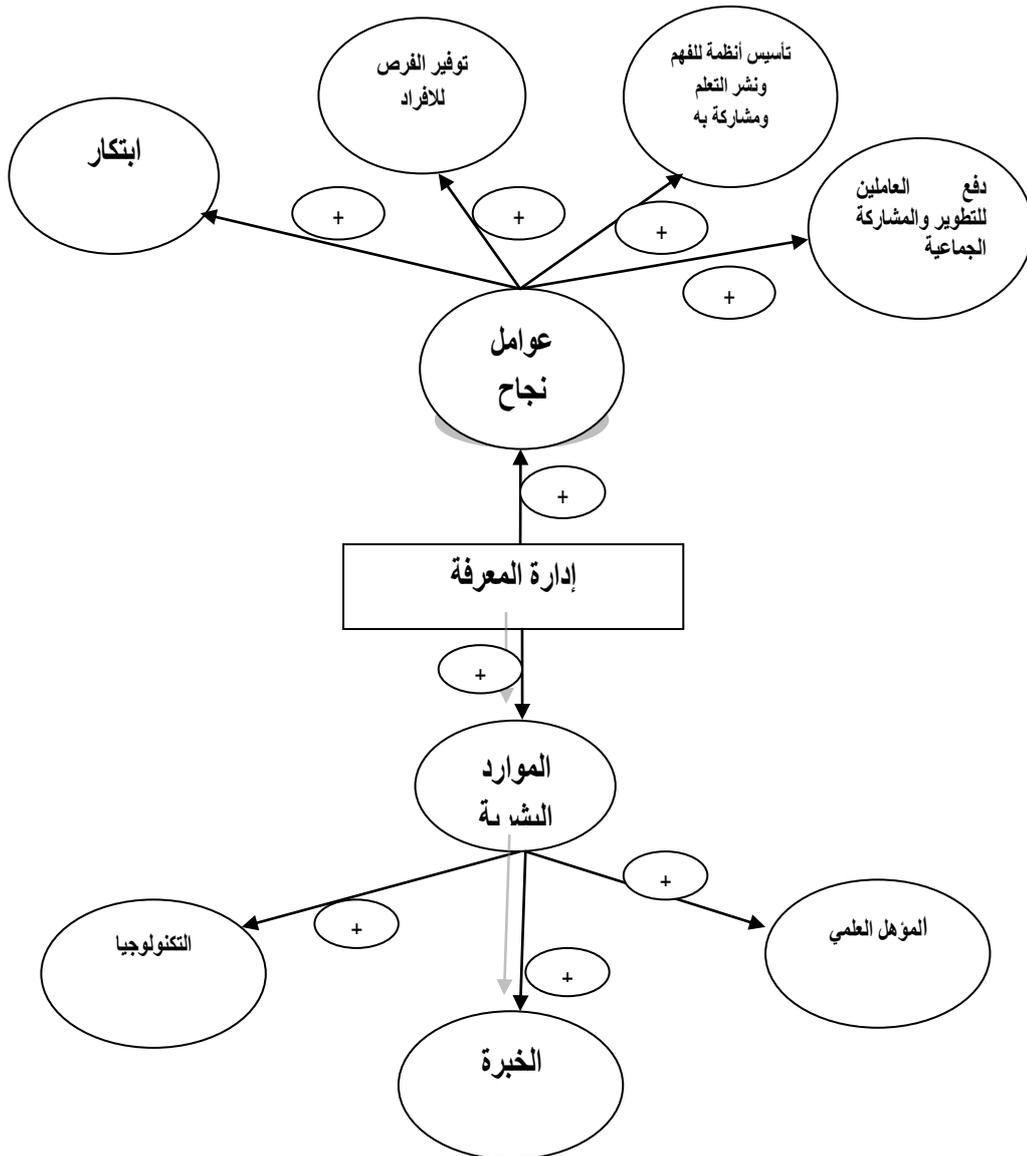
الفرد الثاني(02):

يبين لنا الشكل رقم (02) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الثاني (02) ، المركبة من (12) مفهوم تجمع بينهم (10) رابطة علاقة ايجابية دون وجود رابطة علاقة سلبية، ويليه جدول رقم

(09) لنفس الفرد:

الشكل رقم(02) :

الخارطة الذهنية للفرد(02):



الجدول 09:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الثاني:

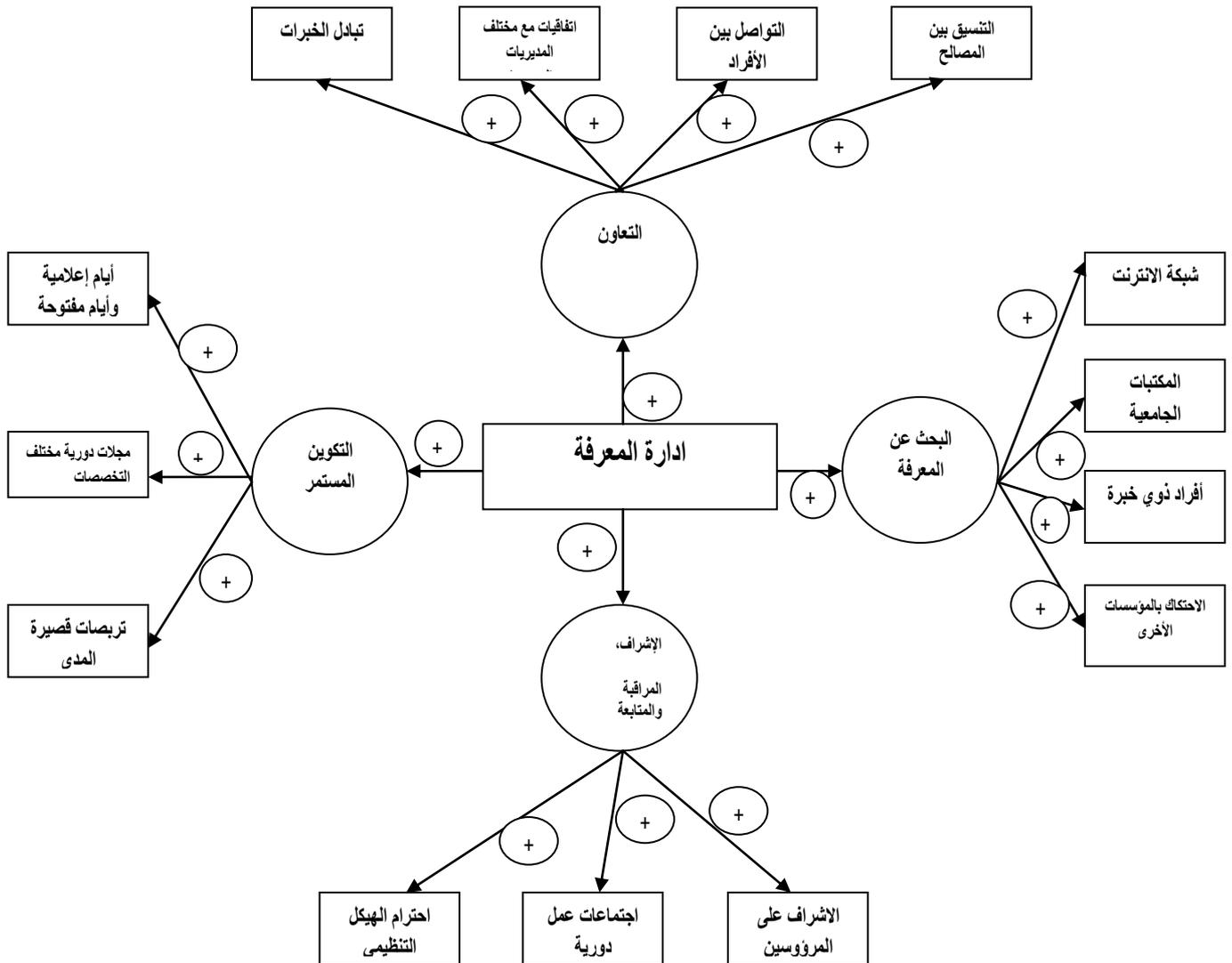
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>الخبرة تكنولوجيا تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم ومشاركة به دفع العاملين للتطوير والمشاركة الجماعية موارد بشرية الابتكار المؤهل العلمي</p>		

الفرد الثالث (03):

يبين لنا الشكل رقم(03) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الثالث (03) ، المركبة من (19) مفهوم تجمع بينهم (18) رابطة علاقة ايجابية دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (10) لنفس الفرد:

الشكل رقم(03) :

الخارطة الذهنية للفرد(03):



الجدول 10:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الثالث:

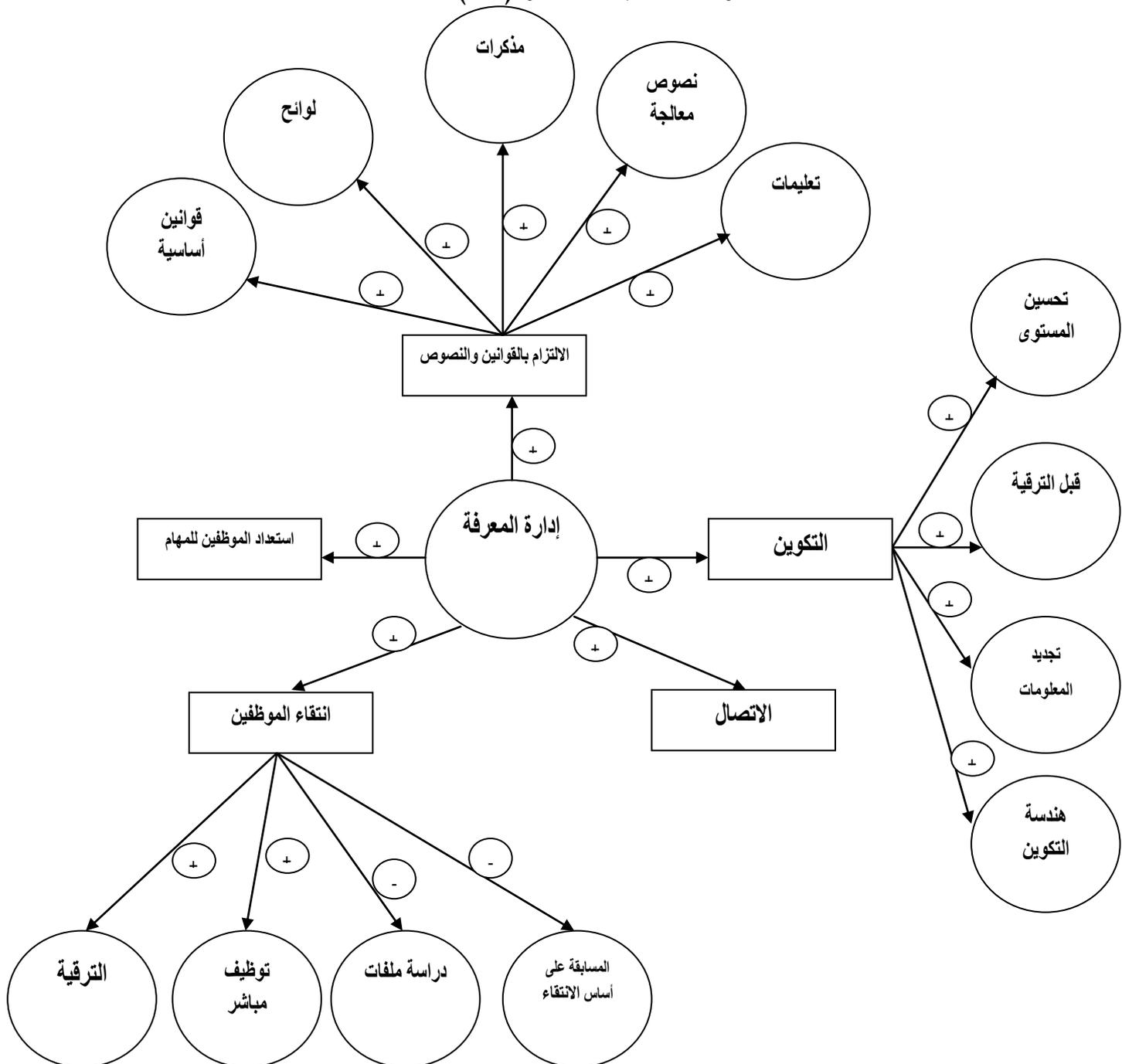
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
التعاون أفراد ذوي الخبرة التكوين المستمر اجتماعات عمل دورية مجلات دورية مختلف التخصصات البحث عن المعرفة شبكة الانترنت البحث عن المعرفة	الاحتكاك بالمؤسسات الأخرى اتفاقيات مع مختلف المديریات والمؤسسات تبادل الخبرات	الإشراف والمراقبة والمتابعة احترام الهيكل التنظيمي الإشراف على المرؤوسين التواصل مع الأفراد

الفرد الرابع (04):

يبين لنا الشكل رقم (04)أسفله الخارطة الذهنية للفرد الرابع (04) ، المركبة من (20) مفهوم تجمع بينهم (17) رابطة علاقة ايجابية ، (02) رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (11) لنفس الفرد:

الشكل رقم(04) :

الخارطة الذهنية للفرد(04):



الجدول 11:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الرابع:

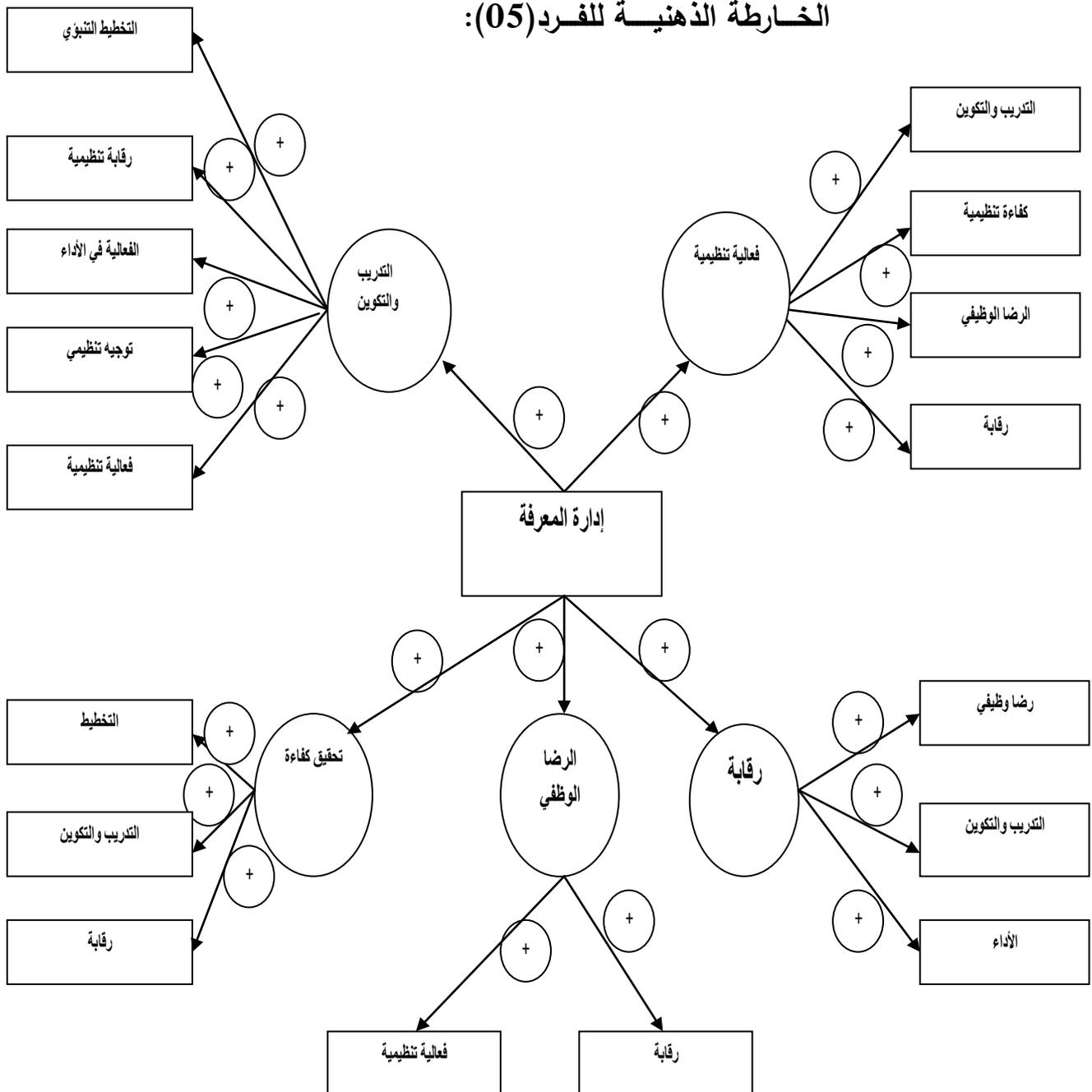
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>انقاء الموظفين</p> <p>نصوص المعالجة</p> <p>تكوين المتربص</p> <p>هندسة التكوين</p> <p>لوائح</p> <p>تعليمات</p> <p>مذكرات</p>	<p>تجديد المعلومات</p>	<p>الالتزام بالقوانين والنصوص</p> <p>اتصال</p>

الفرد الخامس (05):

يبين لنا الشكل رقم (05) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الخامس (05) ، المركبة من (20) مفهوم تجمع بينهم (22) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (12) لنفس الفرد:

الشكل رقم (05) :

الخارطة الذهنية للفرد (05):



الجدول 12:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الخامس:

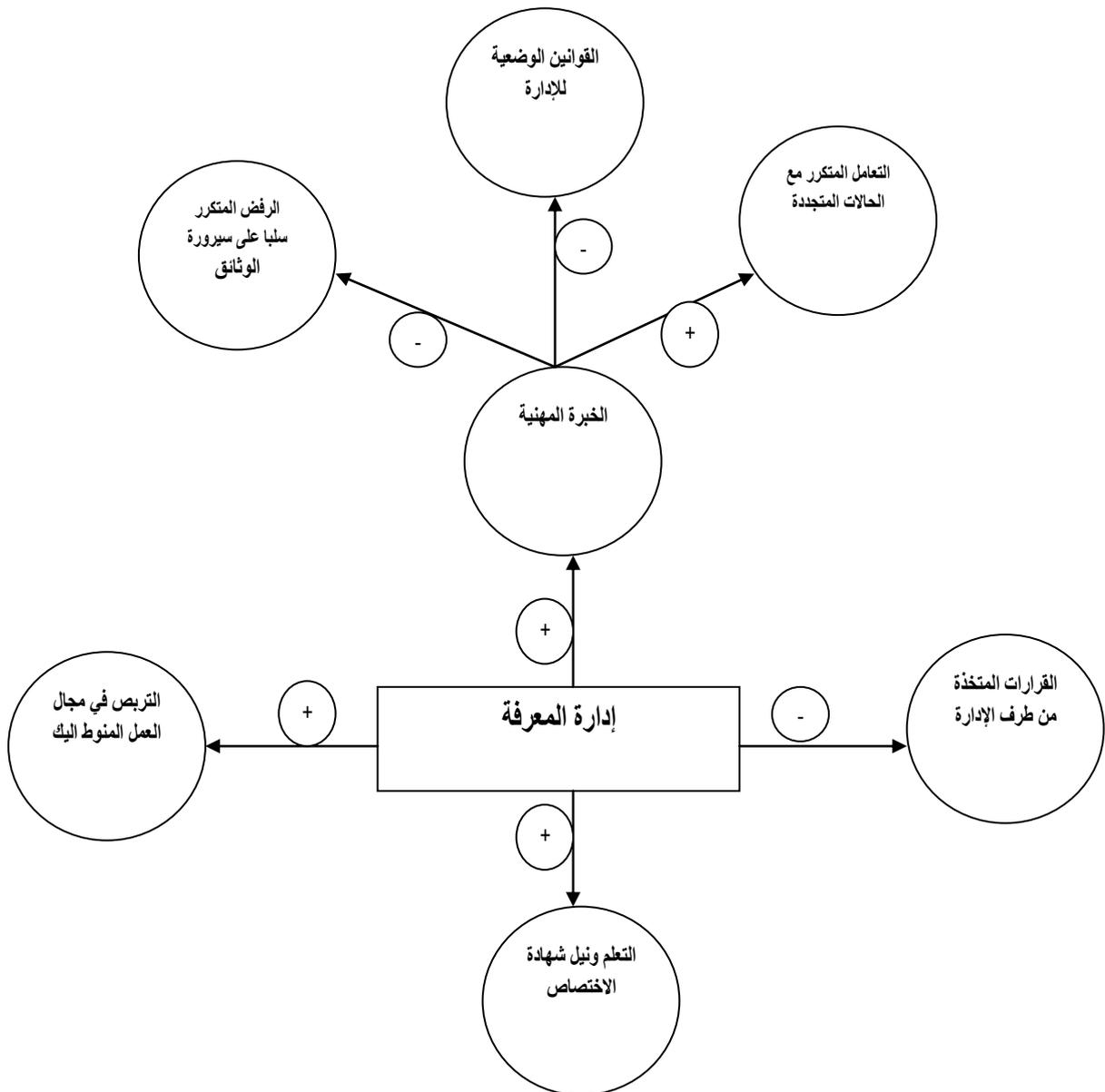
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>توجيه تنظيمي</p> <p>التخطيط</p> <p>التدريب والتكوين</p> <p>الرضا الوظيفي</p>	<p>الفعالية في الأداء</p> <p>فعالية تنظيمية</p> <p>تحقيق الكفاءة</p> <p>تجديد المعلومة</p>	<p>رقابة تنظيمية</p>

الفرد السادس (06):

يبين لنا الشكل رقم (06) أسفله الخارطة الذهنية للفرد السادس (06) ، المركبة من (08) مفهوم تجمع بينهم (04) رابطة علاقة ايجابية ، (03) رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (13) لنفس الفرد:

الشكل رقم (06) :

الخارطة الذهنية للفرد (06):



الجدول 13:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد السادس:

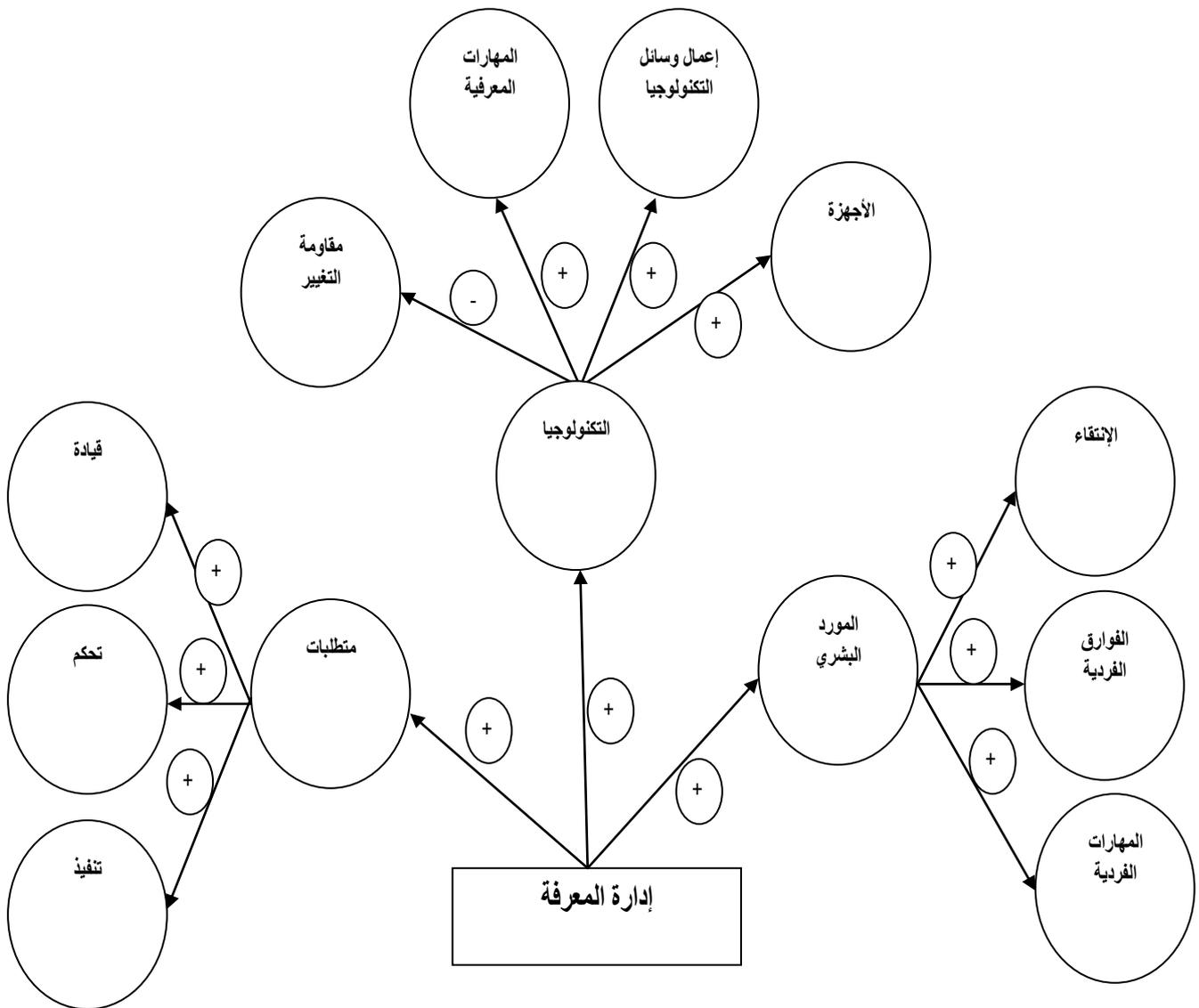
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
القرارات المتخذة من طرف الإدارة التعلم ونيل شهادة التخصص الخبرة المهنية الرفض المتكرر سلبا على سيرورة الوثائق التعامل المتكرر مع الحالات المتجددة التريص في مجال العمل المنوط إليك		القوانين الوضعية للإدارة

الفرد السابع (07):

يبين لنا الشكل رقم(07)أسفله الخارطة الذهنية للفرد السابع (07) ، المركبة من (14) مفهوم تجمع بينهم (12) رابطة علاقة ايجابية ، (01) رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (14) لنفس الفرد:

الشكل رقم(07) :

الخارطة الذهنية للفرد(07):



الجدول 14:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد السابع:

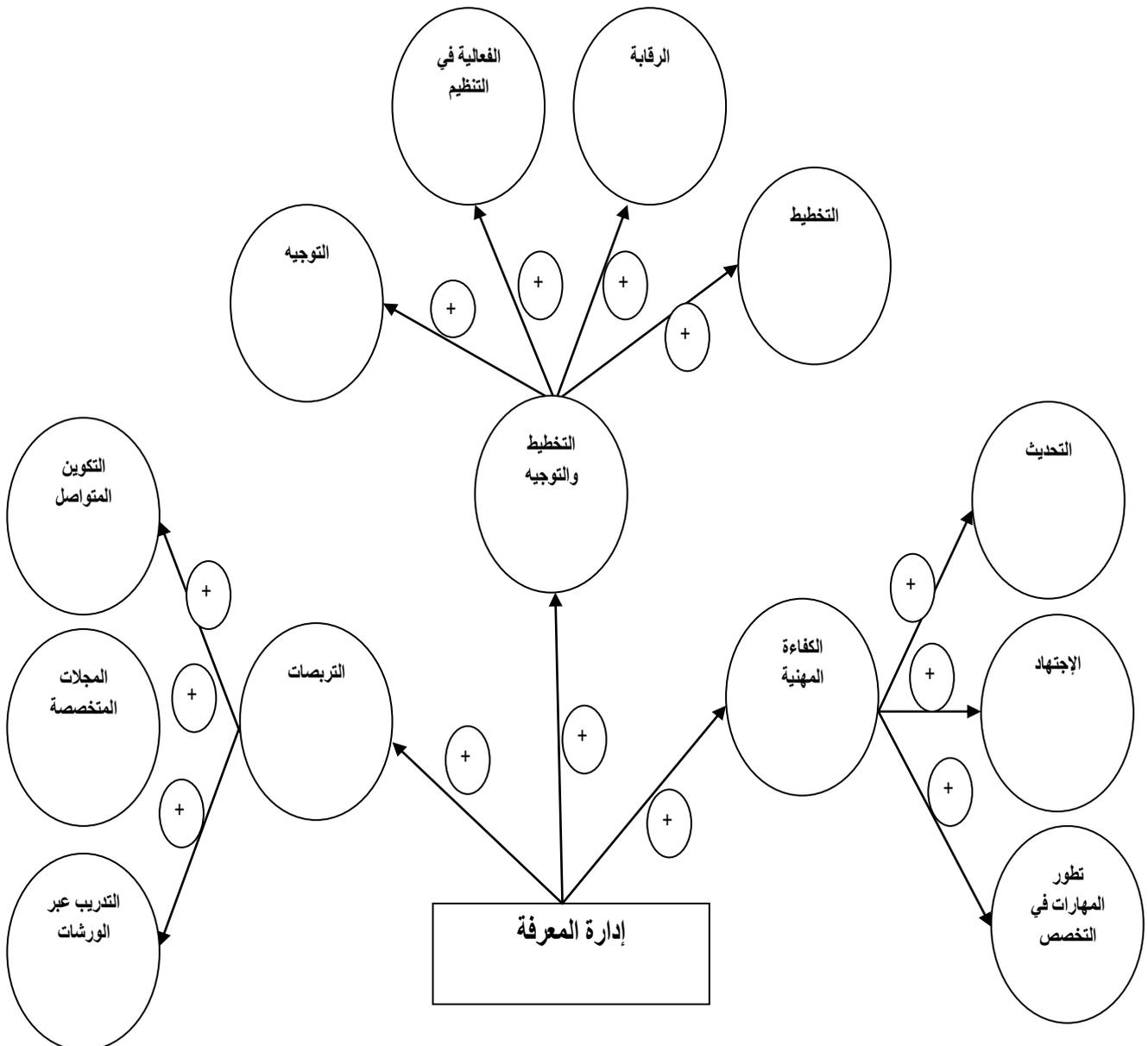
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>إعمال وسائل التكنولوجيا الأجهزة تكنولوجيا الالتقاء تنفيذ المهارات المعرفية المورد البشري</p>	<p>مقاومة التغيير</p>	<p>القيادة تحكم</p>

الفرد الثامن (08):

يبين لنا الشكل رقم (14) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الثامن (08) ، المركبة من (14) مفهوم تجمع بينهم (13) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (15) لنفس الفرد:

الشكل رقم (08) :

الخارطة الذهنية للفرد (08):



الجدول 15:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الثامن:

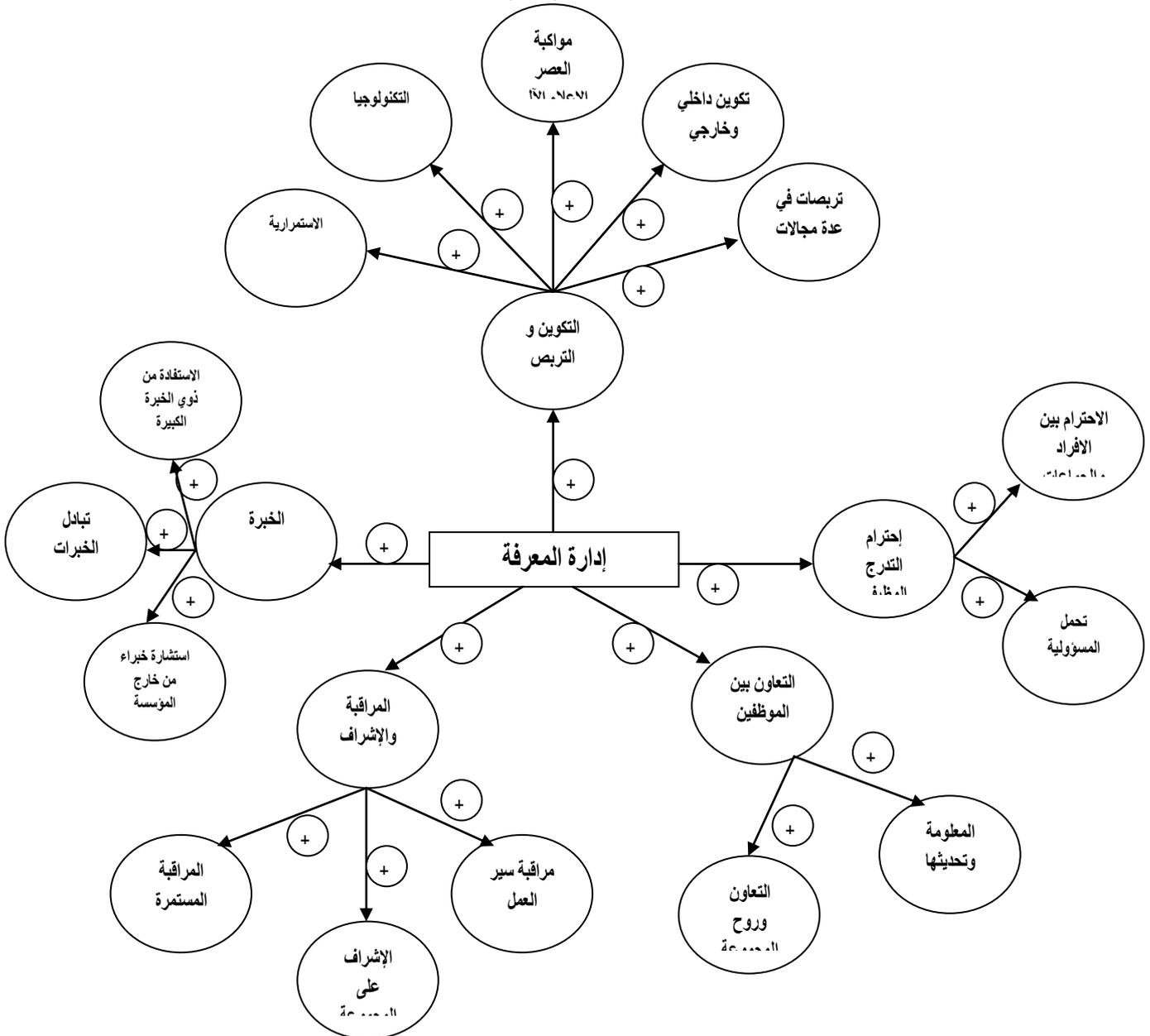
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>توجيه</p> <p>تخطيط</p> <p>التريصات</p> <p>التكوين المتواصل</p> <p>المجالات المتخصصة</p> <p>التدريب عبر الورشات</p> <p>تطور المهارات في</p> <p>التخصص</p>	<p>التحديث</p> <p>الفعالية في التنظيم</p> <p>الكفاءة المهنية</p>	<p>الرقابة</p>

الفرد التاسع (09):

يبين لنا الشكل رقم(09) أسفله الخارطة الذهنية للفرد التاسع (09) ، المركبة من (21) مفهوم تجمع بينهم (20) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم(16) لنفس الفرد:

الشكل رقم(09) :

الخارطة الذهنية للفرد(09):



الجدول 16:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد التاسع:

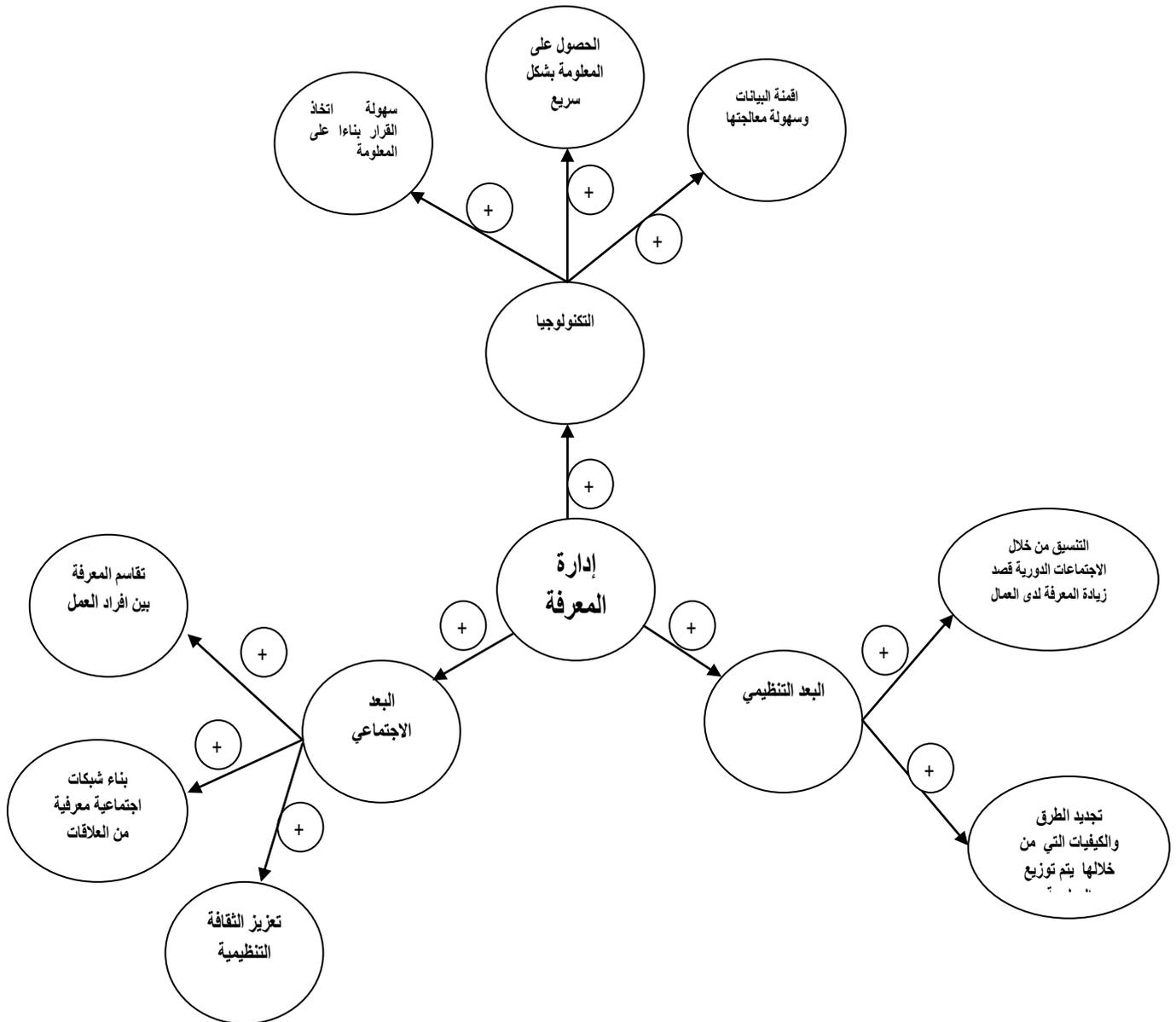
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>الاستفادة من ذوي الخبرة الكبيرة - مواكبة عصر الإعلام - التعاون بين الموظفين - التعاون وروح الجماعة - الخبرة استشارة الخبراء من خارج المؤسسة - احترام بين الأفراد والجماعات احترام التدرج الوظيفي الاستمرارية تكوين داخلي وخارجي تربصات في عدة مجالات التكنولوجيا</p>	<p>المعلومة وتحديثها تبادل الخبرات</p>	<p>المراقبة والإشراف مراقبة سير العمل</p>

الفرد العاشر (10):

يبين لنا الشكل رقم(10) أسفله الخارطة الذهنية للفرد العاشر (10) ، المركبة من (12) مفهوم تجمع بينهم (11) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم(17) لنفس الفرد:

الشكل رقم(10) :

الخارطة الذهنية للفرد(10):



الجدول 17:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد العاشر:

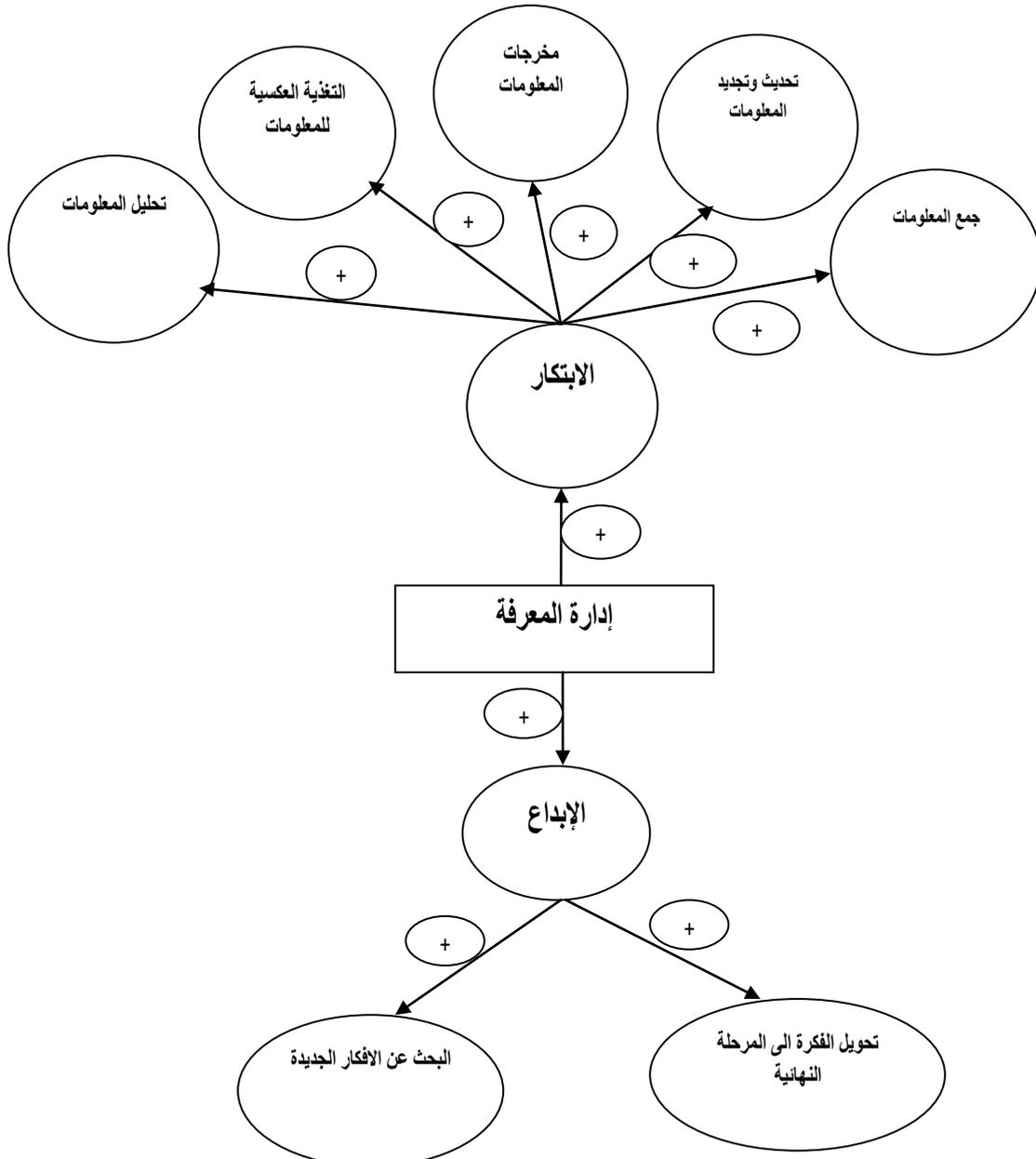
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>أقمنة البيانات وسهولة معالجتها</p> <p>تجديد الطرق والكيفيات التي يتم من خلالها توزيع المعلومة</p> <p>بناء شبكات معرفية من العلاقات التنسيق من خلال الاجتماعات الدورية قصد زيادة المعرفة لدى العمال</p>	<p>تقاسم المعرفة بين أفراد العمل</p>	<p>تكنولوجيا البعد الاجتماعي</p> <p>تعزيز الثقافة التنظيمية</p> <p>سهولة اتخاذ القرار بناء على المعلومة</p> <p>الحصول على المعلومة بشكل سريع</p>

الفرد الحادي عشر (11):

يبين لنا الشكل رقم (11) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الحادي عشر (11) ، المركبة من (10) مفاهيم تجمع بينهم (09) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (18) لنفس الفرد:

الشكل رقم (11) :

الخارطة الذهنية للفرد (11):



الجدول 18:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الحادي عشر:

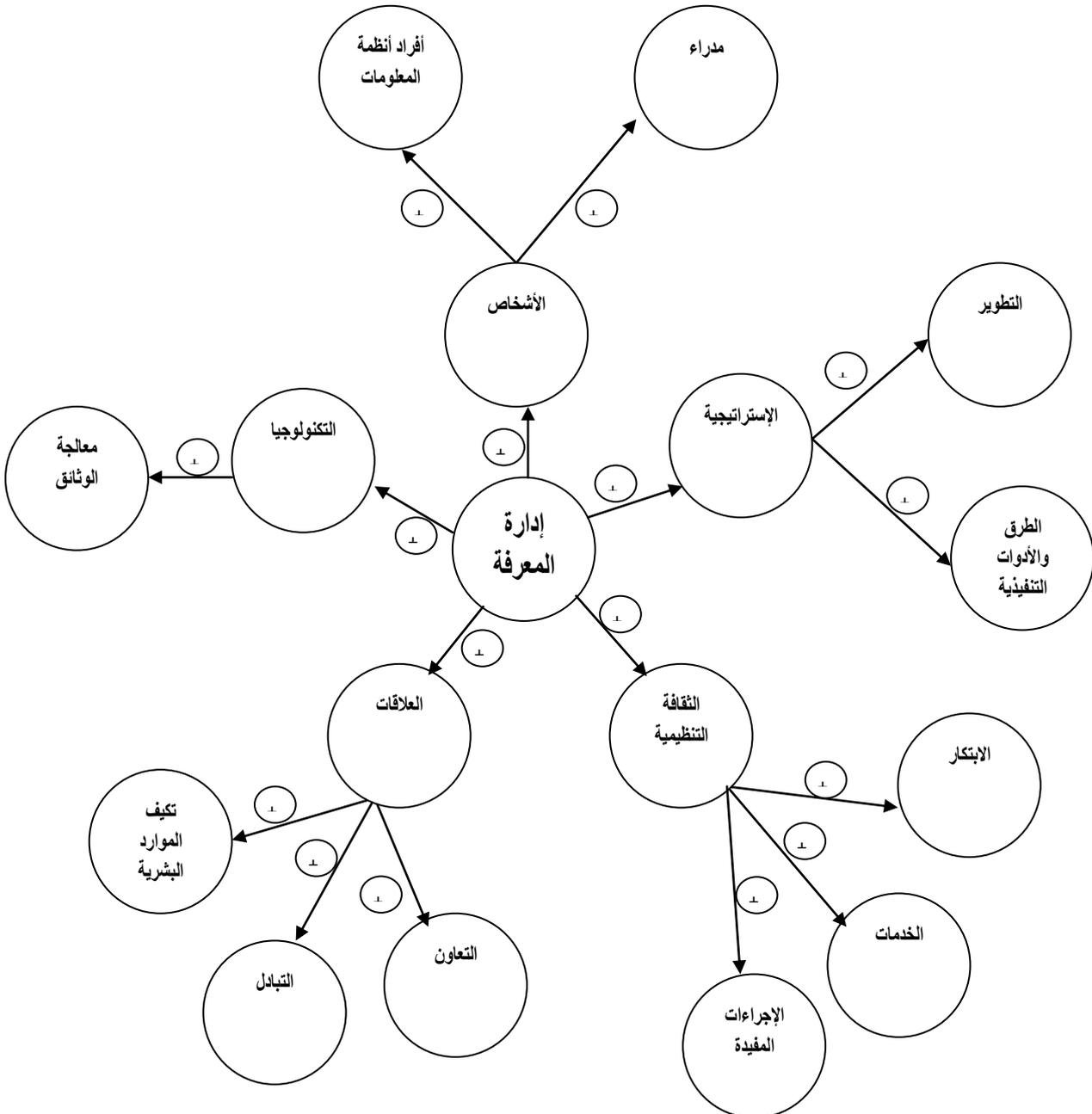
العوامل:		
متطلبات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	عناصر إدارة المعرفة
	تحديث وتجديد المعلومة جمع المعلومات التغذية العكسية للمعلومات تحويل الفكرة إلى المرحلة النهائية	تحليل المعلومات البحث عن الأفكار الجديدة إبداع ابتكار

الفرد الثاني عشر (12):

يبين لنا الشكل رقم (12) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الثاني عشر (12) ، المركبة من (17) مفاهيم تجمع بينهم (16) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (19) لنفس الفرد:

الشكل رقم (12) :

الخارطة الذهنية للفرد (12):



الجدول 19:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الثاني عشر:

العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
الطرق والأدوات التنفيذية الإجراءات المفيدة الخدمات الإستراتيجية الأشخاص تعاون ابتكار العلاقات تكيف الموارد البشرية التطوير أفراد أنظمة المعلومات	تبادل	الثقافة التنظيمية تكنولوجيا مدراء معالجة الوثائق تكنولوجيا

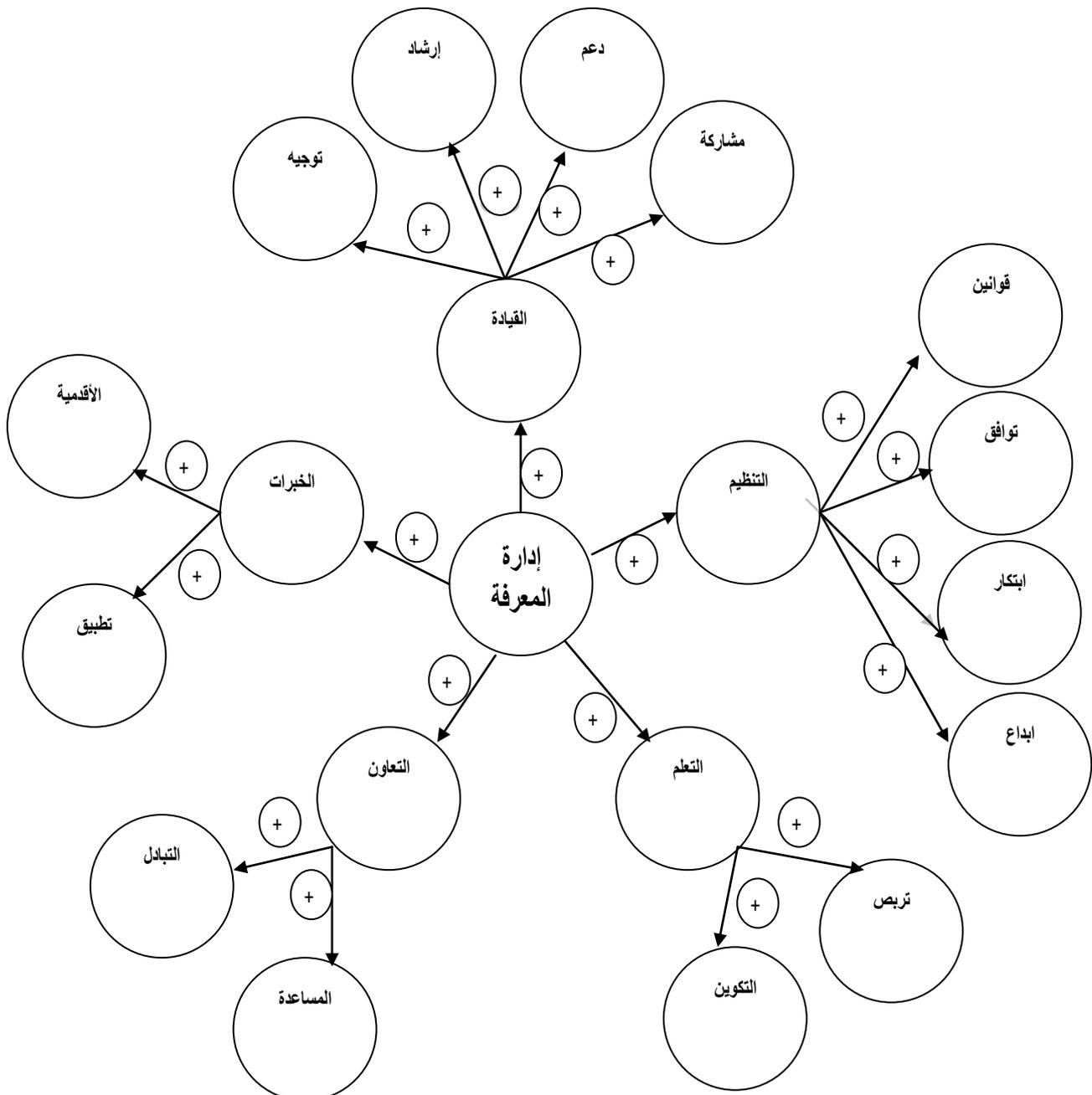
الفرد الثالث عشر (13):

يبين لنا الشكل رقم (13) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الثالث عشر (13) ، المركبة من (20) مفهوم تجمع بينهم (19) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه

جدول رقم (20) لنفس الفرد:

الشكل رقم (13) :

الخارطة الذهنية للفرد (13):



الجدول 20:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الثالث عشر:

العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
التعلم	تطبيق	تنظيم
الخبرات	مشاركة	قيادة
التعاون	تبادل	قوانين
مساعدة		
ابتكار		
توجيه		
دعم		
تريص		
تكوين		
إرشاد		
إبداع		

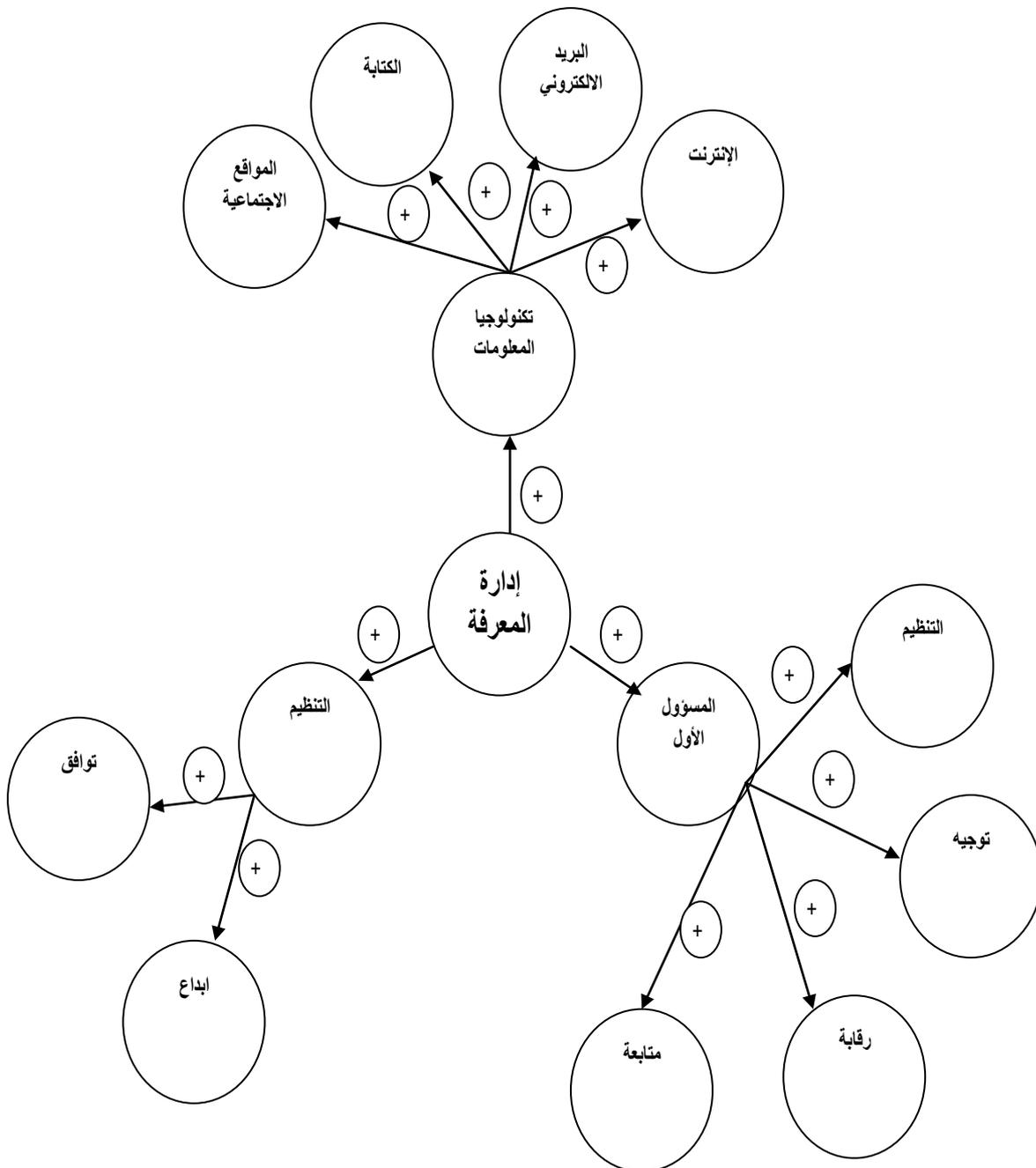
الفرد الرابع عشر (14):

يبين لنا الشكل رقم(14) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الرابع عشر (14) ، المركبة من (14) مفهوم تجمع بينهم (13) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول

رقم (21) لنفس الفرد:

الشكل رقم(14) :

الخارطة الذهنية للفرد(14):



الجدول 21:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الرابع عشر:

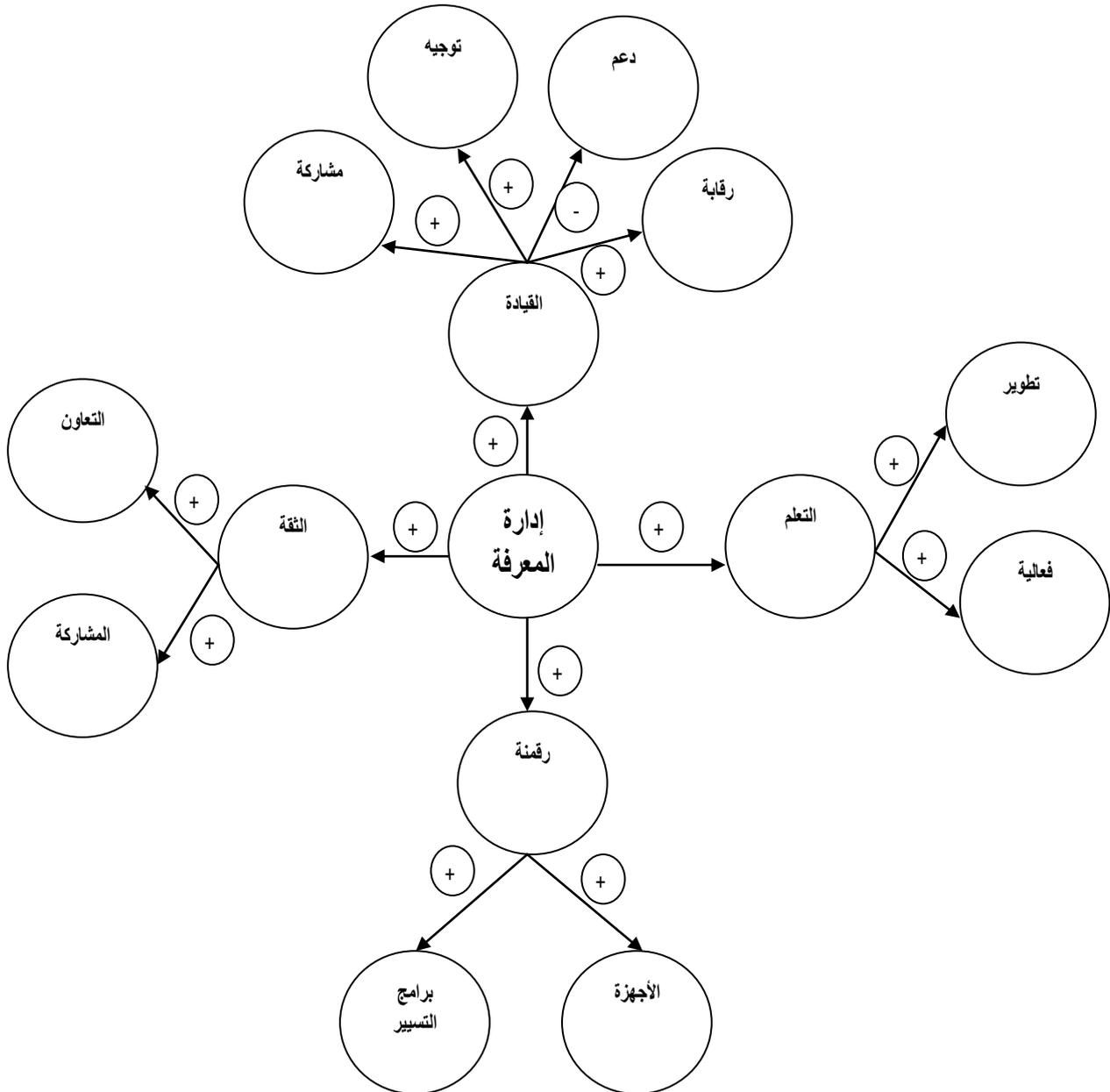
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
توجيه إبداع المسؤول الأول الكتابة		انترنت تنظيم رقابة متابعة تكنولوجيا المعلومات المواقع الالكترونية البريد الإلكتروني

الفرد الخامس عشر (15):

يبين لنا الشكل رقم(15) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الخامس عشر (15) ، المركبة من (15) مفاهيم تجمع بينهم (13) رابطة علاقة ايجابية ، (01) رابطة علاقة سلبية ، وبليه جدول رقم (22) لنفس الفرد:

الشكل رقم(15) :

الخارطة الذهنية للفرد(15):



الجدول 22:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الخامس عشر:

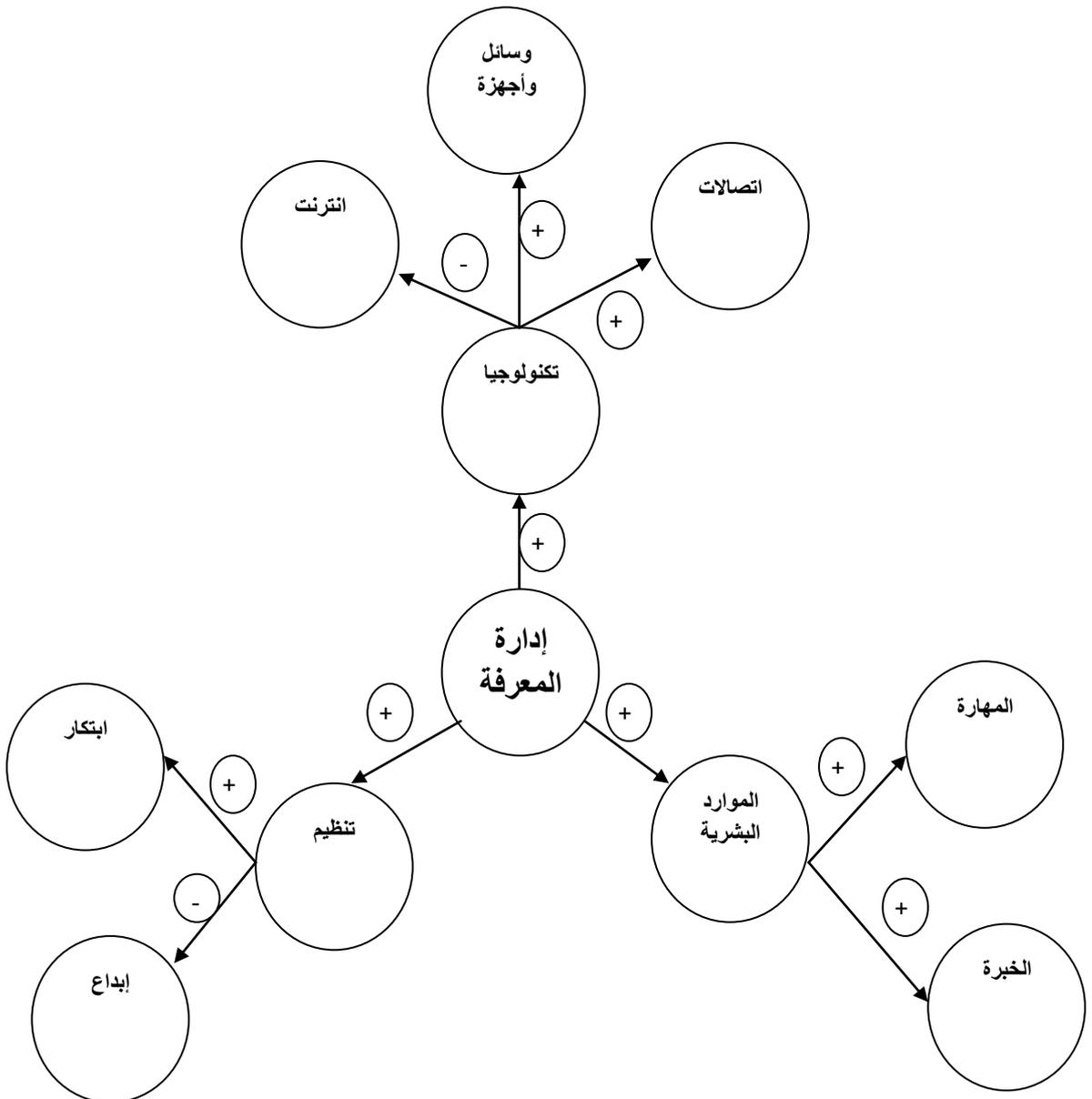
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
الاجهزة برامج التسيير التعاون الثقة التعلم تطوير توجيه دعم رقمنة	المشاركة فعالية	القيادة رقابة

الفرد السادس عشر (16):

يبين لنا الشكل رقم(16) أسفله الخارطة الذهنية للفرد السادس عشر (16) ، المركبة من (11) مفهوم تجمع بينهم (08) رابطة علاقة ايجابية ، (02) رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (23) لنفس الفرد:

الشكل رقم(16) :

الخارطة الذهنية للفرد(16):



الجدول 23 :

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد السادس عشر:

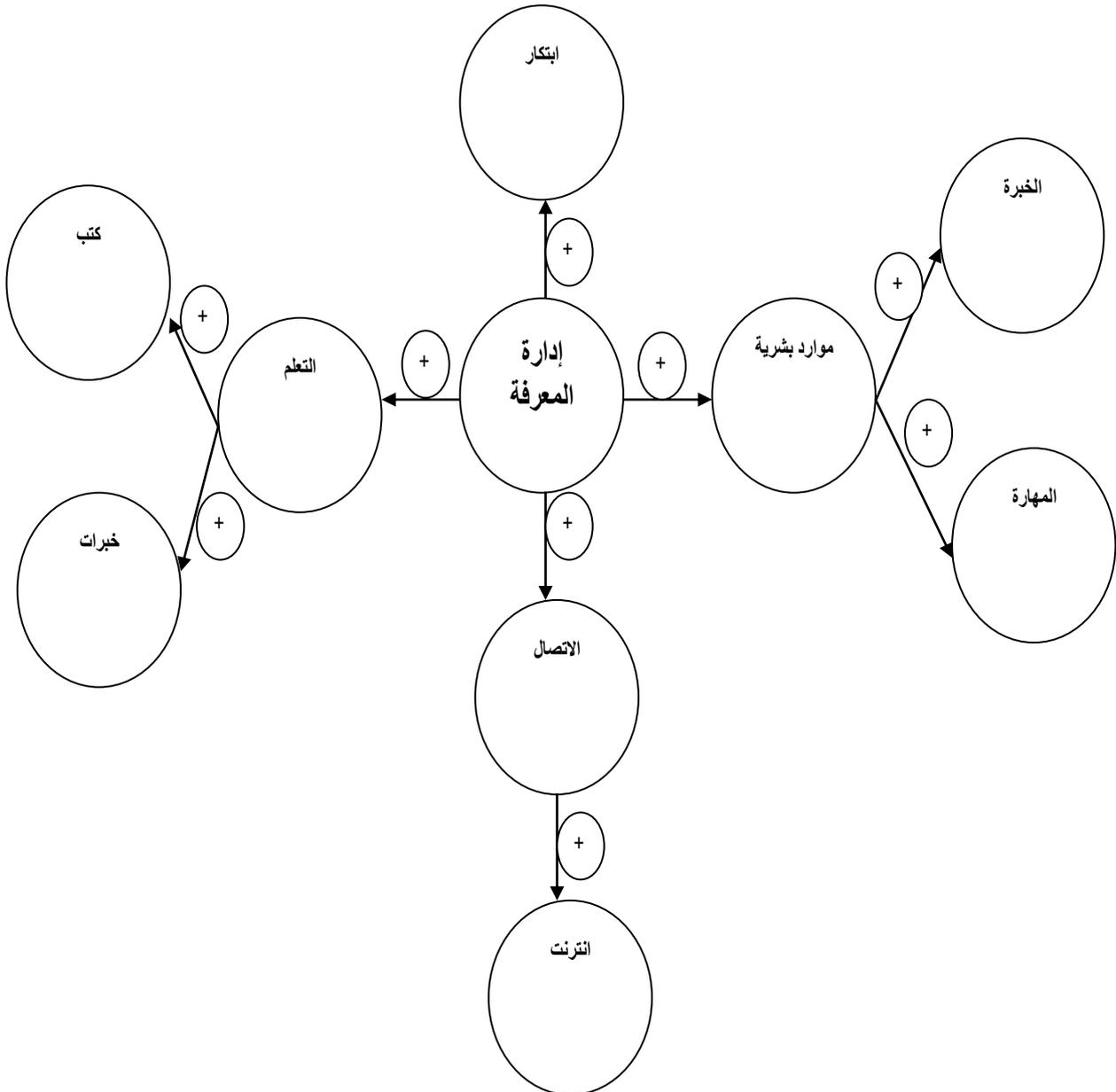
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>تكنولوجيا</p> <p>ابتكار</p> <p>إبداع</p> <p>الخبرة</p> <p>وسائل وأجهزة</p> <p>المهارة</p> <p>موارد بشرية</p> <p>اتصالات</p> <p>انترنت</p>		تنظيم

الفرد السابع عشر (17):

يبين لنا الشكل رقم (17) أسفله الخارطة الذهنية للفرد السابع عشر (17) ، المركبة من (10) مفهوم تجمع بينهم (09) رابطة علاقة ايجابية ، دون وجود رابطة علاقة سلبية ، ويليه جدول رقم (24) لنفس الفرد:

الشكل رقم (17) :

الخارطة الذهنية للفرد (17):



الجدول 24:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد السابع عشر:

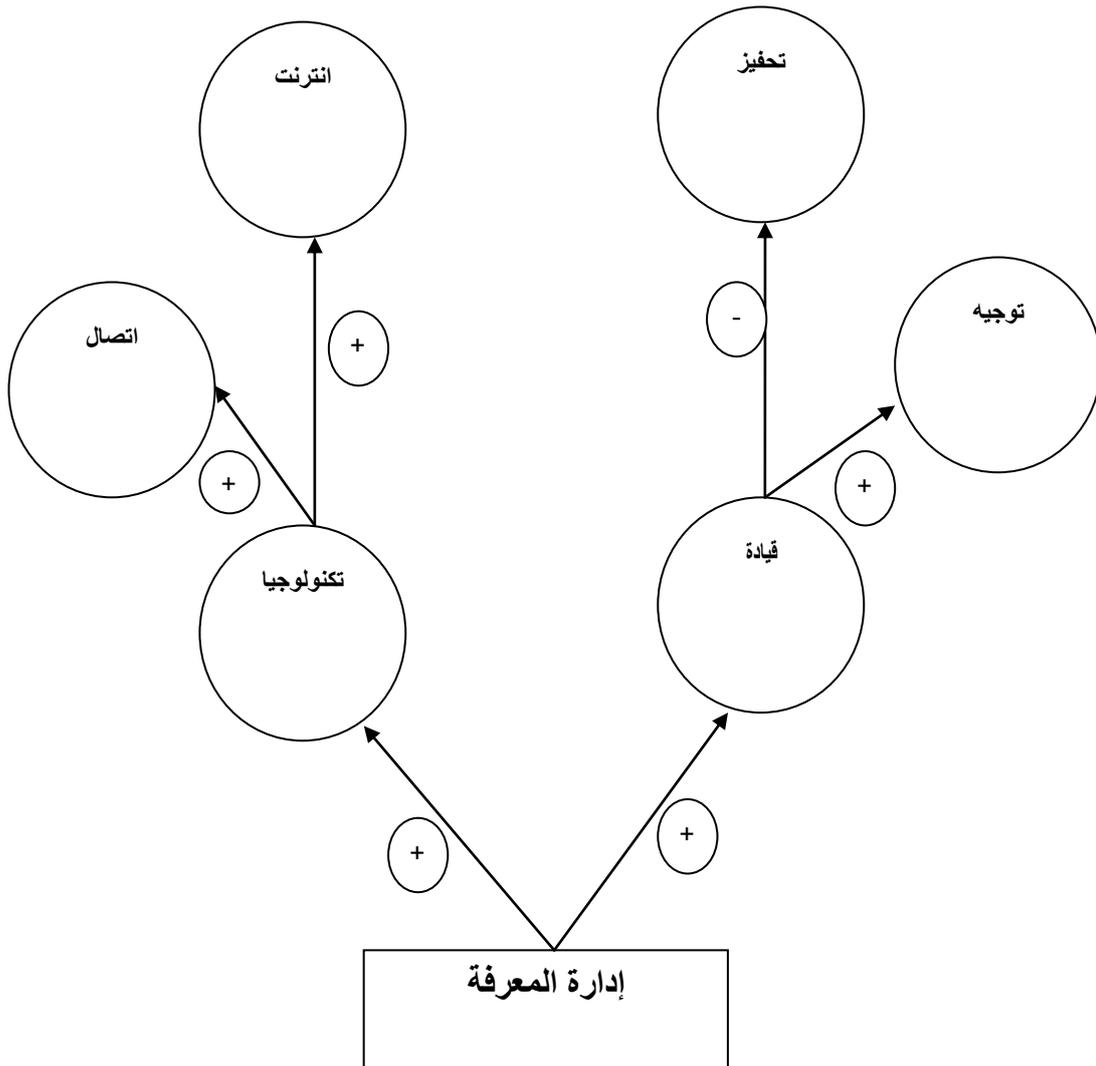
العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>خبرات</p> <p>ابتكار</p> <p>التعلم</p> <p>موارد بشرية</p> <p>كتب</p>		<p>انترنت</p>

الفرد الثامن عشر (18):

يبين لنا الشكل رقم (18) أسفله الخارطة الذهنية للفرد الثامن عشر (18) ، المركبة من (07) مفاهيم تجمع بينهم (05) رابطة علاقة ايجابية ، (01) رابطة علاقة سلبية، ويليه جدول رقم(25) لنفس الفرد:

الشكل رقم(18) :

الخارطة الذهنية للفرد(18):



الجدول 25:

تفريغ عوامل الخارطة الذهنية للفرد الثامن عشر:

العوامل:		
عناصر إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة	متطلبات إدارة المعرفة
<p>تكنولوجيا</p> <p>اتصال</p> <p>انترنت</p> <p>تحفيز</p> <p>توجيه</p>		<p>القيادة</p> <p>تكنولوجيا</p>

## خاتمة الفصل

عرضنا في هذا الفصل كامل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية ، انطلاقا من نتائج كل الأفراد الواحد تلو الآخر وعمدنا إلى تحليلها تحليلا كفييا بشكل فردي يبرز أهم التصورات للمفاهيم الدالة على إدارة المعرفة ، وقد استفدنا من معالجة كل النتائج من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS والتي أدت بنا إلى الحصول على مجموعة من النتائج التي سنقف على قراءتها بصورة أعمق في الفصل الموالي .

## الفصل السادس

### مناقشة نتائج الدراسة

**تمهيد:**

تعتبر مناقشة النتائج من أهم مراحل البحث، فهذا الفصل هو بمثابة الحوصلة في قراءة النتائج بما توفر من نتائج دراسات من قبل حتى يتم ضمان استمرارية البحث العلمي وتكون النتائج أكثر مصداقية ، ، لأن عدم مطابقتها للنتائج السابقة يدعو لمراجعتها وإذا تؤكد تلك مرة أخرى فنحن أمام مظهر جديد للظاهرة قيد الدراسة .

ومن خلال تحليل النتائج في الفصل السابق سنقوم بمعالجة فرضيات الدراسة .

## 1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية :

## 1.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى :

للتحقق من الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على أن تصورات الموظفين لعناصر إدارة المعرفة في القطاع العام ضعيفة.

قامت الطالبة بمعالجة البيانات المحصلة عليها من الخرائط الذهنية والخاصة بعوامل عناصر إدارة المعرفة وبتوظيف اختبار كا<sup>2</sup> تحصلت على الجدول رقم (26) و الذي يبين المعطيات الوصفية لاختبار كا<sup>2</sup>:

## الجدول رقم (26) :

نتائج تحليل اختبار كا<sup>2</sup> لأحد عوامل إدارة المعرفة

المتغير	البدائل	التكرار	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
عناصر إدارة المعرفة	ضعيف	1	20.333	0.000	2
	متوسط	15			
	مرتفع	2			

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أنه لا توجد فروق بين البدائل (ضعيف، متوسط، مرتفع) وأن قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 20.333 غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة 0.000 ومنه تصور الموظفين غير واضح ويتراوح بالتساوي بين الوضوح المتوسط (15 أفراد) والضعيف (1 أفراد) والمرتفع بـ (2 أفراد).

يمكننا القول في هذه الحالة و أثناء تفرغ عوامل الخارطة الذهنية وجدت الطالبة أن الأفراد يشتركون في جل العوامل مثل العملية، التكنولوجيا، الأشخاص، الإستراتيجية والتي تخص عامل العناصر في إدارة المعرفة، ومن خلال حساب كا<sup>2</sup> تبين انه لا يوجد تصور واضح لعناصر إدارة المعرفة، ومن رأي الطالبة ذلك راجع لغياب الأجهزة والوسائل المتطورة وذوي الخبرة وطرق التي تساعد في الوصول واكتساب المعرفة. وهذا ما جاء في دراسة كمال العقاب (2009) أن المؤسسات العمومية لا تطبق إدارة المعرفة ولا تتوفر على التكنولوجيا والاتصالات اللازمة لذلك وهي بعيدة كل البعد عن ما تقتضيه إدارة المعرفة من تخطيط، تنظيم، تحفيز، توجيه ورقابة .

### 2.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية: .

للتحقق من الفرضية الثانية للدراسة التي تنص على أن تصورات الموظفين لمتطلبات إدارة المعرفة في القطاع العام ضعيفة.

قامت الطالبة بمعالجة البيانات المحصلة عليها من الخرائط الذهنية والخاصة بعوامل متطلبات إدارة المعرفة وبتوظيف اختبار كا<sup>2</sup> تحصلت على الجدول رقم (27) و الذي يبين المعطيات الوصفية لاختبار كا<sup>2</sup>:

## الجدول رقم (27) :

نتائج تحليل اختبار كا<sup>2</sup> لأحد عوامل إدارة المعرفة

المتغير	البدائل	التكرار	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
متطلبات إدارة المعرفة	ضعيف	15	8,000	0.005	1
	متوسط	3			
	مرتفع	0			

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أنه لا توجد فروق بين البدائل (ضعيف، متوسط، مرتفع) وأن قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 8.000 غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة 0.005 ومنه تصور الموظفين غير واضح ويتراوح بالتساوي بين الوضوح المتوسط (3 أفراد) والضعيف (15 أفراد) والمرتفع بـ (0 أفراد).

وهنا نقول انه وفي أثناء تفريغ عوامل الخارطة الذهنية وجدت الطالبة أن الأفراد في متطلبات إدارة المعرفة يشتركون في بعض العوامل مثل القيادة ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، الثقافة التنظيمية ، ومن جهة توجد عوامل غير مشتركة بين الأفراد كالبينة المادية ، كما أننا وجدنا أيضاً عوامل لم يتطرق إليها الأفراد كالمعرفة العامة ، ومنه يتضح ومن خلال اختبار كا<sup>2</sup> بينت النتائج انه لا يوجد تصور واضح لمتطلبات إدارة المعرفة وذلك لوجود نقص حسب رأي الطالبة في كل عنصر من عناصرها والتي تشمل القيادة والثقافة التنظيمية التكنولوجية الهيكل التنظيمي لغياب الاتصال والتواصل مثلاً.

وهذا ما تتفق معه دراسة: Kelebogile Komanyane (2010) في أن إدارة المعلومات تمارس بدلا من إدارة المعرفة وذلك لنقص المعرفة بين الموظفين وضعف الاتصال داخل الإدارة ، وكذلك نقص السياسة والأنظمة .

وبشكل جزئي دراسة بن موسى محمد (2017) والتي تقول أن مقومات إدارة المعرفة تتوافر بدرجة متوسطة في الجامعات الجزائرية.

### 3.1. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة :

وللتحقق من الفرضية الثالثة للدراسة التي تنص على أن تصورات الموظفين لعمليات إدارة المعرفة في القطاع العام ضعيفة.

قامت الطالبة بمعالجة البيانات المحصلة عليها من الخرائط الذهنية والخاصة بعوامل عمليات إدارة المعرفة وبتوظيف اختبار كا<sup>2</sup> تحصلت على الجدول رقم (28) و الذي يبين المعطيات الوصفية لاختبار كا<sup>2</sup>:

#### الجدول رقم (28) :

#### نتائج تحليل اختبار كا<sup>2</sup> لأحد عوامل إدارة المعرفة

المتغير	البدائل	التكرار	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
العمليات	ضعيف	13	3.556	0.059	1
	متوسط	5			
	مرتفع	0			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أنه لا توجد فروق بين البدائل (ضعيف، متوسط، مرتفع) وأن قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 3.556 غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة 0.059 ومنه تصور الموظفين غير واضح ويتراوح بالتساوي بين الوضوح المتوسط (5 أفراد) والضعيف (13 أفراد) والمرتفع ب(0).

في أثناء تفرغ عوامل الخارطة الذهنية لوحظ أن الأفراد في عمليات إدارة المعرفة يشتركون في بعض العوامل الفرعية مثل تشخيص وإنتاج المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، بيد أننا لمحنا نقص في عملية تخزين المعرفة، واللتين لهما الأثر في نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف، ومنه يتضح أنه لا يوجد تصور واضح لعمليات إدارة المعرفة، أي أن ليس لديهم القدرة على تشخيص وتوليد وإنتاج وتوزيع وتقاسم وتطبيق المعرفة، وهذا يرجع إلى نقص في الطرق والمنهجيات كالتعلم والثقة والتعاون التي تدعم وتحفز الموظفين لامتلاك المعرفة الجيدة ومن ثم تبادلها وتشاركها وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أنها تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة ندى صارم (2019) التي بينت أن استخدام أبعاد إدارة المعرفة ( تشخيص، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة ) لها اثر على المنظمة في حين غياب كلي لتوليد المعرفة.

وتتفق جزئياً أيضاً مع دراسة إيمان محمد جواد الغانمي (2016) في احد المديریات محل الدراسة انه لم يكن لأبعاد ( تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة ) أي تأثير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

كما تتفق أيضاً مع دراسة شاهد الحكيم (2012) في جزء بسيط وهو أن المؤسسة تعتمد في خزن المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية .

في حين يتفق رأي الطالبة مع دراسة Selman Iqbal (2015) التي تشير أن الممارسات التعاونية والثقة يمكن أن تساعد الموظفين في تبادل المعرفة لتحسين قدرة الأفراد في مؤسساتهم.

بالإضافة إلى ذلك وجد انه توجد فروق جوهرية بين الموظفين تعزى للمتغير المؤهل العلمي والذي بين الاختلاف في تصورات هؤلاء الموظفون حول إدارة المعرفة في حين ذلك لا توجد فروق تعزى للمتغيرات : الحالة الزوجية - السن - الوظيفة والخبرة المهنية .

#### 4.1. مناقشة الفرضية العامة:

للتحقق من الفرضية العامة للدراسة التي تنص على أن تصورات الموظفين للعوامل الأساسية (متطلبات - عناصر - عمليات) لإدارة المعرفة في القطاع العام ضعيفة.

قامت الطالبة بمعالجة البيانات المحصلة عليها من الخرائط الذهنية والخاصة بالعوامل الأساسية لإدارة المعرفة وبتوظيف اختبار كا<sup>2</sup> تحصلت على الجدول رقم (29) و الذي يبين المعطيات الوصفية لاختبار كا<sup>2</sup>:

## الجدول رقم (29) :

نتائج تحليل اختبار كا<sup>2</sup> لكل عوامل إدارة المعرفة

المتغير	البدائل	التكرار	قيمة كا <sup>2</sup> المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية
الكلية	ضعيف	11	2.000	0.157	1
	متوسط	7			
	مرتفع	0			

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه نجد أنه توجد فروق بين البدائل (ضعيف، متوسط، مرتفع) وأن قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ 2.000 غير دالة إحصائياً على مستوى الدلالة 0.157 ومنه تصور الموظفين متوسط الوضوح ويتراوح بالتساوي بين الوضوح المتوسط (7 أفراد) والضعيف (11 أفراد) والمرتفع بـ 0 يتبين لنا من خلال هذه الدراسة وبالتحديد من الاختبار أن الموظفين لا يوجد عندهم تصور واضح حول إدارة المعرفة.

من الممكن أن يكون ذلك راجع إلى عدم اطلاع الموظفين على مصطلح إدارة المعرفة بالذات ، بمعنى عند الرجوع إلى العوامل المشتركة ضمن الخرائط الذهنية للأفراد نجد أن لديهم معرفة ودراية حول بعض المفاهيم والتي تدخل ضمن الحقل الدلالي لإدارة المعرفة ، أي أن الطالبة وجدت انه يوجد إدراك أو تصور طفيف إذ لم نقل عنه محدود حول المفاهيم كالقيادة ، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، المورد البشري، التعلم، و تقاسم الأفكار..... الخ

لدى هؤلاء الموظفين.

ومن الممكن أيضا أن نجد ضعف التصور لإدارة المعرفة يكمن في نقص التعامل بين الموظفين في المنظمة، الاتصال، المساعدة، التعاون، الثقة ومن الممكن التعصب في عدم مشاركة الفرد معرفته الضمنية التي يمتلكها مع الآخرين.

قد يرجع ذلك أيضا إلى غياب في تدريب و تحفيز الموظفين وكذا دفعهم للتطوير والمشاركة وبالتالي وجود خلل في توليد المعرفة وتشخيصها وتقاسمها .

عدم مواكبة التطور في التكنولوجيا أيضا يؤثر في تدعيم المعرفة وإدارتها طبعاً من خلال التوزيع التخزين التشارك.....الخ.

ضعف في إدارة المعرفة يرجع إلى المورد البشري كذلك من خلال الخبرة ، إبداع ، ابتكار الثقة بين هؤلاء الأفراد ، بناء شبكة معرفية من العلاقات ، المهارة .

قد يرجع الضعف إلى إستراتيجية المنظمة من حيث التخطيط، تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.



خاتمة



## خاتمة:

أدت عملية اختبار الفرضيات والتي كانت بمثابة إجابات مؤقتة على إشكالية الدراسة مما أدى بنا إلى التوصل إلى نتائج محاولة منا إبراز مدى صحة هاته الفرضيات

في الفصل الثاني تمكنا من إبراز أهمية إدارة المعرفة كونها تعد الموجود الجوهرى الذي يساعد على نجاح المنظمات ، ذلك أنها أدت إلى تحول بيئة الأعمال في المؤسسات إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة تلك المعرفة المتواجدة لدى الأفراد والتي تمكنهم من الحصول عليها من خلال البيئة المحيطة بهم ، في حين أن العالم يشهد اليوم الكثير من المتغيرات والتطورات التي تؤثر بشكل مباشر على عمل منظمات الأعمال وفي هذه البيئة العالمية سريعة التغير، إن المعرفة عنصر استراتيجي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ذات أهمية قصوى في مواكبة جميع التطورات بيئة العمل وتغيراته ومواجهة شراسة المنافسين فيها .

فالفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل نجاح المنظمات وبغض النظر عن أهدافها وطبيعة عملها ونشاطها .

الفصل الثالث : تطرقنا للتصورات بتوضيح الفرق الجلي بين التصورات العقلية والاجتماعية وكيف أن كلا من التيارين يسعيان لإبراز هاذين الجانبين كل على حدى وانه هو التصور الأشمل والمفسر بالدرجة الأولى ، وبتوضيح بسيط تبين لنا أنهما مختلفان ولكن هناك نوع من الانسجام والتناسق بينهما ليصبح تصورا معرفيا - اجتماعيا

الفصل الرابع كان متعلقا بالجانب التطبيقي الذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري بمعرفة تصور الموظفين لإدارة المعرفة في القطاع العام مع إبراز أداة دراسة مختلفة وهي الخارطة الذهنية ، إذ بين تحليل نتائج هذه الدراسة في الأخير أنه لا يوجد تصور واضح وبارز للموظفين حول إدارة المعرفة في القطاع العام .



قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع :

### القرآن الكريم

### القواميس والمعاجم :

1. لابلاش جون ،ترجمة مصطفى حجازي ، مصطلحات التحليل النفسي ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ط 4 ، 2002.

### مراجع عربية :

2. الزغول رافع النصير ، الزغول عماد عبد الرحيم ، علم النفس المعرفي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،

3. المري سباع إبراهيم احمد، إدارة المعرفة ، ط 1 ، الإدارة العامة للتدريب ، دبي ، 2014.

4. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.

5. القهوي ليث عبد الله ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، ط 1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.

6. الكبيسي صلاح الدين ، المحياوي سعد زناد ، إدارة المعرفة ، دار الكتب المصرية ، 2005.

7. أبو عزام ،محمد خالد ،إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي ، ط 1 ، دار الهدى للنشر والتوزيع ،الأردن السلمي علي ،إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998.

8. دلشي كمال ، منهجية البحث العلمي ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، 2016 ،

9. طيطي خضر مصباح إسماعيل ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
10. كساب عبد الرحمن عامر ، رأس المال المعرفي ، دار كتاب للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014.
11. مكروم هاني عبد الرحمن ، التصور العقلي ، ط 1 ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، 1999.
12. كافي مصطفى يوسف ، إدارة الموارد البشرية [من منظور إداري ، تنموي ، تكنولوجي ، عولمي ] ، ط 1 ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
13. سيد علي أسامة محمد ، الجمل عباس حلمي ، إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
14. سولسو روبرت ، ترجمة الصبوة محمد نجيب ، كامل مصطفى محمد ، الدق محمد الحسانين ، مكتبة الأنجلو المصرية ، مصر ، 2000.
15. شحاتة محمد وهبي ، إدارة المعرفة النظم والعمليات ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2014 .
16. عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005.
17. يورك برس ، إدارة المعرفة ، شركة أبو الهول للنشر ، مصر ، بدون سنة نشر .

#### مراجع أجنبية:

18. Becerra- Fernandez Irma, Sabherwal Rajiv Knowledge Management systems and processes, Library of Congress, 2010.
19. E. Durkheim, Sociologies et Philosophie, Edition Presse Universitaires de France, Paris, 1967.
20. Moscovici Serge, Introduction à La Psychologie Social, 4Ed, Presse Universitaires de France, Paris, 1972.

21.Maier Ronald , Knowledge Management Systems Information and Communication Technologies For Knowledge Management, 3ed , Library of Congress,

دراسات ورسائل جامعية :

دراسات ورسائل عربية:

1. الدوري احمد حمد جمال ،الحيت احمد فتحي محمد ،اثر عمليات ادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية ،كلية العلوم الادارية والمالية جامعة معمان الاهلية ، الاردن ، دون سنة النشر .
2. العموري امانى يوسف محمود ، اثر ادارة المعرفة على فاعلية ادارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ن جامعة البلقاء التطبيقية ، الاردن ، 2015 .
3. العنزي عبد الرحمن مجري ، اثر ادارة المعرفة في الاداء الداخلي للمجلس الاعلى لشؤون المحافظات ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الكويت ، 2018.
4. الغانمي إيمان محمد جواد ، توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2016.
5. ابو زريق فتن نبيل احمد ، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية ،رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2017.
6. بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،الجزائر ، 2017.
7. بوادي انس ايوب محمد ، علاقة ادارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الاردن ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية ، الاردن 2009.
8. بوزريبة سناء ، مدى مساهمة التصورات والانتظارات المهنية في اختيار التخصص الدراسي المهني ، رسالة ماجستير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر ، 2012.

9. حاوشين ابتسام ، عياد مليكة ، إدارة المعرفة كمورد في عملية تنمية الموارد البشرية ،جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البليدة ، الجزائر ، 2019.
- 10.حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، شهادة ماستر ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2013 .
- 11.دباش ليلي ، تصورات العمل لدى الإطارات والعمال المنفذين ، شهادة ماستر ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ،الجزائر ، 2015 .
- 12.دروزة سوزان صالح ، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن ، 2008 .
- 13.الدوري احمد حمد جمال ،الحيت احمد فتحي محمد ،اثر عمليات ادارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية ،كلية العلوم الادارية والمالية جامعة معمان الاهلية ، الاردن ، دون سنة النشر .
- 14.سعدون سمية ، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق الإدارة بالمعرفة ، رسالة ماجستير ، جامعة وهران ألسانيا ، الجزائر ، 2011.
- 15.صارم ندى، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
- 16.عامر نورة ، التصورات الاجتماعية للعنف الرمزي من خلال كتابات الجدارية ، رسالة ماجستير ،جامعة الاخوة منتوري ، قسنطينة ، 2006.
- 17.عبد الحكيم شاهد ، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة عمار ثليجي ، الاغواط ، الجزائر ، 2012.
- 18.مفلاتي سامي ، التصورات الاجتماعية للطلبة حول عوامل التكوين وفقا لنظام LMD ، رسالة ماجستير ن جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، الجزائر ،2009.
- 19.نوبيري مجدي ،ادارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ،بون سنة نشر .

20. Kelebogile Komanyane, Knowledge Management Practices In The Public Sector In Botswana, Submitted in partial fulfillment of the requirement for the magister, university of the western cap , 2010.
21. Maria J. Brunette, Michael J. Smith & Laura Punnet Perceptions of working and living conditions among industrial male and female workers in Peru, university of Massachusetts Lowell, January 2011.
22. Selman Iqbal, Employees Perception Of Human Resource Management Practices & Knowledge Sharing Behavior, a dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy in human resource management , Massey university Palmerstone north ,new Zealand ,2015 .

مقالات ودوريات بالعربية والأجنبية :

22. ابو علام رجاء محمود ، كامل احمد عبد المجيد ، عطيفي محمد عاطف ، التصور العقلي من منظور علم النفس التربوي ، معهد الدراسات والبحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، العدد 3 ، الجزء 1 ، يوليو 2014

23. Hamid Rahimi, Azizollah Arbabisarjou, Sayeed Mohsen Allameh, and Razieh Aghababaei , Relationship Between Knowledge Management Process & Creativity Among Faculty Members In THE University, interdisciplinary journal of information ,knowledge and management 2011, vol.6.

24. Alan Coetzer, Employees Perception Of Their Workplace As Learning Environments ,2007

Sultan Ali Al Ahababi , Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance, 2013.



## قائمة الملاحق







جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم النفس والفلسفة



## الخارطة الذهنية للتصور حول إدارة المعرفة

أخي، أختي...

السَّلَام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...

نضع بين يديك الخارطة الذهنية للتصور حول إدارة المعرفة تدخل في إطار تحضير الطالبية لدراسة بعنوان: تصورات الموظفين حول إدارة المعرفة وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر. وعليه نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية. مع العلم أن جميع الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تعليمات:

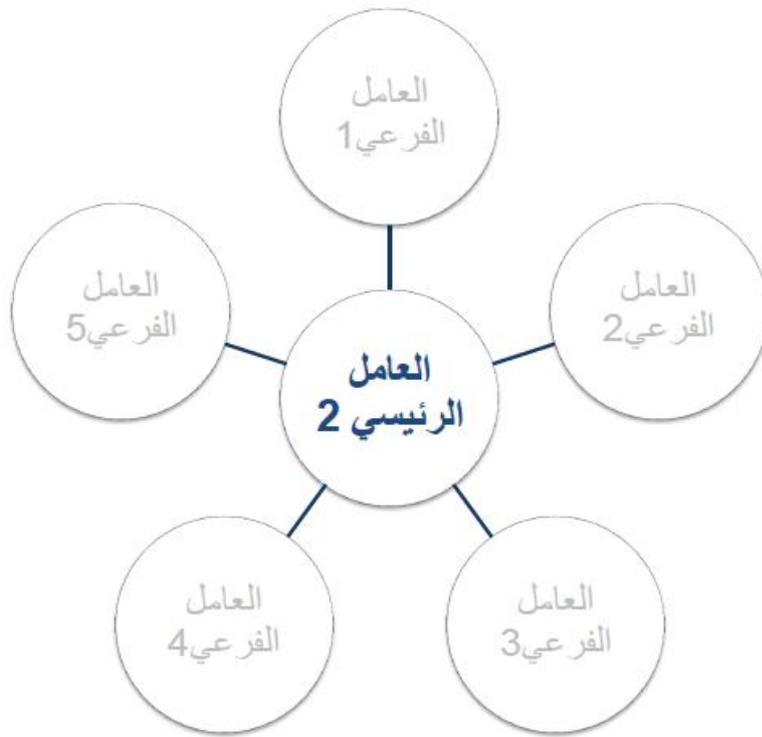
- 1 - ذكر العوامل الرئيسية الخمس التي تقدر بأن لها تأثير على إدارة المعرفة في الصفحة (1) مع وضع علامة (-) أمام السهم الذي تقدر أنه يعبر عن التأثير السلبي وعلامة (+) عند السهم الذي تقدر بأنه يعبر عن التأثير الايجابي.
- 2 - نقل كل عامل من العوامل الرئيسية في صفحة واحدة من الصفحات الموالية و ربطه هو أيضا بالعوامل الفرعية التي تقدر بأنها تأثر عليه بنفس الطريقة السابقة
- 3 - مراجعة المقترحات من البداية أكثر من مرة و اجراء التعديلات اللازمة.
- 4 - يمكن ذكر العامل أكثر من مرة إذا كان له تأثير متعدد أو جزء من حلقة تأثير كأن يكون مآثر و مؤثر عليه.

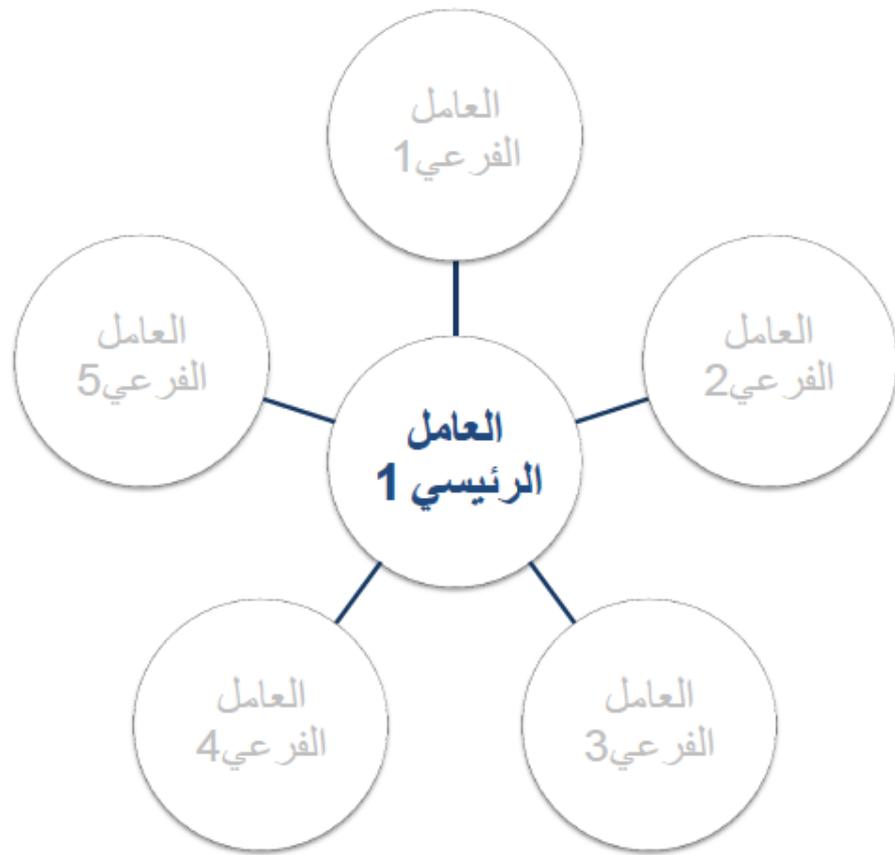
الطالبية

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

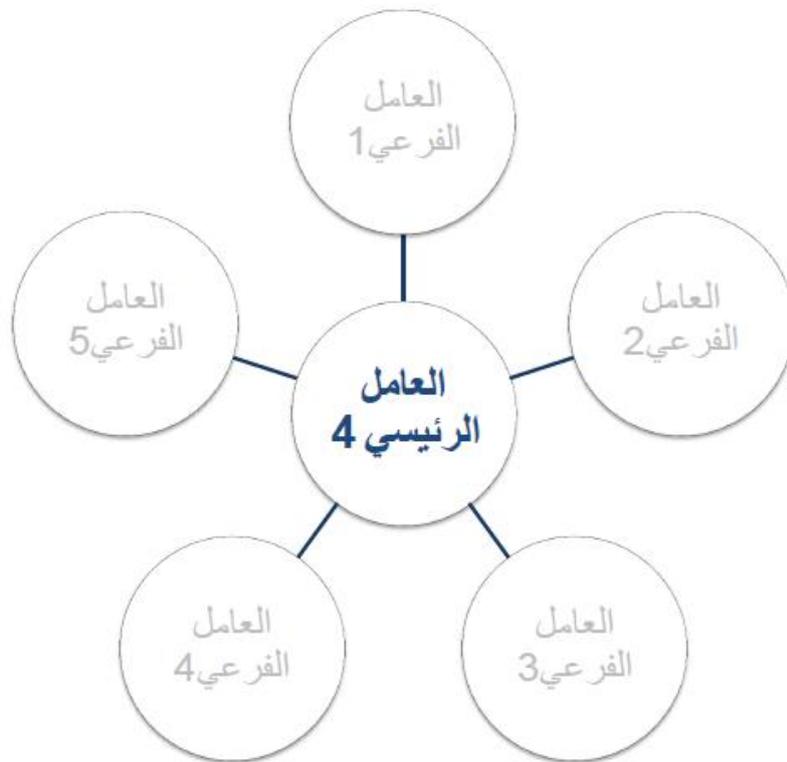
- 1 - الحالة الزوجية: عازب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 2 - السن: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكبر من 50 سنة
- 3 - المؤهل العلمي: ثانوي  ليسانس  ماجستير  غير ذلك:
- 4 - الخبرة المهنية: أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 4 سنوات  من 5 إلى 7 سنة  أكثر من 7 سنة
- 5 - الوظيفة ومكان العمل:

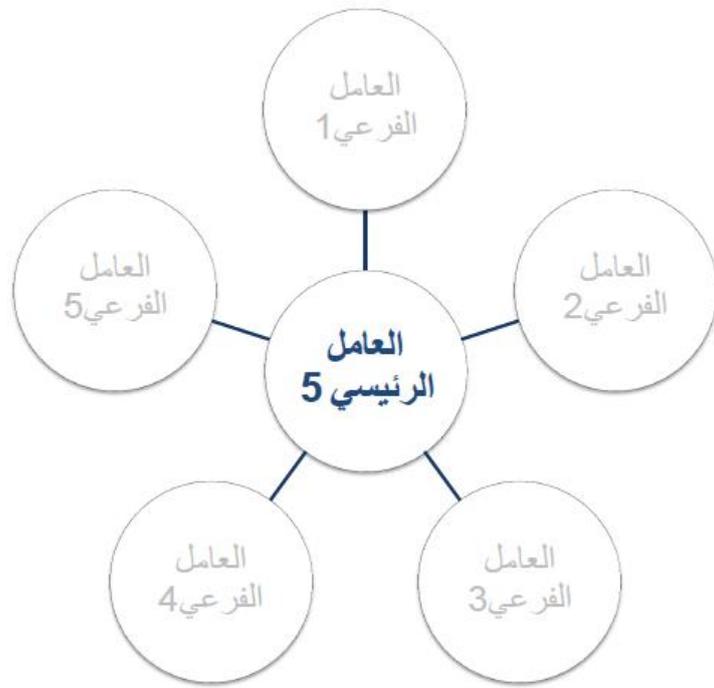












### الملحق (03): التحليل الإحصائي spss

الحالة الزوجية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	عازب(ة)	4	22.2	22.2	22.2
	متزوج(ة)	13	72.2	72.2	94.4
	أرمل(ة)	1	5.6	5.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	من 20 الى 30 سنة	1	5.6	5.6	5.6
	من 31 الى 40 سنة	10	55.6	55.6	61.1
	من 41 الى 50 سنة	6	33.3	33.3	94.4
	أكبر من 50 سنة	1	5.6	5.6	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ثانوي	4	22.2	22.2	22.2
	ليسانس	4	22.2	22.2	44.4
	ماستر	7	38.9	38.9	83.3
	غير ذلك	3	16.7	16.7	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 3 سنوات	1	5.6	5.6	5.6
	من 3 الى 4 سنوات	3	16.7	16.7	22.2
	أكثر من 7 سنوات	14	77.8	77.8	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

الوظيفة أو مكان العمل					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	استاذ	2	11.1	11.1	11.1
	رئيس قسم فرع الوسائل	2	11.1	11.1	22.2
	مهندس	2	11.1	11.1	33.3
	مدير فرعي	1	5.6	5.6	38.9
	متصرف	3	16.7	16.7	55.6
	ملحق اداري	1	5.6	5.6	61.1
	مساعد مكنتبات	2	11.1	11.1	72.2
	تقني سامي إعلام آلي	2	11.1	11.1	83.3
	رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة	1	5.6	5.6	88.9
	سكرتيرة	2	11.1	11.1	100.0
	Total	18	100.0	100.0	

## Test du khi-deux

### Fréquences

#### متطلبات

	Effectif observé	N théorique	Résidus
ضعيف	15	9.0	6.0
متوسط	3	9.0	-6.0-
Total	18		

#### عناصر

	Effectif observé	N théorique	Résidus
ضعيف	1	6.0	-5.0-
متوسط	15	6.0	9.0
مرتفع	2	6.0	-4.0-
Total	18		

#### عمليات

	Effectif observé	N théorique	Résidus
ضعيف	13	9.0	4.0
متوسط	5	9.0	-4.0-
Total	18		

#### ادارة المعرفة

	Effectif observé	N théorique	Résidus
ضعيف	12	9.0	3.0
متوسط	6	9.0	-3.0
Total	18		

#### Tests statistiques

	متطلبات	عناصر	عمليات	ادارة المعرفة
Khi-deux	8.000	20.333	3.556	2.000
ddl	1	2	1	1
Sig. asymptotique	.005	.000	.059	.157