

## إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية

**Knowledge Management in the Algerian Organization**شافية غليط<sup>1\*</sup><sup>1</sup> مخبر التطبيقات النفسية والتربوية: جامعة قسنطينة 2- عبد الحميد مهري (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 28 سبتمبر 2019 ؛ تاريخ المراجعة : 15 نوفمبر 2020 ؛ تاريخ القبول : 24 جانفي 2021

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المنظمات من خلال استكشاف مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في القطاع الصحي (من حيث تشخيص المعرفة وتخطيط المعرفة وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة وتوليد واكتساب المعرفة وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)، والتي جاءت بدرجات متفاوتة كما هدفت إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، مع إبراز دورها في تحقيق المنظمات لأدوارها لأن إدارة المعرفة تعنى بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة وأصول استغلالها، كما تشكل أساساً لبقائها وتفوقها وتميزها . وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تعزز استخدامات إدارة المعرفة في المنظمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ منظمة جزائرية؛ المعوقات.

**Abstract:**

This study aimed to identify the reality of knowledge management processes in organizations through the extent of the application of their operations in the health sector (diagnosis, planning, updating, deployment, distribution, generation, acquisition, organization, storage, retrieval, implementation, follow-up and control). They came to varying degrees and aimed at identifying obstacles to their application, highlighting their role in achieving organizations' roles because knowledge management is concerned with identifying and utilizing valuable information, understanding the organization's knowledge assets and assets, and forming a basis for their survival, excellence and excellence. In the light of the results of this study, a number of suggestions were made that enhance the uses of knowledge management in organizations

**Keywords:** Knowledge ; Management ; Algerian Organization ; obstacles.

---

\*Corresponding author: e-mail: [chafgh3@gmail.com](mailto:chafgh3@gmail.com).

## 1- مقدمة:

هناك اعتراف متزايد أن المناخ الاقتصادي للعالم يتجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة knowledge-based economy، أين ستكون لهذه الأخيرة قيمة كالثروة الثمينة، وهذا الخصوص فالتكنولوجيا عززت كأداة مفيدة وبشكل فعال في إدارة رأسمال معرفة المنظمات، أين لعبت الدور الكبير في تمكين المنظمات من إعادة تحديد أهدافها للتكيف بدلا من المداخل الكلاسيكية التي كانت تؤكد على التنبؤ. ونظرا لتزايد ادراك أهمية المعرفة تعاضم دورها وحظيت بالكثير من الاهتمام، حيث وجدت المنظمات نفسها مطالبة بالتكيف معها، وذلك بالتركيز عليها من خلال الإدارة الجيدة لها، ولأن المورد البشري هو أساس إنتاج المعرفة فلا يمكن للمنظمات أن تتجاهله، بل عليها أن توليه أهمية خاصة وذلك بالبحث عن أفضل الطرق لتنميته والمحافظة عليه في ظل معرفة باتت تشكل المجال الواسع للدول الناهضة التي استطاعت أن تتقدم بفضل مفكرها ومبدعها من أصحاب العقول المنتجة كنمط بديل عن الإدارة التقليدية في إدارة مواردها البشرية، وان قوة الدول أيضا صارت معتمدة على امتلاكها لناصية العلم والمعرفة، الأمر الذي يحتم عليها مواكبة التحول الذي تعيشه المنظمات والسعي نحو استقطاب المعرفة والحصول على مصادرها أكثر من اهتمامها بالأصول المادية، ولذا أصبح من الأهمية بمكان فهم العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية التي اتضحت ملامحها منذ السبعينيات أين اقترب المفهوم من بعضها البعض حتى أصبح تناول المعرفة جزء من أو لا يتجزأ من وظيفة الموارد البشرية ... وعلى هذا الأساس بني هذا العمل على الإطار النظري اعتمادا على ما هو متوفر من أدبيات الموضوع والاهتمام على المفاهيم الأساسية له بداية بالمعرفة، إدارة المعرفة، أهمية إدارة المعرفة، أهدافها، أنماطها ومقوماتها، بينما جاء الإطار التطبيقي استجابة على العديد من التساؤلات الخاصة بواقع إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية و العراقيل التي تحول دون تطبيقها .

## 2. اشكالية الدراسة:

سعي القرن العشرين بعصر الثورة المعلوماتية بعد انتقاله من الثورة الصناعية، وأصبح للمعلومة قيمة كبيرة التي أصبحت تندفق بشكل خيالي لا يوصف حيث أن بعض الإحصائيات استنتجت بأن 90 % من المحصلة الإجمالية للبحوث العلمية منذ الأزل قد تم العمل بها خلال الثلاثين سنة الماضية وما يزيد العقل دهشة أن هذه الكمية من البحوث ستتضاعف خلال العشر سنوات القادمة، هذا الوضع الجديد فرض على المنظمات التكيف والمسيرة من خلال ما يعرف بإدارة المعرفة التي دخلت بخطى ثابتة في كيان المنظمات، على شكل نموذج عملي يحتوي على المعرفة في بناء المنظمة، وله علاقة بخطط سير العمل وإدارة المعلومات والأشخاص والتكنولوجيا،،، وبهذا يعد مفهوم إدارة المعرفة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحرص المنظمات على تطبيقها لتحقيق العديد من الأهداف كتحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وتنمية المهارات الوظيفية، والقيادية، والتعليمية، وتوفير المعلومات والدعم والتواصل بين الموظفين لتحسين عمليات اتخاذ القرار، وحصر المشكلات بكل أنواعها، ووضع مرجعية موحدة للحلول والمتابعة، وبالتالي إدارة المعرفة في المنظمات هي الإدارة التي تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة فلا يمكن أن يتم إلا عن طريق الأفراد، فهي تسعى إلى إغناء الرصيد المعرفي بإنشاء معرفة جيدة ومفيدة، لأنه ليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة؛ مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المنظمة. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع الحيوي في

المنظمات والقطاع الصحي بالخصوص من خلال التركيز على أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث وهذا بالإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

- ما واقع عمليات إدارة المعرفة في القطاع الصحي (من حيث تشخيص المعرفة وتخطيط المعرفة وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة وتوليد واكتساب المعرفة وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات (القطاع الصحي)؟

3\_ أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المنظمة.

- رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة من تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، ومتابعة المعرفة والرقابة عليها في القطاع الصحي.

\_ التعرف على المعوقات التي تقف حاجزا أمام تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق فاعليتها في أنشطة المنظمات.

4\_ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التزايد المستمر للاهتمام الذي يكتسبه موضوع المعرفة بالموازاة مع التطور السريع الذي تشهده المنظمات والنتائج عن السيل الهائل من المعارف والمعلومات الذي اثر بدوره على جميع الميادين لاسيما الموارد البشرية التي تشارك المعرفة في استخدام البنية التحتية للمعرفة في المنظمات من خلال تكنولوجيا المعلومات ، وترافق إدارة المعرفة في الحصول على المعلومات بغية تحسين مستوى المعارف الفردية والتنظيمية ، وكذا مساهمة هذه الأخيرة في نمو وتطور المنظمات، من خلال ما تتغدي عليه من معرفة للارتقاء بمستوى المعارف ، والرفع من نوعية المشاركة فيها ، والعمل على تدليل الصعوبات والعراقيل ، كما تتجلى أهمية الدراسة أيضا على أساس انها نهجاً إدارياً حديثاً وللعلاقة القوية بموضوع تكنولوجيا المعلومات، وهو محور تطوير العملية الإدارية في ظروف الانفتاح والمنافسة والعولمة محاولة منا في تقديم مفهوم إدارة المعرفة بما يتفق والفكر الإداري الحديث للقيادات الإدارية ليكون موجهاً لها في نشاطاتها وفي نموها وتقدمها.

5. الجانب المفاهيمي للدراسة:

قبل التطرق إلى تعريف إدارة المعرفة لابد من معرفة مفهوم المعرفة وماهي وجهات المهتمين بهذا المفهوم؟

1.5 - تعريف المعرفة: المعرفة هي

- حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة. (الملكاوي، 2007، 34)

- عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها، إضافة إلى أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير. (العلي

واخرون، 2006، 25) فالمعلومة عبارة عن مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات (همشي، 2013، ص، 25)

- بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة، (الكبيسي، 2005، 12)،

#### 2.5- مفهوم إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبيا ولا سيما على المستوى التطبيقي، إذ لم يتم التعرف عليها إلا في بداية القرن الحالي، وهذا عندما ظهرت الحاجة إلى مواجهة التغيرات السريعة على مستويات عدة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية وبالتالي الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بقصد التكيف والتأقلم مع تلك التغيرات، كما للاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات يد في تحفيز إدارة المعرفة ومنه فهذه الأخيرة هي:

- عملية منظمة ومستمرة تتضمن ايجاد واكتساب وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز وتحقيق أهداف معينة (Arora & Raosaheb، 2011، 239).

- عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. (العلي وآخرون، 2006، 27)

- هي العملية المنتهجة المنظمة للاستخدام للخلاق للمعرفة وإنشائها. (نجم عبود نجم، 2007، 91).

3.5- أهمية إدارة المعرفة: تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتحقيق أهدافها والتي تكمن في:

- عملية نظامية تكاملية.

- زيادة إنتاجية المنظمة

- رفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة. (حجازي، 2014، 57)

- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

- تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.

- تبسيط العمليات وخفض التكلفة. (Holsapple، 2001، 77)

- أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- تسهم في تجديد المنظمات لذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى. (الكبيسي، 2005، 42)

#### 4.5- أهداف إدارة المعرفة:

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها وهي:

- تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

- تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
  - توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة.
  - توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
  - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها. (الملكاوي، 2007، 80).
  - تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
  - تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة على استخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.
  - تهدف إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
  - تسعى إلى حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
  - تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
  - تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
  - تسهل عملية تقاسم المعرفة وتعمل على تكوين متخصصي المعرفة. (طالب، الجاني، 2009، 72).
- 5.5- مقومات إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى عناصر أو ما يسمى بمقومات إدارة المعرفة هي:

- الاستراتيجية: تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع؛ سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وينظر إلى الاستراتيجية على مستويين يبحث الأول في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة، ويبحث الثاني في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المنظمة الأوسع.
  - المورد البشري: ويعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة. ويقصد بالأفراد هنا هو جميع الفاعلون على أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة، إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم. (الكبيسي، 2005، 93، 90).
  - التكنولوجيا: لها دورا مهما في إدارة المعرفة، وفي توليدها، أو في اكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى وأهمها الموارد البشرية. وخصوصاً في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة من معالجة الوثائق، وأنظمة دعم القرار، والأنظمة الخبيرة، وهذا لتيسير وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث...
  - العمليات: تنوط بالعديد من المهمات لتطوير ممارسات العمل الجديدة وربط العمل المعرفي بنشاط صناع المعرفة مع تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها. (الكبيسي، 2005، 96، 95).
- 6.5- عناصر إدارة المعرفة: يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

- التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
- الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح والحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم في عملية خلق المعرفة.
- المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة.
- الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصّصية
- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة. البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار. (Lee H. & Choi.B.2003.p33)
- 7.5- أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية: نخصص هذا العنصر في هذه الورقة نظراً لأهميته وأثره على إدارة الموارد البشرية بالأساليب المعرفية التي تغير في نمط التعامل وطريقة الأداء، وكيفية التفاعل والتحرر من خلال استراتيجيات تساعد تطوير الموارد البشرية وذلك بما تنو ط به هذه الأخيرة من ادوار:
- تعمل إدارة المعرفة على مساعدة العاملين على توظيف المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم وأنشطتهم.
- تعمل المعرفة على موائمة العاملين في كافة الأنشطة التي يستخدمونها من معلومات وبيانات.
- تساعدهم أيضاً للاستجابة لهذه التغييرات وقبولها، وتحقيق الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.
- تزيد من رفع معنويات العاملين ومن رضاهم، وبالتالي التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.
- تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار والتعاون البناء.
- وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، واحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى، لأنه هناك فروقات كبيرة بين إدارة الموارد البشرية وفق الأساليب التقليدية وإدارة الموارد البشرية بالمعرفة. والجدول التالي يبين مقارنة بين النمطين وهذا كالتالي:

جدول رقم (1): مقارنة بين إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	
تركز على عقل الإنسان والمعرفة	تركز على التكوين المادي للإنسان	1
تهتم بالأداء الفكري والذهني	تهتم بالأداء الآلي للمهام	2
تلح على المعرفة الكامنة	تستبعد فكر الإنسان ومعارفه	3
تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	لا تطبق مفهوم التمكين	4
العناصر المعنوية والفكرية من أولويات العمل	العناصر المادية من أولويات الأداء	5
تركز على استخدام الحوافز المعنوية	تركز على استخدام الحوافز المادية	6

7	تهتم بالمهارات والقدرات الميكانيكية للفرد	تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد
8	تركز على القدرات الفردية	تركز على تنمية العمل الجماعي

والجدول أدناه يشكل المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالاقتصاد المعرفي.

جدول رقم(2): تغير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي

مواطن التغيير	الاقتصاد التقليدي	الاقتصاد المعرفي
الأدوار	التركيز الإداري_ مدير شؤون الموظفين الإدارة ضمن وظائف ضيقة	شريك استراتيجي خبير إداري
العلاقات	علاقات محدودة داخل المنظمة التركيز على العاملين	توسيع العلاقات الخارجية التركيز على المدراء التنفيذيين
التركيز الاستراتيجي	ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة	تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم والإستراتيجية الكلية للمنظمة استراتيجيات طويلة المدى
التدريب	التركيز على التدريب نشاطات التدريب غير مرتبطة بالإستراتيجية التركيز على متطلبات الوظيفة الحالية	التدريب غير شامل تطوير نهج للتدريب والتطوير تطوير منظمات متعلمة

#### 6- الطريقة والأدوات:

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي لدراسة إدارة المعرفة في المنظمة الواقع والتحديات، وكما نعرف أن المناهج تختلف باختلاف المواضيع لأن طبيعة موضوع الدراسة تفرض على صاحبه إتباع منهج معين لتحقيق اهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة لديه باعتبار المنهج هو الطريقة التي تساعده في البحث، ولا يمكن الاستغناء عنه. وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، هذا الأخير هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليليا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث ، (صالح الرشيد، 2000، 59) حيث تم العمل مع عينة قدرت ب70 فرد في القطاع الصحي، اين تم تطبيق الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات ، اذ يعتبر من أنسب الوسائل المستعملة وأكثر شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطق أساسي للباحث من أجل الإجابة على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث. ويعرف الاستبيان على أنه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء افراد العينة حول ظاهرة أو موقف معين" (عليان وآخرون، 2000، 82).

بعد التأكد من خصائصها السيكومترية، حيث قدرت نسبة صدق محتوى الاستبيان ب 0.88 وقدر معامل الثبات ب 0.78 وهذا ما يبينه الجدول الموالي.

جدول (3): يوضح ثبات الاستبيان

المحور	الابعاد	معامل الفاكرومباخ
إدارة المعرفة	بعد تشخيص المعرفة	0.74
	بعد تخطيط المعرفة	0.88
	بعد تحديث المعرفة	0.77
	بعد نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	0.82
	بعد توليد المعرفة	0.78
	بعد تنفيذ المعرفة	0.73
المقياس ككل		0,78

المصدر: الكاتبة

#### 7-النتائج ومناقشتهما:

تتجلى نتائج الدراسة من خلال اجابة أفراد العينة على التساؤلات التالية.

\_ ما واقع عمليات إدارة المعرفة في القطاع الصحي (من حيث تشخيص المعرفة وتخطيط المعرفة وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة وتوليد واكتساب المعرفة وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها)؟

\_ ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في القطاع الصحي؟

في هذه الدراسة الميدانية سنبين نتائج اجابة أفراد العينة على السؤال البحثي الرئيس الأول، من خلال نتائج الإجابة على الأسئلة الفرعية التي انبثقت عن هذا السؤال الرئيس، وذلك توضيحا لواقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة بصورة تفصيلية من خلال استعراض واقع كل عملية فرعية من عمليات إدارة المعرفة كما يأتي:

1- واقع إدارة المعرفة في القطاع الصحي.

1-1- واقع تشخيص المعرفة: أشارت نتائج الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة ما يلي.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة بخصوص تشخيص المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
1	_توفر المنظمة المعدات اللازمة لاكتشاف المعرفة	3.2	0.69	72
2	_للمنظمة القدرة على اكتشاف العاملين الذين يديرون المعرفة	3.4	0.76	78.7
3	_تختار المنظمة الأفراد الذين يمتلكون المعرفة لإدارة أنشطتها.	3.7	0.83	74,2
4	_تستقطب المنظمة المختصين في مجال المعرفة لإدارة أنشطتها.	3.3	0.85	74
5	_تهتم المنظمة بتشخيص المعرفة في مختلف المستويات.	6.3	0.79	76,3
مج	عملية تشخيص المعرفة.	3,44	0.78	75 .04

يلاحظ على الجدول (4) أن القطاع الصحي كمنظمة تولي اهتماما واضحا بعملية تشخيص المعرفة، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة أفراد الدراسة على فقرات هذه العملية بين 3.2-3.70، وهي قيم مرتفعة. ويتضح من إجابات 72% من عينة الدراسة أن هذه المنظمات تمتلك الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة (بمتوسط حسابي يبلغ 3.2)، وهي أضعف نسبة مما يبين أن المنظمة ليس لديها القدرة على توفير المعدات اللازمة للمعرفة، 78.7% من أفراد العينة أن للمنظمة القدرة على اكتشاف العاملين الذين يديرون المعرفة في أعمالهم (بمتوسط حسابي يبلغ 3.4)، ويؤكد 74% من أفراد العينة أن المنظمة تستقطب المختصين في مجال المعرفة لإدارة أنشطتها (بمتوسط حسابي 3.3). ويلاحظ أن حوالي 75.04% من أفراد العينة يؤكدون على أن المنظمة تركز على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة (بمتوسط حسابي يبلغ 3.44) وهي من طموحات المنظمة وتعتبر على إدراكها لأهمية المعرفة.

## 2-1. واقع تخطيط المعرفة:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة بخصوص تخطيط المعرفة في المنظمة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
6	_تعمل المنظمة على وضع برنامج لنشر المعرفة	3.45	0.71	78.9
7	_توفر المنظمة الوسائل الضرورية لإدارة المعرفة	3.84	0.78	79.0
8	_هناك تنوع في أساليب المعرفة المستخدمة في المنظمة.	3.81	0.79	76.2
9	_تحصل المنظمة على المعرفة من مصادر مختلفة	4.26	0.74	85.3
10	_تعد الموارد البشرية مصدرا أساسيا للمعرفة في المنظمة.	3.88	0.94	77.7
11	_تعد علاقات المنظمة الخارجية مصدرا من مصادر المعرفة	3.75	1.07	74.9
12	_لا تمنع المنظمة عمليات تبادل المعرفة بين العاملين.	3.91	0.95	78.2
13	_تعمل المؤسسة على تطوير المعرفة الحالية.	3.90	0.40	80
مج	عملية تخطيط المعرفة	3,92	0.81	78.77

يلاحظ من خلال الجدول أن المنظمة تعمل على وضع برنامج لنشر المعرفة بنسبة 78.9% و أن موردها البشري أهم مورد للمعرفة بنسبة 77,7% وان 78.2% من أفراد العينة يؤكدون على أن المنظمة تشجع عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخل المنظمة (بمتوسط حسابي يبلغ 3.91)، وهي بذلك تعمل على تطوير المعرفة، وأشار 80% من أفراد العينة (بمتوسط حسابي يبلغ 3.90) إلى أن المنظمة تعمل على تطوير المعرفة الحالية، وإن هذه الإجابات تعبر عن إدراك القادة لأهمية التخطيط لبناء المعرفة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير 3.92 وبلغت النسبة المئوية بالتقريب 79% وهي مرتفعة.

## 3\_1. واقع تحديث المعرفة.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول تحديث المعرفة في المنظمة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
14	تهتم المنظمة بتجديد المعرفة ذات العلاقة بوظائفها.	2.43	1.37	79.8
15	تختار المنظمة المعرفة ذات العلاقة بكفاءة استخداماتها.	2.36	1.31	74.4
16	تبحث المنظمة على أنجع السبل لاختيار المعرفة.	2.26	1.32	66.4
17	تختار المنظمة الكفاءات المميزة للتكفل بالمعرفة في العمل.	2.23	1.21	73.0
18	تعمل المؤسسة على الاطلاع على المعرفة بصورة دورية.	2,11	1,17	72.9
19	تهتم المنظمة بتطوير معارف مواردها.	2,10	1.08	79.2
20	تعزز المنظمة عملياتها المعرفية بالمتطلبات المستقبلية.	2,52	1.26	74,4
مج	عملية تحديث المعرفة.	2,28	1.24	.74,54

تشير نسبة 79.8% من إجابات أفراد عينة الدراسة إلى أن المنظمة تهتم بتجديد المعرفة ذات العلاقة بوظائفها حيث قدر المتوسط الحسابي 2.43، و 74.4% من أفراد العينة يؤكدون على أن المنظمة تعمل على اختيار المعرفة ذات العلاقة بكفاءة استخداماتها (بمتوسط حسابي 2.36)، وتبحث على أنجع السبل لاختيار المعرفة بمتوسط حسابي 2.26. وإنها تطلع على المستجدات المعرفية بصفة دورية قدرت بنسبة 72.9% وتعمل على تطوير أفكار مواردها بنسبة 79.2% وبمتوسط حسابي قدر بـ 2,10 وهي بذلك تدعم عملياتها المعرفية بالخبرات لتحقيق المواءمة والتكيف والتحديات المستقبلية بـ 76.1% بمتوسط حسابي يبلغ 2,52 وبالتالي عملية تحديث المعرفة قدرت بنسبة 74,54. % وهي قيمة عالية.

## 4\_1. واقع نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
21	تبنى المنظمة سياسة واضحة لتنمية معارف مواردها البشرية.	2,48	1,28	74.2
22	تسعى المنظمة على نقل المعرفة إلى جميع مستوياتها.	2,34	1,31	73.1
23	يستفيد موارد المنظمة من دورات تكوينية حول المستجدات.	2,30	1.21	66,3
24	تسعى المنظمة لنشر المعارف على جميع وحداتها التنظيمية	2,40	1.33	76.3
25	تعمل المنظمة على تعميم المعارف بجميع الوسائل.	2.22	1,41	60.34
مج	عملية نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة في المنظمة.	2,34	1.25	70,04

تشير إجابات عينة الدراسة إلى أن المنظمة تهتم بنشر وتقاسم وتوزيع المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة وهذا بنسبة 70,04% وبمتوسط حسابي 2,34 وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور بين 2.22 – 2.48 وهي قيم متوسطة. حيث المنظمة تبني سياسة واضحة لتنمية معارف مواردها البشرية بمتوسط حسابي 2,48 كما تعمل على نقل المعرفة بمتوسط حسابي قدره 2,34 وبنسبة 73.1% وتستعمل جميع وسائل الاتصال من أجل نقل ونشر وتوزيع المعرفة بمتوسط حسابي 2.22 وبنسبة 60.34%، وبالتالي نجاعة إدارة المعرفة لا تكمن في استخدام تكنولوجيا حديثة فحسب، وإنما يتحتم وجود تفهم ومشاركة للعنصر البشري في المنظمة التي يعملون بها، وأن نجاح أنظمة إدارة المعرفة والاتجاهات الإستراتيجية تكمن في توزيع المعرفة على مستويات هرمية متعددة في المؤسسة أو وحدة العمل.

5- واقع توليد واكتساب المعرفة في المنظمة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول

عملية توليد واكتساب المعرفة في المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
26	تهتم المنظمة بالموارد البشرية ذات الكفاءات المعرفية.	2.80	0.51	79,3
27	تهيأ المنظمة الظروف المناسبة لمواردها البشرية لتجسيد قدراتهم والبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	1.90	0.88	72.2
28	تحفز المنظمة مواردها البشرية ماديا ومعنويا على تحويل المعرفة الكامنة إلى كفاءات ملموسة.	1.67	0.81	71.4
29	تطالب المنظمة مواردها بالبحث عن المعرفة من مصادر مختلفة.	1.77	0.88	74.1
30	تطلع المنظمة على الأعمال المميزة لمواردها البشرية.	2.33	0.67	76.2
31	تبدي المنظمة اتجاهها ايجابيا للأنشطة المميزة قصد تفعيلها.	2.41	0.90	77.2
مج	عملية توليد واكتساب المعرفة.	2.11	0.77	75,06

تشير إجابات عينة الدراسة إلى أن المنظمة تهتم بتوليد واكتساب المعرفة كعملية من عمليات إدارة المعرفة وهذا بنسبة 75,06% وبمتوسط حسابي 2.11 وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المتغير بين 1.77 – 2.80 وهي قيم متوسطة والتي تتوزع على سبيل المثال على العبارات تطلع المنظمة على الأعمال المميزة لمواردها البشرية بمتوسط حسابي قدره 2.33 وبنسبة 76.2% وتهيأ المنظمة الظروف المناسبة لمواردها البشرية لتجسيد قدراتهم والبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها بمتوسط حسابي قدره 1.90 وبنسبة 72.2% وفي عبارة تبدي المنظمة اتجاهها ايجابيا للأنشطة المميزة قصد تفعيلها قدرت الإجابات بمتوسط حسابي 2.41 وبنسبة 76.2%.

## 6- واقع تنفيذ المعرفة.

## جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

## عينة الدراسة حول عملية تنفيذ المعرفة في المنظمة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
32	_تستثمر المنظمة المخزونة المعرفية إلى مشاريع عمل.	2.70	2.59	74.1
33	_تعمل المنظمة على تحويل المعرفة إلى مخرجات جديدة.	2.40	2.49	73.2
34	_تستخدم المنظمة المعرفة في تحسين إنتاجيتها.	1.87	1.82	67.4
35	_تعمل المنظمة على توظيف المعرفة في توجهات مهنية جديدة.	2.30	2.40	72.3
36	_تأخذ المنظمة بأفكار مواردها البشرية في العمليات التنظيمية.	2.22	2.20	71.7
37	_تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها في ضوء الأهداف المعرفية.	3.97	0.91	79.3
38	تقوم المؤسسة بمتابعة العمليات المرتبطة بالأفكار المعرفية.	3.18	0.72	77.6
39	_تعتمد المنظمة مؤشر المعرفة في تنفيذ الأنشطة.	2.88	0.69	72.6
40	العمل بالمعرفة أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المنظمة.	3.87	0.80	77.4
مج	عملية تطبيق المعرفة.	2.82	1.45	73.94

أشارت نتائج الدراسة كما هو وارد في الجدول (9) إلى أن المنظمة تبني عملية تنفيذ المعرفة، وقد أكد 73.94% من أفراد عينة الدراسة (بمتوسط حسابي 2.82) على أن المنظمة أيضا تعمل على تحويل المعرفة إلى مشاريع عمل، كما أن المنظمة تعمل على تحويل المعرفة إلى مخرجات جديدة وهذا بنسبة 74.1% وبمتوسط حسابي (2.70). ومن جانب آخر فإن 72.3% من أفراد العينة يؤكدون على توظيف المعرفة بمتوسط حسابي (2,30) وجاءت أيضا إجابات أفراد العينة على أن المنظمة تأخذ بالمعرفة في تحسين إنتاجيتها 67.4% وبمتوسط حسابي 1.87، في حين يرى المبحوثون أن المنظمة تعتبر المعرفة مؤشر نجاحها ب 77.4% وان المنظمة تعمل على مؤشر المعرفة في تحقيق أهدافها في ضوء المعرفة بنسبة 79.3% وعليه فإنه يلاحظ أن المنظمة تهتم بعملية تنفيذ المعرفة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول فقرات هذا المحور (2.82)، وبنسبة مئوية عامة 73.94% وهي قيم متوسطة، وبهذا جاءت النتيجة العامة للسؤال البحثي الرئيس الأول كما يبينه الجدول التالي:

## جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة العامة

العملية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
تشخيص المعرفة	3,44	0.78	75.04
تخطيط المعرفة	3,92	0.81	78.77
تحديث المعرفة	2,28	1.24	74,54
نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة	2,34	1.25	70,04
توليد واكتساب المعرفة	2.11	0.77	75,06

73.94	1.45	2.82	تنفيذ المعرفة في المنظمة
-------	------	------	--------------------------

في ضوء استعراض النتائج المتعلقة بمدى استخدام المنظمة لعمليات إدارة المعرفة، يلاحظ أن هذه المنظمة (القطاع الصحي) تستخدم إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة بدرجات متفاوتة. كما يبينها الجدول (10) والتي تتوزع على تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، وتوليد واكتساب المعرفة، وتنفيذ المعرفة.

\_الإجابة على السؤال الرئيس الثاني:

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع معيقات تطبيق إدارة المعرفة

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
41	_عدم توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة المعرفة في المنظمة.	3.88	1.82	89.6
42	عدم وجود إدراك ووعي جماعي لمفهوم إدارة المعرفة في المنظمة.	3.44	1.41	69.6
43	عدم وجود إدراك لأهمية إدارة المعرفة في المنظمة.	3.41	1.32	67.4
44	_عدم وجود قابلية لتغيير النمط الكلاسيكي في إدارة أنشطة المنظمة	3.78	1.74	80.7
45	_عدم وجود قيادة مؤهلة تسهر على العمل بمبدأ المعرفة.	3.48	1.42	70.6
46	عدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة.	3.19	1.23	67.9
47	_عدم وجود تدعيم من القيادة العليا لإدارة المعرفة في المنظمة.	3.75	1.67	75.8
48	_قلة الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة.	3.37	1.27	64.4
49	_الافتقار إلى ثقافة التغيير لإدارة المعرفة.	3.69	1.57	74.2

في ضوء استعراض النتائج المتعلقة بالمعيقات التي تعترض عمليات إدارة المعرفة في المنظمة، يلاحظ أن هذه الأخيرة جاءت بنسب مختلفة وبدرجات متفاوتة غير أنها جميعا جاءت مرتفعة والتي تراوحت من (67.9%\_89.6%). كما يبينها الجدول (11) والتي تتوزع بنسبة عالية على العبارات عدم توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة المعرفة في المنظمة وعدم وجود قابلية لتغيير النمط الكلاسيكي في إدارة أنشطة المنظمة عدم وجود تدعيم من القيادة العليا لإدارة المعرفة في المنظمة والافتقار إلى ثقافة التغيير لإدارة المعرفة، ومن المعوقات أيضا عدم وجود إدراك ووعي جماعي لمفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، مع عدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة (المادية والبشرية) على سبيل المثال فإن قلة الموارد المالية تجعل المنظمات غير قادرة على شراء المعرفة من الخارج وعلى استقطاب خبراء المعرفة في تلك المنظمات، ويجعلها غير قادرة على تأهيل العاملين، كذلك الأمر بالنسبة للموارد البشرية، إذ أن قلة الموارد البشرية تعيق تطور تلك المنظمات وتعيق إدارتها وتجسيدها ميدانيا في ممارسة أنشطتها على مستويات مختلفة، وبالتالي تمنعها من تحقيق أهدافها وتشمل مشاريعها واستخدامها لإدارة المعرفة. كما يرى أفراد العينة عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة الذي يعدّ عائقا أمام تطبيقها، حيث تسم بمركزية القرار وعدم التفويض بدعوى عدم التفريط في المسؤولية، والذي يعد من المعوقات الرئيسة لتطبيق مدخل إدارة المعرفة لأن المنطق مع وجود قيادة مؤهلة تسمح بتطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتسمح بإتاحة ممارستها وتطبيقها بصورة متكاملة، وهي التي تتيح تبادل المعرفة ونشرها، وبالتالي يعد العنصر البشري بمثابة الطاقة الرئيسية في نجاح المنظمة، والاستثمار بتلك الطاقة يقود إلى نجاح المنظمات في قدرتها على

تحقيق أهدافها، وهذا الاستثمار يتم من خلال: نقل المعرفة المرتبطة بأنشطة المنظمة من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة، وقيامها بعرض الأفكار الابتكارية التي تحصل عليها من خارج تعاملاتها على العاملين فيها، والعمل على تدريب العاملين من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم، والتي تمكنهم من بما يسمى التعلم التنظيمي الذي يعمل على البحث عن المعلومة وعلى توظيفها. ومساعدتهم في اكتساب المعرفة من خلال المصادر الداخلية ومن المصادر الخارجية. وتسعى المؤسسات للنجاح من خلال بذل كل جهودها لتطوير وسائل اتصال بين العاملين وبين الوحدات المختلفة لتطوير المعرفة وترجمتها إلى خدمات جديدة وبرامج عمل. ولا شك أن المنظمات التي تسعى إلى نشر المعرفة وتوزيعها وتبادلها بين الوحدات المختلفة وجميع العاملين تكون قادرة على تحقيق أهدافها، وبالتالي المنظمات التي تقوم بتشجيع العاملين على البحث عن المعرفة، خاصة تلك المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المتعددة، فإنها تفتح المجال أمام العاملين للتفاعل ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة واضحة، وهي بالتالي أيضا قادرة على تحقيق أهدافها.

ومن أجل أن تنجح المنظمات في تحقيق أهدافها ومشاريعها يتطلب منها القيام بجميع عمليات المعرفة.

#### 8- الخلاصة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًا ونوعًا، وأمرًا حاسمًا وحيويًا في عصر المعلومات اين شهدت السنوات الماضية اهتمامًا متزايدًا من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، من خلال وضع الأسس الأولى لها وذلك بالتركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية، وعيا وإدراكا منها بأهمية إدارة المعرفة التي تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من أرباح المنظمات ومن رضا العاملين وولائهم، لذا كانت هذه الدراسة مدخلا لمعرفة واقع إدارة المعرفة في إحدى أنماط المنظمات الخدمائية (الصحة) اين تم التوصل الى ان تطبيقها بدرجات متفاوتة، وهناك جملة من العقبات التي تقف حاجزا أمام تجسيدها خاصة تلك المتعلقة بالنمط القيادي الذي يتسم بالجمود، فهو لا يستطيع من بناء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة، وليس في مقدوره تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة ولا يسمح في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة، ناهيك عن قلة أو انعدام الموارد البشرية المؤهلة والمتفهمة والآليات والوسائل الضرورية اللازمة. ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن وجود مناخ تنظيمي مناسب من شأنه أن يدعم المعرفة ويساعد على توليدها والتشارك فيها، فالمنظمة الجزائرية مطالبة اليوم بضرورة العمل بهذا المقياس في ظل عالم تقوده المعلومة الى افاق مستقبلية، وان تخوض هذا التحدي من اجل البقاء وان تتخذ المعرفة بمثابة الحافز والمحرك في بناء مشاريعها وبالتالي التطلع نحو التغيير والتطوير، وفي الأخير تم تقديم جملة من الاقتراحات والتطلعات المستقبلية التي يجب الاهتمام بها مستقبلا ضمانا لنجاحها:

- توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة المعرفة في المنظمة التي من شأنها أن تطلق الطاقات الفكرية والذهنية للموارد البشرية.
- العمل على تشجيع الابتكار الفردي والجماعي الذي يركز على العقل التنظيمي ومخزوناته ومعارفه التراكمية.
- الاهتمام بالمبدعين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم.
- إيلاء الأهمية الكبرى للتزواج بين معرفة الخبراء والتكنولوجيا.

- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة داعمة للتعلم والتطوير المستمر والابتكار والإبداع.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية بين جميع المستويات.
- مواكبة التغيرات المتسارعة في نظم التكنولوجيا والاتصالات والإدارة الحديثة.
- الاهتمام بالعوامل المكونة للمعرفة من تكنولوجيا وعوامل إنسانية واجتماعية وتنظيمية.
- إبداء المرونة في التعامل مع المعرفة.
- توفير القيادة المناسبة القادرة على استشراف المستقبل.
- إبداء الاهتمام وتوفير المحفزات من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة وصناعها وتقدير خبرتهم ومعرفتهم.

#### - المراجع:

- بشير صالح الراشيد، (2000) منهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، ط1 دار الكتاب الحديث، الكويت.
- حجازي هيثم، علي(2014)، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، عمان، دار رضوان للنشر والتوزيع.
- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم(2000)، مناهج وأساليب البحث العلمي(النظرية و التطبيق)، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- علاء فرحات طالب، اميرة الجاني،(2009) ادارة معرفة الزبون، ط1.الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع
- العلي وقنديلجي والعمري، عبد الستار وعامر إبراهيم وغسان، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1. الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، إدارة المعرفة، ط1.مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- الملكاوي، ابراهيم الخلوف، (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. ط1. الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم، (2007) ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، د، ط. الاردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- همشي، عمر احمد، (2013)، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، د، ط،، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- Arora, E. and Raosheb, Sh. (2011): "Knowledge Management In Public Sector", Indian
- Lee H. & Choi.B.(2003) , Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, Journal of Management Information Systems, Vol.(20), No.(1).
- Holsapple (2001),the knowledge value chain model activities for competitive ,schema press,texas,

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

غليظ شافية، (2020)، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية ، مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات، المجلد 11(العدد 2)، الجزائر: جامعة زيان عاشور الجلفة، ص.ص 319-333.