



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم المكتبات والمعلومات

إدارة المعرفة وأثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم المكتبات والمعلومات بإختصاص إدارة المكتبات وخدمات المعلومات.

إعداد: آلاء خليل الخشي.

إشراف: الأستاذ الدكتور عبد المجيد مهنا.

دمشق 2018 م.

قرار لجنة الحكم

بناء على قرار المجلس البحث العلمي و الدراسات العليا رقم /١٨٨١/ المتخذ بالجلسة رقم /٨٠/ بتاريخ ٢٠١٨/٩/٢٤ القاضي بتشكيل لجنة الحكم على رسالة الماجستير للطالبة آلاء خليل الخشي في قسم المكتبات والمعلومات بكلية الآداب والعلوم الانسانية في جامعة دمشق والتي تحمل عنوان "إدارة المعرفة و أثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية" والمؤلفة من السادة الأساتذة:

الاسم	التوقيع
أ.د عبد المجيد مهنا	
أ.م.د أحمد علي	
د لemy قدورة	

قررت اللجنة بعد اجراء جلسة الدفاع العلنية بتاريخ ٢٠١٨/١٠/١٥ منح الطالبة درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات اختصاص ادارة المكتبات و خدمات المعلومات بعد أن قامت بجميع التعديلات المطلوبة .

تتناول الدراسة إدارة المعرفة وأثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية، حيث عالجت موضوع تطبيق إدارة المعرفة في الشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وأشكال إدارة المعرفة ومصادرها ومن ثم مبادئ إدارة المعرفة ومبرراتها، واستعرضت خطوات تطبيق إدارة المعرفة في تلك الشركات، والعناصر الأساسية لإدارة المعرفة، واستراتيجيتها، وقدمت نماذج لإدارة المعرفة ومقاييسها وأساليبها، ومن ثم مشكلات تطبيق إدارة المعرفة ودور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي، والعلاقة بين هندسة المعرفة وإدارة المعرفة على نحو مفصل لنختتم الجانب النظري برؤية مستقبلية لتطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية.

وتم إجراء دراسة ميدانية لشركات الاتصالات السورية كالشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل حيث جرى اتباع العينة القصدية في اختبارها من أجل تطبيق إدارة المعرفة بالإعتماد على أسلوب المقابلة المقننة وتوزيع الاستبيانات على أشخاص معينين من الإدارة العليا كرؤساء الأقسام، ورؤساء الدوائر، والخبراء الاستشاريين كما هو موضح في الاستبيان.

وتم التوصل من هذه الدراسة بجملة من النتائج الهامة والتوصيات تساهم في تحقيق الاستفادة القصوى من الدراسة كعدم وجود تطبيق لإدارة المعرفة في الشركات المدروسة من خلال غياب مقاييس للمعرفة يمكن أن تستخدمها شركات الاتصالات السورية المدروسة كأساس لانتقالها إلى إقتصاد المعرفة، وعدم اعتمادها على رأي الخبراء والاستشاريين حول نتائج أعمالها ونشاطاتها.

فكان من الضروري تطبيق برنامج لإدارة المعرفة يعتمد أساسه على التفاعل البشري بين دائرة المعرفة في قسم الموارد البشرية ودائرة المعلوماتية ويقوم بجمعها وتصنيفها بشكل منظم ليسهل استخدامها في تطوير المعارف المترابطة معها، وإيجاد طاقم من الخبراء الاستشاريين لتقييم نتائج تطبيق أعمالها ونشاطاتها.

قائمة المحتويات

أرقام الصفحات

١	مستخلص الدراسة باللغة العربية
٢	قائمة المحتويات
٥	قائمة الجداول
٩	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
١٢	قائمة بمصطلحات الدراسة
١٥	الإختصارات المستخدمة في الدراسة
١٦	مقدمة الدراسة
١٨	منهجية الدراسة
١٨	أهمية الدراسة
١٨	أهداف الدراسة
١٩	مشكلة الدراسة
١٩	تساؤلات الدراسة
١٩	فرضيات الدراسة
٢٠	منهج الدراسة
٢٠	أدوات جمع المعلومات
٢١	مجتمع وعينة الدراسة
٢١	حدود الدراسة
٢٢	الدراسات السابقة

الباب الأول: إدارة المعرفة دراسة نظرية.

الفصل الأول: إدارة المعرفة مفهوماً، خصائصها، أهميتها، أشكالها، تاريخها:

٢٩	أولاً: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة.
٣١	ثانياً: تاريخ ظهور إدارة المعرفة.

٣٢	ثالثاً : أهمية إدارة المعرفة.
٣٤	رابعاً: أهداف إدارة المعرفة.
٣٥	خامساً: أشكال إدارة المعرفة
٣٦	سادساً: مصادر إدارة المعرفة .
٣٦	سابعاً :خصائص إدارة المعرفة.
٣٧	ثامناً :مبادئ إدارة المعرفة.
٣٨	تاسعاً: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة.
٣٨	عاشراً :خطوات تطبيق إدارة المعرفة.
٤١	خلاصة الفصل.

الفصل الثاني :استراتيجيات إدارة المعرفة ومقاييسها:

٤٤	أولاً :العناصر الأساسية لإدارة المعرفة.
٤٦	ثانياً :استراتيجيات إدارة المعرفة.
٤٨	ثالثاً :نماذج لإدارة المعرفة.
٥٣	رابعاً :قياس الأداء المؤسسي بالاعتماد على مقاييس إدارة المعرفة و أساليبها .
٧٠	خامساً :مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.
٧٠	سادساً: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة.
٧١	سابعاً: دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي.
٧٢	ثامناً: هندسة المعرفة.
٧٧	خلاصة الفصل.

الباب الثاني :الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة في بعض الشركات العامة والخاصة للاتصالات:

٧٩	أولاً:معلومات عامة عن الشركات عينة الدراسة(الشركة السورية للاتصالات، شركة Syriatel).
٨٣	ثانياً :دراسة ميدانية لشركة السورية للاتصالات-Syriatel.
١٤٨	نتائج الدراسة.

١٥٠	مقترحات الدراسة.
١٥٢	خاتمة الدراسة.
١٥٣	المصادر والمراجع باللغة العربية.
١٥٨	المصادر والمراجع باللغة الأجنبية.
١٦٠	ملحق الدراسة استبيان إدارة المعرفة و أثرها على مستوى أداء شركات الإتصالات السورية دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات السورية.
١٦٧	مستخلص الدراسة باللغة الإنكليزية.

قائمة الجداول

٤٧	الجدول (١) المقارنة بين الإستراتيجيات الشخصية وإستراتيجيات الترميز.
٥٧	الجدول (٢) منهجية قياس المعارف (KAM) في الدول العربية.
٥٩	الجدول (٣) المؤشرات الفرعية للمعرفة في البلدان العربية لسنة ٢٠١٢.
٦٣	الجدول (٤) الأداء المعرفي في البلدان العربية حسب مؤشر الأداء الإلكتروني العربي.
٦٥	الجدول (٥) مؤشرات القدرة والأداء لمؤشر أبوظبي للإبتكار.
٦٨	الجدول (٦) مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٤ (GCI) حالة الجزائر.
٨٠	الجدول (٧) مقارنة بين الشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل.
٨٤	الجدول (٨) نتائج اختبار ألفا كرونوباخ.
٨٥	الجدول (٩) نتائج اختبار كاي تربيع.
٨٦	الجدول (١٠) نتائج اختبار التحليل العاملي.
٨٧	الجدول (١١) نتائج استخدام المقياس الكمي.
٨٨	الجدول (١٢) سلم ليكارت الخماسي.
٨٩	الجدول (١٣) طول الخلية لسلم ليكارت.
٨٩	الجدول (١٤) نتائج التحليل الإحصائي لبيانات العاملين.
٩٠	الجدول (١٥) نتائج التحليل الإحصائي للعمر.
٩١	الجدول (١٦) نتائج التحليل الإحصائي للمؤهل العلمي.
٩١	الجدول (١٧) نتائج التحليل الإحصائي لسنوات الخبرة.
٩٢	الجدول (١٨) نتائج التحليل الإحصائي للمسمى الوظيفي.
٩٣	الجدول (١٩) نتائج التحليل الإحصائي لإدراك العاملين لمفهوم و أهمية و أهداف إدارة المعرفة في الشركة.
٩٤	الجدول (٢٠) نتائج التحليل الإحصائي لإسهام إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة.
٩٥	الجدول (٢١) نتائج التحليل الإحصائي لإمكانية استخدام ادارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها.

- الجدول (٢٢)** نتائج التحليل الإحصائي حول توفير ادارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة. ٩٦
- الجدول (٢٣)** نتائج التحليل الإحصائي حول زيادة ادارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة. ٩٧
- الجدول (٢٤)** نتائج التحليل الإحصائي حول قيام الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل. ٩٨
- الجدول (٢٥)** نتائج التحليل الإحصائي حول امكانية تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة. ٩٩
- الجدول (٢٦)** نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق إدارة المعرفة و أثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية. ١٠١
- الجدول (٢٧)** نتائج التحليل الإحصائي حول اكتساب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات كالمكتبة والانترنت. ١٠٢
- الجدول (٢٨)** نتائج التحليل الإحصائي حول امتلاك الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة. ١٠٣
- الجدول (٢٩)** نتائج التحليل الإحصائي حول توفير إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة (كالإجتماعات) ١٠٥
- الجدول (٣٠)** نتائج التحليل الإحصائي حول امتلاك الشركة الخبرات الفنية والإدارية الكافية. ١٠٦
- الجدول (٣١)** نتائج التحليل الإحصائي حول امتلاك الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه. ١٠٨
- الجدول (٣٢)** نتائج التحليل الإحصائي حول معرفة الشركة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل. ١٠٩
- الجدول (٣٣)** نتائج التحليل الإحصائي حول تبني الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها. ١١٠
- الجدول (٣٤)** نتائج التحليل الإحصائي حول امتلاك الشركة معرفة بالأفراد العاملين المميزين للذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع. ١١١
- الجدول (٣٥)** نتائج التحليل الإحصائي حول توفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها. ١١٢
- الجدول (٣٦)** نتائج التحليل الإحصائي حول توفير الشركة لخدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن لتلبية احتياجاتهم. ١١٣

- الجدول (٣٧)** نتائج التحليل الإحصائي حول توفر موقع خاص للشركة تزود العاملين والزبائن بآخر المستجدات والمعلومات. ١١٤
- الجدول (٣٨)** نتائج التحليل الإحصائي حول توفر الشركة شبكة انترانت لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين. ١١٥
- الجدول (٣٩)** نتائج التحليل الإحصائي حول اسهام الشركة من خلال الأجهزة والتجهيزات الموجودة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب. ١١٦
- الجدول (٤٠)** نتائج التحليل الإحصائي حول اسهام الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها. ١١٧
- الجدول (٤١)** نتائج التحليل الإحصائي حول تشجيع الإدارة في شركات الإتصالات السورية على إقامة الحفلات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية. ١١٨
- الجدول (٤٢)** نتائج التحليل الإحصائي حول اهتمام الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم. ١١٩
- الجدول (٤٣)** نتائج التحليل الإحصائي حول استخدام الشركة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية. ١٢٠
- الجدول (٤٤)** نتائج التحليل الإحصائي لعمليات إدارة المعرفة. ١٢١
- الجدول (٤٥)** نتائج التحليل الإحصائي حول تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية. ١٢٢
- الجدول (٤٦)** نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة. ١٢٣
- الجدول (٤٧)** نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على الاكتساب من المصادر الخارجية. ١٢٤
- الجدول (٤٨)** نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الإستشاريين من جهة أخرى. ١٢٥
- الجدول (٤٩)** نتائج التحليل الإحصائي حول اتباع الشركة في توليد معارفها على ورش التعلم التنظيمي.. ١٢٧
- الجدول (٥٠)** نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية. ١٢٨

- الجدول (٥١)** نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفية المختلفة. ١٢٩
- الجدول (٥٢)** نتائج التحليل الإحصائي حول قيام الشركة بتوزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى. ١٣٠
- الجدول (٥٣)** نتائج التحليل الإحصائي حول توزيع الشركة معارفها من خلال إصدارها لنشرات ودوريات خلال فترات محددة. ١٣١
- الجدول (٥٤)** نتائج التحليل الإحصائي حول استخدام الشركة للعديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة. ١٣٣
- الجدول (٥٥)** نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة في تطبيق المعرفة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها. ١٣٤
- الجدول (٥٦)** نتائج التحليل الإحصائي حول مستوى الأداء في الشركات. ١٣٥
- الجدول (٥٧)** نتائج التحليل الإحصائي حول إسهام المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع. ١٣٦
- الجدول (٥٨)** نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين. ١٣٧
- الجدول (٥٩)** نتائج التحليل الإحصائي حول توفير إدارة المعرفة لنظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة. ١٣٨
- الجدول (٦٠)** نتائج التحليل الإحصائي حول إسهام المعرفة ومتطلباته بضمان جودة الخدمات المقدمة. ١٣٩
- الجدول (٦١)** نتائج التحليل الإحصائي حول قيام إدارة المعرفة ومتطلباتها بزيادة سرعة إنجاز الأعمال و أداء المهام في شركات الاتصالات السورية. ١٤٠
- الجدول (٦٢)** نتائج التحليل الإحصائي حول تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها بزيادة من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين والزبائن. ١٤١
- الجدول (٦٣)** نتائج التحليل الإحصائي حول قيام الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار واستفادتها من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها. ١٤٣
- الجدول (٦٤)** نتائج التحليل الإحصائي حول إيجاد في إدارة المعرفة نظام فعال لمحاسبة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه ومكافئة المجد والمبدع. ١٤٤
- الجدول (٦٥)** نتائج التحليل الإحصائي حول اهتمام الشركة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور. ١٤٥

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

- الشكل (١) نموذج إدارة المعرفة عند Duffy. ٤٩
- الشكل (٢) نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman. ٥٠
- الشكل (٣) نموذج سلسلة القيمة المعرفية. ٥١
- الشكل (٤) نموذج ماركوردت. ٥٢
- الشكل (٥) نموذج الدراسة لمؤسسات الإتصال بولايي بسكرة وجيجل. ٥٣
- الشكل (٦) منهجية قياس المعرفة. ٥٦
- الشكل (٧) مؤشر المعرفة في البلدان العربية. ٥٨
- الشكل (٨) المؤشرات الفرعية للمعرفة في البلدان العربية حسب (KAM2012). ٦٠
- الشكل (٩) مؤشر الابتكار العالمي (GII) لعام ٢٠١٤. ٦١
- الشكل (١٠) تطور مؤشرات الابتكار في البلدان العربية (٢٠١٢-٢٠١٤). ٦٢
- الشكل (١١) مؤشرات القدرة على الأداء (حالة الجزائر). ٦٧
- الشكل (١٢) مستوى دليل مؤشر التنمية البشرية في البلدان العربية. ٦٩
- الشكل (١٣) إسهام إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة. ٩٤
- الشكل (١٤) استخدام ادارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها. ٩٥
- الشكل (١٥) توفير ادارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة. ٩٦
- الشكل (١٦) زيادة ادارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة. ٩٧
- الشكل (١٧) قيام الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الإستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل. ٩٩
- الشكل (١٨) امكانية تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة. ١٠٠
- الشكل (١٩) اكتساب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات كالمكتبة والانترنت. ١٠٣
- الشكل (٢٠) امتلاك الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة. ١٠٤
- الشكل (٢١) توفير إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة (كالإجتماعات). ١٠٦

- الشكل (٢٢) امتلاك الشركة الخبرات الفنية والإدارية الكافية. ١٠٧
- الشكل (٢٣) امتلاك الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه. ١٠٨
- الشكل (٢٤) معرفة الشركة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل. ١٠٩
- الشكل (٢٥) تبني الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها. ١١٠
- الشكل (٢٦) امتلاك الشركة معرفة بالأفراد العاملين المميزين اللذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع. ١١١
- الشكل (٢٧) توفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها. ١١٢
- الشكل (٢٨) توفير الشركة لخدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزملاء لتلبية احتياجاتهم. ١١٣
- الشكل (٢٩) توفر موقع خاص للشركة تزود العاملين والزملاء بأخر المستجدات والمعلومات. ١١٤
- الشكل (٣٠) توفر الشركة شبكة انترنت لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين. ١١٥
- الشكل (٣١) اسهام الشركة من خلال الأجهزة والتجهيزات الموجودة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب. ١١٦
- الشكل (٣٢) اسهام الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها. ١١٧
- الشكل (٣٣) تشجيع الإدارة في شركات الاتصالات السورية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية. ١١٨
- الشكل (٣٤) اهتمام الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم. ١١٩
- الشكل (٣٥) استخدام الشركة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية. ١٢٠
- الشكل (٣٦) تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية. ١٢٣
- الشكل (٣٧) اعتماد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة. ١٢٤
- الشكل (٣٨) اعتماد الشركة بتوليد معارفها على الاكتساب من المصادر الخارجية. ١٢٥
- الشكل (٣٩) اعتماد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الإستشاريين من جهة أخرى. ١٢٦

الشكل (٤١) اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية. ١٢٩

الشكل (٤٢) اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفية المختلفة. ١٣٠

الشكل (٤٣) قيام الشركة بتوزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى. ١٣١

الشكل (٤٤) توزيع الشركة معارفها من خلال إصدارها لنشرات ودوريات خلال فترات محددة. ١٣٢

الشكل (٤٥) استخدام الشركة للعديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة. ١٣٣

الشكل (٤٦) اعتماد الشركة في تطبيق المعرفة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها. ١٣٤

الشكل (٤٧) إسهام المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع. ١٣٧

الشكل (٤٨) اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين. ١٣٨

الشكل (٤٩) توفير إدارة المعرفة لنظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة. ١٣٩

الشكل (٥٠) إسهام المعرفة ومتطلباته بضمان جودة الخدمات المقدمة. ١٤٠

الشكل (٥١) قيام إدارة المعرفة ومتطلباتها بزيادة سرعة إنجاز الأعمال و أداء المهام في شركات الاتصالات السورية. ١٤١

الشكل (٥٢) تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين والزبائن. ١٤٢

الشكل (٥٣) قيام الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار واستفادتها من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها. ١٤٣

الشكل (٥٤) إيجاد في إدارة المعرفة نظام فعال لمحاسبة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه ومكافئة المجد والمبدع. ١٤٤

الشكل (٥٥) اهتمام الشركة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور. ١٤٥

مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة (Knowledge Management): عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها أو كذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل المشكلات والتعليم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات أو على التعلم من الخبرات التي تمر فيها، (عثمان، ٢٠١٠، ص ٥٧).

الأداء المؤسسي (Institutional performance): هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم، (الزطمة، ٢٠١١، ص ٦٤).

الإستراتيجية الترميزية codification strategie: هي الإستراتيجية التي تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة قواعد متاحة لكل الأفراد.

الإستراتيجية الشخصية personalization strategy: هي الإستراتيجية التي تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة، (عبلة، ٢٠١٣، ص ٣٩-٤٠).

تخطيط المعرفة (Knowledge planning): تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفعالية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة، (الأغا، ٢٠١٢، ص ٣٧-٣٩).

تشخيص المعرفة (Diagnosis of knowledge): تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود.

تطبيق المعرفة (Application of knowledge): يعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها. ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماما كبيرا لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.

درجات الحرية (Degrees of freedom): هي عدد المشاهدات المستقلة في العينة والتي تساوي حجم العينة مطروحاً منها عدد القيود أو معالم المجتمع التي يتم تقديرها من بيانات العينة.

مؤشر الابتكار العالمي (GII) لعام ٢٠١٤: يصدر مؤشر الابتكار العالمي سنوياً منذ سنة ٢٠٠٧ عن كلية إدارة الأعمال العالمية، وقد صدر التقرير لعام ٢٠١٤ بالاشتراك مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية وجامعة كورنيل.

وأصدر هذا المؤشر بدعم من الحكومة الأسترالية على هامش اجتماع قادة الأعمال العشرين في سيدني، ولا يهتم مؤشر الابتكار العالمي بقياس المخرجات والمدخلات في عمليات الابتكار فقط، بل يعنى بصفة عامة بسياسات الابتكار التي تبين مدى التشارك بين الصناعة والعلم، وتكوين مجموعات ابتكارية وانتشار المعرفة، (هيئة الأمم المتحدة، ٢٠١٤، ص ١٩).

مؤشر دليل التنمية البشرية ٢٠١٤: يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ سنة ١٩٩٠ بإصدار تقرير التنمية البشرية ويضم أكثر من ١٨٧ بلداً، والذي يتناول القضايا والاتجاهات والتطورات والسياسات الإنمائية، ويبين الارتباط الوثيق بين الاستدامة والإنصاف، أي بين العدالة الاجتماعية وإتاحة المزيد من الفرص لحياة أفضل للجميع، ويبني التقرير فكرة أساسية وهي أن الإنسان هو الثروة الحقيقية لأي أمة. إن دليل التنمية البشرية هو مقياس يختصر الإنجازات التي يحققها بلد معين على صعيد التنمية البشرية في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الحياة المديدة والصحية، اكتساب المعرفة، مستوى المعيشة اللائق، (ربيع، ٢٠١٦، ص ٢٥).

المصادر الخارجية (External sources): وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الزائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراعات الخارجية.

المصادر الداخلية (Internal sources): تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الأفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية والتعلم والحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية، (ماضي، ٢٠١٠، ص ٣٥).

المعرفة (Knowledge): ذلك الرصيد الذي تم تكوينه في حسيطة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان، (المغربي، ٢٠٠٢، ص ١٨٢).

المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge): هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة ، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي ، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة،(عبلة، ٢٠١٣، ص١٣-١٤).

المعرفة الظاهرة أو الصريحة (Explicit Knowledge): المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع والكتب والمدونات التقارير ووسائل التخزين الرقمية ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد،ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ،ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها و إنتاجها ، وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

مقياس ألفا كرونباخ(a): تقوم فكر هذه الطريقة على حساب الارتباطات بين درجات لمجموعة الثبات على جميع الفقرات الداخلة في الاختبار و كأننا قسمنا الاختبار ليس إلى قسمين فقط و إنما إلى عدة أقسام عددها يساوي عدد فقرات الاختبار،(عودة، ٢٠٠٢، ص٣٥٤).

مقياس مربع كاي (Chi square Test): هو مقياس ثنائي أو ثلاثي أو رباعي أو أكثر لاستخدام حجم التأثير للتأكد من مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع،(عفانة، ٢٠٠٠، ص٥٣).

مقياس معامل الارتباط بيرسون R: أي هو مقياس لايجاد حجم التأثير بين ارتباط متغير وتعطى بصيغة حجم التأثير =نسبة التباين المشترك = R^2 تربيع،(عفانة، ٢٠٠٠، ص٤٠).

هندسة المعرفة knowledge engineering: هي فن استخدام المبادئ أو القواعد principles والأدوات tools الخاصة بأبحاث الذكاء الاصطناعي لحل مشاكل التطبيقات الصعبة التي تحتاج لمعلومات الخبراء experts لحلها،(الملاح، ٢٠١٥، ص١).

الإختصارات المستخدمة في الدراسة:

Chi-square: كاي تربيع.

E-Marketer: السوق العالمية لخدمات إدارة المعرفة.

Enlightenment: عصر التنوير وفيه كانت المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة.

Factor Analysis: التحليل العاملي.

GCI: مؤشر التنافسية العالمية.

GII: مؤشر الابتكار العالمي.

Index Arab e-performance: مؤشر الأداء الإلكتروني العربي.

KAM: منهجية قياس المعرفة.

KEI: مؤشر اقتصاد المعرفة.

KI: مؤشر المعرفة.

Knowledge about Knowledge: معرفة المعرفة.

Knowledge transformat: تحويل المعرفة.

Pearson correlation: المقياس الكمي.

The Industrial Era: العصر الصناعي وفيه ساد الإتجاه إلى تطبيق المعرفة.

UNDP: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، والتي لا يتوقع لها أن تقف عند حد معين. وتتأثر الشركات بشقيها العامة والخاصة، شأنها في ذلك شأن مختلف قطاعات المجتمع بما يجري حولها. والسبب في ذلك أن الشركات تتعرض إلى الضغوطات المتنامية من أجل زيادة تحسين نوعية المنتج أو الخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة والمنافسة بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها ذات التقنية العالية، ومن الجدير بالذكر أن المعرفة **Knowledge** هي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الإقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة، ومن الممكن توظيفها بما يحقق أهداف الشركات بغض النظر عن طبيعتها من جهة أخرى.

كما تشكل التطورات التقنية المتسارعة تحدياً كبيراً للشركات والمجتمعات في القرن الرقمي الذي تتنافس فيه على استقطاب العقول وجعلها المنطلق الأساسي للوصول إلى الريادة في عصر المعرفة والتي تمكنها من دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية وتسهم في كسر جمود الشركات والمنظمات التقليدية وجعلها قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية والتعلم منها. ونظراً لحاجة الإدارة العلمية الحديثة لمعلومات إدارية إلكترونية في ظل وجود العولمة الإقتصادية التي حدثت من الإعتبار الجغرافي والزمني. فقد اختيرت الشركة السورية للاتصالات، وشركة Syriatel

مجالاً للدراسة، وذلك لمعرفة مدى القصور الموجود في برنامج إدارة المعرفة والذي يمكن أن يؤدي إلى تعطل وتأخر اتخاذ القرار المناسب كما في بعض المشكلات التي واجهت تلك الشركات فكان لابد من وضع برنامج لإدارة المعرفة يساعد على اتصال الوحدات المختصة لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة المشكلات.

ولهذا الأمر فقد تناولت الباحثة في دراستها في الباب الأول إدارة المعرفة كدراسة نظرية تتضمن في الفصل الأول إدارة المعرفة مفهومها، خصائصها، أهميتها، أشكالها، وتاريخها وضمن هذا الفصل هناك عشرة أقسام، وفي كل قسم شرح مفصل عنها.

أما الفصل الثاني استراتيجيات إدارة المعرفة ومقاييسها وضمن هذا الفصل ثمانية أقسام، وفي الباب الثاني الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة في بعض الشركات العامة والخاصة للاتصالات ويتضمن قسمين أساسيين أولاً: معلومات عامة عن الشركات عينة الدراسة (الشركة السورية للاتصالات، شركة Syriatel)، ثانياً: دراسة ميدانية لشركة السورية للاتصالات. Syriatel، حيث وزعت مجموعة من الاستبيانات المصممة للبحث في الإدارة العامة للشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل، وقد بلغ عددها (٢٠٠)؛ مئة من الشركة السورية للاتصالات ومئة من شركة سيريتل، واختيرت عينة الدراسة المقصودة من العاملين في الإدارات العليا من المدير العام التنفيذي، ومساعد مدير عام / (أو معاون مدير عام)، و مدير فرع / (أو مدير إدارة)، ورئيس مركز / (أو مدير قسم)، ورئيس دائرة / (أو رئيس شعبة)، والخبير والاستشاري.

ولكن هناك العديد من الإستبيانات المستبعدة إما بسبب عدم عودتها و إهمالها أو لكونها تحتوي على معلومات ناقصة ، لذا استغني عنها ليستقر العدد المعتمد للتحليل، وهو (١٧٣) استبيان تتضمن (٩٩) استبيان من سيريتل و (٧٤) استبيان من الشركة السورية للاتصالات وقد تم الخروج بعد ذلك بنتائج ومقترحات هامة تأمل الباحثة أن ينتفع من هذه الدراسة كل القائمين على إدارة المعرفة في الشركات على نحو عام والقائمين على ادارة المعرفة في شركات الإتصالات السورية على نحو خاص، وكل باحث في هذا المجال، و أن تسد الفجوة في هذا النوع من الدراسات، التي يتطلع إليها الكثير من القائمين على أمور المعرفة وإدارتها في العالم العربي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة بسبب التغيرات العميقة داخل الشركات ولاسيما اعتبار تكنولوجيا المعلومات المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب على العاملين ذوي المهارات العالية، جعل من المعرفة المصدر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية مما يتطلب إيجاد إدارات وبرامج لإدارة معرفة مؤسسية توفر هذه المعرفة على مستوى النشاطات المحددة بشكل يجعل المعرفة برنامجاً يومياً بجميع الأقسام مع ضرورة التحكم بها والسيطرة عليها سواء على صعيد المكتبات أو على صعيد المؤسسات والمنظمات والشركات بشكل عام، ومالها من فائدة في مجال التطوير والتنافس واتخاذ القرارات المناسبة واللائمة في الأوقات الصعبة ومواجهتها على صعيد العمل وخدمة المستفيدين وإضفاء روح العمل الجماعي للفرق العاملة من خلال التشارك ونقل المعرفة.

كما تأتي أهمية الدراسة في عدم وجود أي دراسة حديثة تسلط الضوء على الشركات كموضوع الدراسة وعدم وجود تطبيق لبرنامج إدارة المعرفة في شركات العينة المدروسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق شركات الاتصالات السورية لإدارة المعرفة أو قابليتها لتطبيقها، وتسلط الضوء على واقع تلك الشركات، والتعرف على ما يلي:

- التعرف على واقع البنية التحتية لشركات الاتصالات من خلال (التكنولوجيا-الأفراد - الخبرات)
- قياس مدى تطبيق شركات الاتصالات لإدارة المعرفة في سورية.
- تحديد الاحتياجات والمتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية.
- معرفة نقاط القوة والضعف في بعض شركات الاتصالات السورية، للعمل على تطبيق نموذج لإدارة المعرفة يمكن تطبيقه في الشركات السورية عموماً.
- تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء في شركات الاتصالات السورية.

مشكلة الدراسة:

تسعى العديد من الشركات إلى مواكبة التطورات الإدارية المعاصرة وتوظيفها في نشاطاتها المختلفة ، ليس لضمان البقاء والاستمرار فحسب ، بل للوصول الى مراكز الريادة والمحافظة عليها.

ومع ذلك فان الكثير من الشركات تعاني من ضعف الاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق التميز عن طريق جودة خدماتها التي تقدمها، وعدم إدراكها لدور وأهمية إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الأداء المتميز.

ومن خلال الزيارات المتكررة التي قامت بها الباحثة إلى شركات الاتصالات السورية موضوع الدراسة لمست أن مفهوم إدارة المعرفة غير واضح تماماً لدى المسؤولين عن تلك الشركات وأن هناك عدم وضوح في فهم دور إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز في الخدمات المقدمة للمستفيدين . مما دفع بالباحثة لمعالجة هذا الموضوع ودراسته.

وتتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

تساؤلات الدراسة:

- ١- مامدى إدراك الإدارة العليا والعاملين في شركات الاتصالات السورية لمفهوم و أهمية إدارة المعرفة؟
- ٢- هل هناك بنية تحتية تقنية ملائمة من حيث الكم والنوع لتطبيق إدارة المعرفة؟
- ٣- هل هناك تطبيق سليم لإدارة المعرفة؟
- ٤- إلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة في شركات الإتصالات السورية في تحسين أداء تلك الشركات والرفع من سوية القرارات الإدارية المتخذة؟

فرضيات الدراسة:

- ضعف الأداء المؤسسي للشركات السورية يعود لعدم وجود دور لإدارة المعرفة.
- عدم الاستفادة من دور إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية موضوع الدراسة سببه عدم وجود ادراك لدور و أهمية إدارة المعرفة لدى الإدارة العليا والعاملين في شركات الاتصالات السورية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الأداء المتميز.
- عدم الاستفادة من دور إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية موضوع الدراسة سببه البيروقراطية و عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
- عدم الاستفادة من دور إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية موضوع الدراسة سببه عدم وجود البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

- عدم الاستفادة من دور إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية موضوع الدراسة سببه عدم وجود فريق يمتلك المعرفة.
- ماهي أهم العوامل التي تؤثر في أداء الشركات السورية؟

منهج الدراسة:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كون الدراسة تتطلب دراسة للواقع ، وللحصول على المعلومات من أرض وتم استخدام أداة الاستبيان في جمع المعلومات التي تتناول عدة محاور منها:

المحور الاول : إدراك العاملين لمفهوم و أهمية وأهداف إدارة المعرفة في الشركة.

المحور الثاني : تطبيق ادارة المعرفة و أثرها على مستوى أداء شركات الإتصالات السورية(الجانب الأول:متطلبات إدارة المعرفة:البيانات والمعلومات، المعرفة الضمنية والصريحة، البنية التحتية والتكنولوجية، رأس المال البشري والتخطيط والتنفيذ).

المحور الثالث : عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة،توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة)

المحور الرابع : مستوى الأداء في الشركات(رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية،التحسين والتطوير).

وتم توزيع الاستبيان على العاملين في الشركات موضوع الدراسة (مدراء ،رؤساء أقسام ، خبراء واستشاريين)

أدوات جمع المعلومات:

١. الاستبيان :وهي الأداة الأساسية للدراسة فقد صممت لخدمة أهداف الدراسة وفقاً لمقاييس محددة ولمعرفة مدى تطبيق ادارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية، ففي القسم الأول تناولت معلومات عامة أما القسم الثاني يتألف من أربعة محاور المحور الأول عن إدراك العاملين لمفهوم وأهمية و أهداف إدارة المعرفة في الشركة، ومركزة في المحور الثاني على متطلبات إدارة المعرفةمن البيانات والمعلومات والمعرفة الضمنية والصريحة والبنية التحتية والتكنولوجية و رأس المال البشري والتخطيط والتنفيذ، أما في المحور الثالث على عمليات إدارة المعرفة، و المحور الرابع على مستوى الأداء في

الشركات ،وتحت كل محور مجموعة من الأسئلة التي تعكس معلومات دقيقة تفضي إلى نتائج واقعية فقد جرى تصميم استبانته بما يتلائم مع ذلك.

٢. المقابلة :مع بعض أفراد مجتمع الدراسة كالمدرء في بعض الأقسام وقد تمحورت المقابلة حول ثلاث محاور أساسية:

-ما طبيعة المعرفة المتواجدة في شركات الاتصالات؟

-ما الأسباب عدم امتلاك الإدارة برنامج لإدارة المعرفة في الشركة؟

-هل هناك رغبة في تطوير أداء الشركة؟ وهل من حلول بديلة ريثما يتم اقتناء البرنامج الالكتروني لإدارة المعرفة المؤسسية في تلك الشركة؟

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات العامة في سوريا وهي الشركة السورية للاتصالات الحكومية _____ وشركة Syriatel وهي شركة خاصة تشغل الهاتف الخليوي.

وقد وزعت مجموعة من الإستبيانات المصممة للبحث في الإدارة العامة للشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل ، وقد بلغ عددها (٢٠٠)؛مئة من الشركة السورية للاتصالات ومئة من شركة سيريتل، واختيرت عينة الدراسة المقصودة من العاملين في الإدارات العليا من المدير العام التنفيذي ،ومساعد مدير عام / (أو معاون مدير عام) ، و مدير فرع/ (أو مدير إدارة)، ورئيس مركز / (أو مدير قسم)، ورئيس دائرة / (أو رئيس شعبة) ، والخبير والإستشاري.

ولكن هناك العديد من الإستبيانات المستبعدة إما بسبب عدم عودتها أو إهمالها أو لكونها تحتوي على معلومات ناقصة ، لذا استغني عنها ليستقر العدد المعتمد للتحليل، وهو (١٧٣) استبيان تتضمن (٩٩) استبيان من سيريتل و (٧٤) استبيان من الشركة السورية للاتصالات.

حدود الدراسة:

١ - الحدود الموضوعية: إدارة المعرفة وأثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية.

٢-الحدود المكانية :شركة الاتصالات السورية -شركة syriatel في سوريا.

٣-الحدود الزمانية: تمت و انتهت الدراسة في عام ٢٠١٧-٢٠١٨م.

٤-الحدود اللغوية: تم الاستناد إلى مصادر ومراجع باللغة العربية و الأجنبية.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والأبحاث التي تعرضت إلى موضوع المعرفة إلا أن معظم هذه الدراسات تناولت جزئيات أو المواضيع المتعلقة به مثل إدارة المعرفة وقليل من الدراسات التي تناولت الموضوع بحد ذاته أي إدارة المعرفة في شركات الاتصالات نظراً لحدثة هذا الموضوع وقد تنوعت الدراسات التي تناولت الموضوع ضمن ثلاثة اختصاصات ألا وهي "إدارة المعرفة" و "نظم إدارة المعرفة" و "الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة". وقد تناول كل اختصاص من زوايته، إلا أن معظم هذه الدراسات لم تسهم في معالجة مشكلة الدراسة، كما لم يجر اعتمادها، وفيما يلي سرد لعدد من هذه الدراسات والتي اعتمدتها الدراسة مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم للإستفادة من نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية.

الدراسات العربية:

١. دراسة أمل جمال بورسة، عام ٢٠١٦م، بعنوان: مكتبات جامعة دمشق ومدى استعدادها لدخول برنامج لإدارة المعرفة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى التعريف بموضوع إدارة المعرفة وأهمية وجود برنامج لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية وتحديد المتطلبات اللازمة لدخوله ومدى توافرها وكذلك التحديات التي تقف حائلاً دون تطبيقه وفي النهاية الخروج بمجموعة من التوصيات يمكن الإستعانة بها لتبني برنامج لإدارة المعرفة في مكتبات جامعة دمشق.

٢. دراسة قلوب حسينة، عام ٢٠١٥م، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي : دراسة حالة، رسالة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة والتي تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها و أدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها حيث برزت أهمية إدارة المعرفة من خلال اضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.

٣. دراسة عاطف محمود عوض، عام ٢٠١٢م، بعنوان: دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى التعريف بموضوع إدارة المعرفة وتقانتها والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها وكذلك التطوير التنظيمي. واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات وخلص إلى وجود

علاقة ارتباط بين ادارة المعرفة وتقانتها والتطوير التنظيمي كما أن هناك أثراً
ايجابيا ل " ادارة المعرفة وتقانتها "في تحقيق " التطوير التنظيمي".

٤. دراسة سوزان صالح دروزة، عام ٢٠٠٨م، بعنوان: العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة
وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في
جائزة الملك عبدالله الثاني تميز الاداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية،
الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات ادارة
المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على
تميز الاداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية وقد احتوت على أهداف
نظرية و أخرى عملية، أولاً الاهداف النظرية وقد تضمنت إعداد إطار نظري
حول ادارة المعرفة ومتطلباتها، والهدف الثاني تحديد المضامين والدلالات
النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات
العاملين نحو تحقيق أداء أفضل لوزاراتهم أما الهدف الثالث فقد تمثل في البحث
في الأداء المؤسسي من حيث المداخل والمقاييس، ثانياً الأهداف العملية التي
تمثلت في توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة
ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية، وأخيراً تقديم
توصيات لمؤسسات الأردنية العامة في مجال إدارة المعرفة.

الدراسات الأجنبية:

1-Sarrafzade, Maryam. (2008). The implications of knowledge
management for the library and information professions. degree of
Doctor, Rmit university, Rmit.

دراسة Sarrafzadeh بعنوان " نتائج إدارة المعرفة بالنسبة لمهني المكتبات والمعلومات " وهدفت
الدراسة إلى تحري المنظورات المتعددة على إدارة المعرفة ضمن قطاع علم المكتبات
والمعلومات منافع وسلبياته وتهديده للمهنة وتحديد الدور أو المساهمة التي يمكن أن يقوم به
أخصائي المكتبات والمعلومات في إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإجراء مسح شمل
العاملين بالمكتبات وقد توصلت الدراسة إلى نتائج ايجابية تكشف عن موقف ايجابي لدى
المختصين بعلم المكتبات والمعلومات اتجاه إدارة المعرفة، على الرغم من أن الذين وافقوا بأن
تكون المكتبات هي نقطة انطلاق مبادرات إدارة المعرفة إلا أنهم لم يدعموا أن تكون المكتبات
هي زعيمة إدارة المعرفة في منظماتهم.

2- Nevo, Dorit.(2003).Developing effective Knowledge management systems .degree of Master, The university of britishColombia,Canada.
دراسة Nevo بعنوان "تطوير أنظمة فعالة لإدارة المعرفة" وقد هدفت الدراسة إلى تناول دور الأنظمة الإلكترونية لإدارة المعرفة في المؤسسة وتطبيقها إلا أن ثمة صعوبات أمام استفادة المؤسسات من هذه الأنظمة ومن ثم تعظيم دورها عن طريق تقديم منهج يستند إلى نظرية تقويم أنظمة إدارة المعرفة والتعرف على أبرز عيوب الأنظمة الموجودة حالياً.

3-Meso,PeterNeison.(2001).Knowledge management infrastructure systems development and the catalysis of knowledge management procesd in web-based virtual organizations.degree of Master,Kent State University,kent.

دراسة Meso بعنوان "البنية التحتية لإدارة المعرفة واتجاهات تطوير النظم وتحليل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الافتراضية المرتكزة على الويب" وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه البنية التحتية للمعلومات للتأثير في إدارة المعرفة في المؤسسات الافتراضية المرتكزة على الويب وكذلك تحديد اتجاهات تطوير النظم الملائمة لنشر المعرفة في هذه المؤسسات في ظل النمو المتسارع لمؤسسات الأعمال بالتعرف إلى درجة الاستفادة من المعرفة مؤسسة افتراضية تركز على الويب
كما تتعرض الدراسة إلى تأثير الأساليب الأساسية لتطوير النظم إلى درجة الاستفادة من المعرفة ومن خلال التحسين الدائم للبنية التحتية لإدارة المعرفة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة والتي تناولت موضوعات تتعلق بإدارة المعرفة و أثرها على الشركات وإبراز الدور الذي تلعبه في بقائها ورفع من أدائها وفعاليتها والتعريف بموضوع إدارة المعرفة وأهمية وجود برنامج لإدارتها في المكتبات ومراكز المعلومات وغيرها من الشركات الأخرى التي تهتم بالمعرفة والكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، ودور البنية التحتية والإلكترونية لإدارة المعرفة في المؤسسات وتطبيقها، فقد تنوعت أهداف الدراسات السابقة وذلك وفق الهدف الذي أعدت لأجله، وقد جاءت الدراسة الحالية مكملية للجهود السابقة حيث أنها ركزت على إدارة المعرفة وأثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية وقد أجريت الدراسة الميدانية على الشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل في سورية وتميزت في أنها ساهمت من الاستفادة من تلك الدراسات ولاسيما الأجنبية في وضع تصور لخطة استراتيجية لتطبيق برنامج إدارة المعرفة من خلال الاستفادة من تراكم المعرفة المتاح في الدراسات السابقة .

كما انفردت هذه لدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها أول دراسة طرقت باب شركات إتصالات في سورية وخصت بالدراسة الميدانية أهم شركتين اتصالات (الشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتيل).

إضافة إلى أن الباحثة استفادت من الأساليب العلمية في التحليل الإحصائي للعينة المدروسة لتخلص إلى عدم تطبيق شركات الإتصالات السورية لبرنامج إدارة المعرفة والعمل على اقتراح خطوات لتطبيق ادارة المعرفة تعمل على ربط عمل دائرة المعرفة في قسم الموارد البشرية مع دائرة المعلوماتية من أجل جمع تلك المعارف الهامة الصريحة والضمنية وتنظيمها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها وغيرها من العمليات الهامة .

علاوة على حداثة الدراسة الحالية حيث أجريت في بداية عام ٢٠١٧ وحتى نهاية عام ٢٠١٨ وهي فترة لم تتطرق إليها غيرها من الدراسات السابقة.

الباب الأول - القسم النظري

إدارة المعرفة دراسة نظرية

الفصل الأول

... إدارة المعرفة

مفهومها، أهميتها، خصائصها، أشكالها، تاريخها ..

الفصل الثاني

... استراتيجيات إدارة المعرفة ومقاييسها ...

الفصل الأول

إدارة المعرفة مفهومها، أهميتها، خصائصها،

أشكالها، تاريخها

تمهيد .

أولاً: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة .

ثانياً: تاريخ ظهور إدارة المعرفة .

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة .

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة .

خامساً: أشكال إدارة المعرفة .

سادساً: مصادر إدارة المعرفة .

سابعاً: خصائص إدارة المعرفة .

ثامناً: مبادئ إدارة المعرفة .

تاسعاً: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة .

عاشراً: خطوات تطبيق إدارة المعرفة .

خلاصة الفصل .

تمهيد:

تزداد أهمية المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم المدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة ، وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها من خلال ابتكار منتجات جديدة بتكلفة أقل وفي مدة زمنية محدودة.

ومن هذا المنطلق يتناول الفصل الأول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث يتناول فيه:

تمهيد.

أولاً: مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة.

ثانياً: تاريخ ظهور إدارة المعرفة.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة .

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة.

خامساً: أشكال إدارة المعرفة .

سادساً: مصادر إدارة المعرفة.

سابعاً: خصائص إدارة المعرفة.

ثامناً: مبادئ إدارة المعرفة.

تاسعاً: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة.

عاشراً: خطوات تطبيق إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل.

أولاً: مفهوم المعرفة و ادارة المعرفة:

١ - مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحاً):

١-١ - المعرفة لغة:

يعود الأصل في كلمة المعرفة في القاموس المحيط إلى اشتقاقها من فعل عرف، ومعرفة الشيء هو إدراكه بأحد الحواس الخمسة، والمعنى الغوي لمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد وواسع، (العلي، القنديلجي، ٢٠٠٦، ص٨).

١-٢ - المعرفة اصطلاحاً:

هناك مجموعة من التعاريف التي وصفها الباحثين والمهتمين بالمعرفة نذكر منهم:

كما أوردها كل من Harris و Hendersen بأن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار، (حجازي، ٢٠٠٥، ص ٥٥).

ويرى الزيادات بأن المعرفة: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة" (الزيادات، ٢٠٠٨، ص ١٩).

ويعرف عبد الستار العلي وعامر قنديلجي المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات و تتولى إدارة المعرفة هذه الروابط أو تفصيلها، (العلي، القنديلجي، ٢٠٠٦، ص ٢٥).

و أورد المغربي تعريفا للمعرفة على أنها: ذلك الرصيد الذي تم تكوينه في حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان، (المغربي، ٢٠٠٢، ص ١٨٢).

ويعرف الكبيسي بأن المعرفة: "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضر الأفراد لأداء أعمالهم باتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة"، (الكبيسي، ٢٠٠٥، ص ١٢).

ويعرف الباحثان دياب وجمال الدين المعرفة على أنها: "حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على التحكم للوصول إلى النتائج والقرارات، أو استخلاص مفاهيم جديدة أو ترسيخ مفاهيم ثابتة" (دياب، جمال الدين، ٢٠٠٧، ص ٢٦).

ومن وجهة نظري أعرف المعرفة "تلك المعلومات الضمنية والصريحة التي تم الاستفادة منها وتحويلها إلى شكل منظم للاستفادة منها في حل مشكلة معينة أو إتخاذ قرار صائب.

٢ - مفهوم إدارة المعرفة:

يتناول الباحثون إدارة المعرفة من زوايا متعددة ومختلفة تبعاً لاختلاف وجهات نظرهم، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني، وآخرون اعتبروها موجود غير ملموس والبعض يتناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونه ثقافة تنظيمية و آخر من منظور مالي وبعضهم ركز على أنها أداة هامة إدارية لإدارة الوثائق والمعلومات في المؤسسة.

ومن هنا نلاحظ أنه من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه علمياً نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين، لذلك سنورد أهم التعريفات لإدارة المعرفة وهي:

كما عرفها المنصوري (١٩٩٧) مايلي:

- أ- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.
- ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والقيمة من ناحية أخرى.
- ت- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على معلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات الضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- ث- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسين فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.
- ج- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة إدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، (المنصوري، ١٩٩٧، ص ١٦٦).

وتعرف ريم الزامل إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ومن ثم تحويلها إلى معلومات مهمة وخبرات تمتلكها المنظمة ، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الاستراتيجي، (الزامل، ٢٠٠٣، ص ١٠).

وتعرف جامعة تكساس إدارة المعرفة التنظيمية بأنها:

عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها أو كذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل المشكلات والتعليم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات أو على التعلم من الخبرات التي تمر فيها، (عثمان، ٢٠١٠، ص ٥٧).

ومن وجهة نظري أعرف إدارة المعرفة على "أنها جملة من العمليات المترابطة والمتتالية كتشخيص واكتساب و تخزين واسترجاع ونقل وتطبيق وتخطيط وتنظيم وإدامة المعرفة ومتابعتها، والتي تساهم برفع من مستوى أداء الشركة، وبالتالي كسب رضا الزبائن".

ثانياً: تاريخ ظهور إدارة المعرفة:

تمتد جذور حقل إدارة المعرفة إلى الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر والذي يبحث في عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال والعمل والمعرفة وهي العوامل التي تحدد النمو الاقتصادي لبلد ما وكذلك نجاح المنظمات به .

وقد اعتبرت معارف العاملين ميزة أساسية لتقدم المنظمة . وكانت الشركات تحاول باستمرار أن تحقق تراكم وتطبيق للمعرفة أملاً في تحقيق ازدهارها ومضاعفة مزاياها التنافسية .

والواقع أنه و منذ أوائل القرن العشرين قد حدثت نقلة في الفكر الاقتصادي والإداري إذ اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد نجاح الشركات والأمم في المنافسة الصناعية وازداد التركيز على عنصر المعرفة

ومع تزايد أهمية المعرفة، فقد ازدادت الحاجة إلى النظر إلى المعرفة وإدارتها على أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة وغدت النظرة إلى المعرفة – رغم أنها أمراً غير ملموس في أحيان كثيرة – على أنها ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الإستراتيجية .

وضاعف من الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي ذي قيمة – في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات – الانفجار المعرفي الذي صاحب حركة العولمة بقواها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية وسرعة التغيرات في تلك القوى، وتناقص أعداد العاملين في الشركات وازدياد عدد المنظمات، والاتساع الجغرافي للمصاحب لعولمة الأسواق، وظهور هياكل تنظيمية جديدة بظهور شبكات من المنظمات وظهور السلع والخدمات ذات الكثافة المعرفية وكذلك الثورة في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات .

ونستطيع أن نقول أن العالم مر في ثلاث مراحل في تحويل المعرفة (Knowledge transformation) وهي :

١- عصر التنوير (Enlightenment)، وفيه كانت المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة .

٢- العصر الصناعي (The Industrial Era) وفيه ساد الاتجاه إلى تطبيق المعرفة .

٣- عصر المعرفة وفيه يسود الاتجاه المتمثل في التعرف على (معرفة) المعرفة (Knowledge about Knowledge) وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة . ويمثل هذا العصر القول المشهور " ماذا يحدث لو أننا عرفنا (فهمنا) حقيقة مانعرف " If Only We Knew What We Know ، (الرفاعي، ٢٠٠٧، ص ٣-٤) .

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥ م، عندما قامت شركة "ackard , Hewlet"

الأمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى

أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد

قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتموا بعد ذلك، ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ

الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام

الأخيرة، بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفي عام ١٩٩٩ م خصص البنك الدولي

٤% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة، (الكبيسي، ٢٠٠٥ م، ص ٣٠).

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة:

ظهر مصطلح "إدارة المعرفة" كنتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر، واتضحت أهمية المعرفة في أنها أصبحت المصدر الرئيسي لتحقيق النجاح .

وقد أشار رفاعي (٢٠٠٩) بأن الحاجة إلى النظر في المعرفة وإدارتها قد ازداد بشكل كبير على "أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة، وغدت النظرة إلى المعرفة – رغم أنها غير ملموسة في أحيان

كثيرة – على أنها ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الإستراتيجية". وتتضح أهمية ظهور إدارة المعرفة من خلال ما سبق من تعريفات ووجهات نظر متعددة، فيمكن القول بأن المعرفة تعتبر من أهم المتطلبات العلمية والمنهجية لإتخاذ القرارات السليمة وتحقيق التميز والارتقاء، وأصبحت من أهم العوامل التي تساعد بشكل أساسي في تحقيق النجاح والإبداع. وقد أثبتت إدارة المعرفة أهميتها وتأثيرها ليس فقط في مجال الأعمال والتجارة ولكن أيضاً في مجال التشييد والبناء والصناعة والهندسة والتعليم وغيرها من المجالات.

هذه الأهمية ظهرت بشكل واضح بعد متغيرات بيئية داخلية وخارجية متعددة منها: العولمة والقرية الصغيرة، الثورة المعلوماتية، التكنولوجيا والانترنت، فكانت إدارة المعرفة كاستجابة لهذه المتغيرات وغيرها من الأسباب، الأمر الذي أدى إلى تشعب علم إدارة المعرفة وتعدد أنظمة تطبيقه.

يؤكد ياسين (٢٠٠٩) على ضرورة وجود إدارة للمعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة تساعدها في توظيف الموارد المعرفية المتاحة لاستثمار فرص الأعمال واكتساب الميزة الإستراتيجية المؤكدة. ولم يعد كافياً أن يكون لدى هذه المؤسسات إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة، وذلك لأن المنافسة توسعت من المعلومات إلى المعرفة، ومن أنظمة المعلومات التقليدية إلى أنظمة إدارة المعرفة الحديثة. ويشير ياسين إلى وجود إدراك واسع ومتزايد تجاه أهمية إدارة المعرفة لدى جميع إدارات الشركات الكبرى والدولية ومتعددة الجنسيات، وكذلك هناك وعي عميق لدى قادة الأعمال والصناعة والتكنولوجيا والرأي والأكاديميين والعلماء في مختلف أنحاء العالم.

تظهر العديد من التقارير والدراسات مدى أهمية إدارة المعرفة وانتشار استخدام أنظمتها المختلفة لدورها الكبير والاستراتيجي في تحقيق النجاح للمؤسسات. ففي دراسة استطلاعية أجرتها شركة والتي استخدمت فيها استبانته وزعت على ٤٢٣ منظمة في 2000 (KPMG Consulting) المملكة المتحدة وأوروبا والولايات المتحدة، أظهرت النتائج أن ٨١% من المديرين في هذه المنظمات قالوا أن لديهم برامج إدارة المعرفة، بينما أشار ٣٨% من منظمات العينة أنهم في طريق تطبيق برامج إدارة المعرفة، وأن ٣٠% منهم في طور إعداد برامج إدارة المعرفة، بينما يوجد ١٣% من المديرين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة.

وفي اتجاه آخر، أظهرت نتائج الدراسة أن ٧٩% من منظمات العينة تنظر إلى إدارة المعرفة على أنها تلعب دوراً حيوياً لتحسين الميزة التنافسية، و٧٥% تجاه أهمية دور إدارة المعرفة في التسويق، بينما يرى ٧٢% من منظمات العينة بأن لإدارة المعرفة دور كبير ومباشر في تحسين إستراتيجية التركيز على الزبون، و٥٧% في تطوير العاملين، و٦٤% في ابتكار المنتجات، و٦٣% في تحسين معدلات نمو الإيرادات والأرباح. وقد أبدت ثلاث أرباع منظمات العينة ٧١% إلى أن برامج إدارة المعرفة لها تأثير جوهري في تحسين عمليات اتخاذ القرارات بما في ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوزيع أفضل للخدمات المقدمة للزبائن.

ويشير تقرير آخر لشركة (٢٠٠١) eMarketer بأن السوق العالمية لخدمات إدارة المعرفة لعام ١٩٩٩ يقدر بحوالي (٢,٦) مليار دولار، بينما يتوقع أن ينمو هذا السوق عام ٢٠٠٤ م إلى حوالي ٨,٨ مليار دولار.

وتظهر العديد من الدراسات الدولية أن الاهتمام بإدارة المعرفة ومجالات تطبيقها في ازدياد كبير نظراً لأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمة المنظمات.

ويذكر تقرير صادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن هناك العديد من الأسباب وراء أهمية أنظمة إدارة المعرفة الفعالة. فمن خلال مراجعة وتحليل التجارب، يمكن الوقوف على معلومات مهمة في كيفية تحسين الأداء واستمرارية تطوره. ومشاركة هذه التجارب يعني أننا وبشكل جماعي يمكن تحقيق التالي:

- تجنب تكرار أخطاء الماضي.
- تمييز الممارسات الناجحة لأن تكون مكررة في نواحي أخرى.
- جعل العمل أكثر أهمية وذو فاعلية عالية.
- مقارنة التجارب واستخلاص القضايا والتحديات المشتركة.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي من خلال الاشتراك في التجربة.
- المساعدة في تطوير شبكات قوية بين الأشخاص، (المدلل، ٢٠١٢، ص ٣١-٣٣).

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة:

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة. (الأكلي، ٢٠٠٨، ص ٢٧) ، (الزيادات، ٢٠٠٨، ص ٦٠).

خامساً: أشكال إدارة المعرفة:

من الجدير بالذكر هو أنه من الاستحالة إيجاد المعرفة في قالب واحد في أي شركة مهما كان نوعها ، وهذا ما سيتم معالجته في العنصر الموالي من خلال إيضاح هذه الأنواع حسب الشكل.

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي شركة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها و تحديد جوانب الضعف فيها ، والبحث في كيفية تطويرها ، وإيجادها ، وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها. وعليه فيمكن تقسيم المعرفة إلى **شكليين أساسيين هما:**

- المعرفة الظاهرة أو الصريحة Explicit Knowledge
- المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge

١- المعرفة الظاهرة أو الصريحة (Explicit Knowledge):

تشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة ، إلى الأسس التقييم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ، ومختلف العمليات الوظيفية. وتعرف أيضاً بأنها : المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع والكتب والمدونات التقارير ووسائل التخزين الرقمية ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر ،ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها و إنتاجها ، وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

٢- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

- هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة ، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي ، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.
- كذلك المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل ولب كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للتخزين ، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية ، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات.
- وهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان ، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ، إلا انه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتحويل بعض المعرفة الضمنية ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية ، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.
- وهناك من يرى بأنها معرفة – كيف؟ والتعلم المختزن في داخل عقول الأفراد بالمنظمات ، وذلك يشمل : الإدراك ، والبصيرة ، والخبرات . وتتصف المعرفة الضمنية بأنها: شخصية ذاتية ، من

الصعب توثيقها وتحويلها إلى صفة رسمية ، ومن الصعب نقلها أو توصيلها
للآخرين،(عبلة، ٢٠١٣، ص١٣-١٤).

سادساً: مصادر إدارة المعرفة:

إن مصادر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ، بحيث أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور
تحدد حدود المعرفة لأفراد وعليه فإن أهم مصادر المعرفة هي:

١- المصادر الخارجية :

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع
المنظمات الأخرى الزائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ
المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون
لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراعات الخارجية.

٢- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الأفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها
على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة
المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية ، المكتبات الالكترونية والتعلم والحوار،
العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث
أو براءات الاختراع الداخلية،(ماضي، ٢٠١٠، ص٣٥).

سابعاً: خصائص إدارة المعرفة:

للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن أن أوجزها فيما يلي :

- 🌟 **المعرفة يمكن أن تولد:** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة
وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون و يولدون المعرفة .
- 🌟 **المعرفة يمكن أن تموت:** و كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحال القديمة
للتقاعد عن الاستعمال .
- 🌟 **المعرفة يمكن أن تخزن :** المعرفة يمكن أن تخزن بثتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية
على الورق، و الأشرطة و على وسائل التخزين الالكترونية.
- 🌟 **المعرفة يمكن أن تمتلك:** أن المنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى
براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن ملكية مادية،(الجنابي، ٢٠٠٦، ص٢٥).

ومن وجهة نظر العشماوي هي :

- **تجدد المعرفة:** المعرفة متطورة بشكل دائم بسبب تطور العقول و تحسينها مع مرور الزمن.
- **إنتاج المعرفة:** بواسطة الأفراد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع.
- **تصنيف المعرفة:** تصنف المعرفة بأشكال عديدة و أنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها،(عشماوي، ٢٠١٠، ص٢٣٣).

أما الخصائص الأخرى من وجهة نظر الزطمة هي :

١. **الذاتية:** المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان و المعلومات و بذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها و كذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات و من هنا فإن قراءة و فهم المعرفة سيخضع بالتأكيد

للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر .

٢. **القابلية للانتقال:** تقوم المنظمات بتعميم تجاربها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها .

٣. **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثورات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره، (الزطمة، ٢٠١١، ص ٢١).

و هناك خصائص أخرى للمعرفة كما ذكرها الزيادات هي:

١. **التنظيم:** المعرفة المتولدة تنتج للأفراد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود.

٢. **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة و تنافسية في المرحلة الراهنة هذا يعني أنها متغيرة أي أنها بصيغة أخرى إضافة المعرفة الجديدة للقديمة، (الزيادات، ٢٠٠٨، ص ٢١).

ثامناً: مبادئ إدارة المعرفة:

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة نذكر بعضها فيما يلي:

- ❖ أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة تلك المعرفة في المنظمة من اجل تحقيق أكبر عائد ممكن.
- ❖ أن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لان المعرفة سياق إنساني وتقني.
- ❖ لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يمتلكها الأفراد والجامعات والمؤسسات.
- ❖ استثمار إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة.
- ❖ تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومسارات تدفقها مثل خرائط المعرفة.
- ❖ ومن النقاط المهمة هي أن المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة.
- ❖ لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة.
- ❖ تتميز أنشطة الإدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية و ملموسة تبقى في المؤسسة، (حسينة، ٢٠١٥، ص ١٥).

تاسعاً: مبررات التحول نحو إدارة المعرفة :

أشارت العديد من الدراسات حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد يمكن أن نجملها فيما يلي :

- تحسين عملية اتخاذ القرارات : إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات ، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم : ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن ، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل ، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة لتدخل المشرفين.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل ، كما وتتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر ، وكيف يتم كل منهم بمعرفة المعرفة التي لدى الآخرين.
- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن الأفضل: من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى .
- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة ، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد،(الزطمة، ٢٠١١، ص٣٢).

عاشراً: خطوات تطبيق إدارة المعرفة في الشركة:

اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى إنها أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك. ومن جانبنا فقد ارتأينا أن ننتقي عدد من العمليات التي تتفق مع موضوع ومجالات الدراسة الحالية كما هو مبين أدناه. فقد أشار العلي، و آخرون إلى أنه يمكن النظر إلى عمليات إدارة المعرفة كدورة متتابعة مكونة من عدة عمليات هي:

١- عملية تشخيص المعرفة: تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ

بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في

النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في

المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود

المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود.

٢ - **اكتساب المعرفة:** يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة. وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة وتتدرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

٣ - **تخزين واسترجاع المعرفة:** قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها، ومن هنا فإن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً.

٤ - **نقل المعرفة:** المعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها في أرجاء المنظمة.

٥ - **تطبيق المعرفة:** يعنى تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها. ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين .

وأضاف أبو فارة وعليان (٢٠٠٧) العمليات التالية لإدارة المعرفة:

٦ - **عملية تخطيط المعرفة:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

٧ - **عملية تنظيم المعرفة:** يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف

٨- **تقاسم وتشارك المعرفة:** يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر. ويشير (أبو فارة وعليان ٢٠٠٧) إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يعني التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

٩- **عملية تحديث وإدامة المعرفة:** تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جداً، خصوصاً في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

١٠- **عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلاً شاملاً متكاملًا في إدارة المعرفة، (الآغا، ٢٠١٢، ص ٣٧-٣٩).

خلاصة الفصل:

تنوعت مفاهيم إدارة المعرفة و أشكالها ومصادرها باختلاف الشركات التي تقنتها، وقد شهدت إدارة المعرفة تطوراً تاريخياً، حيث سادت مراحل متعددة لتطور مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ثلاثة عصور عصر التنوير، العصر الصناعي، وعصر المعرفة، فقد كان التركيز في البداية على المعرفة، ثم تحول بعد ذلك إلى تطبيق المعرفة ومن ثم إلى التعرف على معرفة المعرفة وإدارتها وقد تنوعت خصائص إدارة المعرفة ومبادئها ومبرراتها، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، وقد انتقينا عدد من العمليات التي تتفق مع موضوع ومجالات الدراسة الحالية وهي على الشكل التالي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

الفصل الثاني

استراتيجيات إدارة المعرفة ومقاييسها .

تمهيد .

أولاً :العناصر الأساسية لإدارة المعرفة .

ثانياً :استراتيجيات إدارة المعرفة .

ثالثاً :نماذج لإدارة المعرفة .

رابعاً :قياس الأداء المؤسسي بالاعتماد على

مقاييس إدارة المعرفة وأساليبها .

خامساً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

سادساً: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

سابعاً: دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي.

ثامناً: هندسة المعرفة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف.

فالاستراتيجية ماهي إلا خطة توضح كيف يمكن للمنظمة تبادل وتطبيق المعرفة والخبرة التي لديها.

من الجدير بالذكر أن أكبر تحد واجهت إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، والصعوبة بالقياس أتت من تعاملنا مع موجودات غير ملموسة، هذا ما أدى إلى ضرورة قياس إدارة المعرفة مقارنة باستراتيجية الأعمال ومدى التواء بينهما والوصول للأهداف المرجوة.

ومن هذا المنطلق يتناول الفصل الثاني الإطار الديناميكي لإستراتيجية إدارة المعرفة ومقاييسها:

أولاً: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة.

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة.

ثالثاً: نماذج لإدارة المعرفة.

رابعاً: قياس الأداء المؤسسي بالاعتماد على مقاييس إدارة المعرفة و أساليبها .

خامساً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

سادساً: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

سابعاً: دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي.

ثامناً: هندسة المعرفة.

أولاً : العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:

- **المحتوى:** وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.
- **التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.
- **العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.

- **الأفراد:** تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها، واستخدامها بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيات الحديثة. والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي استخدم لإدارة خلق معرفة جديدة.

يمكن أن نذكر عناصر جديدة أخرى:

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
- تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
- اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها.
- استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
- استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي (الملكاوي، ٢٠٠٧، ص ٧٧).

ومن الجدير بالذكر أن هناك عناصر تضمن نجاح إدارة المعرفة وهي كما يلي:

- ضرورة الحصول على الدعم والمساندة اللازمين من الإدارة العامة وهذا من خلال التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام.
- الربط بين المعارف والنتائج بالمنظمة من خلال وضع نظام لقياس فعالية إدارة المعرفة ونظام التحفيز وذلك لتشجيع العاملين على مشاركة معرفتهم حين إدراكهم أن معرفتهم مثمرة من جهة، ومن جهة أخرى تقبل المعارف الأخرى التي قد تستدعي تغييراً في المنظمة حين إدراكهم ضرورتها لسير العمل.
- وجود إدارة قوية وخارطة طريق ذات معالم واضحة، حيث أنه لا بد أن تكون الجهود المتعلقة بالمعرفة متغلغلة في جميع أركان المنظمة، ولا أن يشجع المديريون جميع أنواع السلوك المؤدي للمعرفة.

- بناء ثقافة تشجع الإبداع والتعلم وثقافة مشاركة المعرفة، حيث يعتبر هذا ضرورياً في إدارة المعرفة، عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس مجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.
- ضرورة وجود حد أدنى من البنية التحتية التكنولوجية، والتي تحتوي على الحاسب الآلي، والبرمجيات بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الالكتروني، وكافة الأمور ذات العلاقة وهي تشير إلى التكنولوجيا و أنظمة المعلومات، (الزيادات، ٢٠٠٨، ص ١١٦).

ثانياً: استراتيجيات إدارة المعرفة:

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية :

- ١- تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات.
- ٢- تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي.
- ٣- تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية.
- ٤- تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات.
- ٥- من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة.
- ٦- تصميم استراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة، (علي، ٢٠١٢، ص ٥٠١).

هناك من يرى أن الاستراتيجيات كما قسمها Wiig و هي :

- ١- **إستراتيجية النمو التدريجي:** ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام. وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.
- ٢- **إستراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضاً تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.
- ٣- **إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة و الفاعلة:** وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسيطة، (المهيرات، ٢٠١٢، ص ٣٣-٣٤).

وهناك من يراها تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه وهي:

- الإستراتيجية الترميزية codification strategie:

تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز وتوثيق وتخزين المعرفة قواعد متاحة لكل الأفراد. إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحدي والقياس والنقل والتقاسم ، ويمكن تحويلها ، بسهولة إلى قواعد البيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة.

- الإستراتيجية الشخصية personalization strategy:

تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة.

الإستراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجهاً لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه الإستراتيجية تسمى أيضاً بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد اللذين يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك.

والميل إلى أي من الاستراتيجيات لا يأتي عن عبث، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المنظمة زبائنهم، والأشخاص الذين تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، والمنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فاعلم المنظمات الناجحة استخدمت الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى داعمة، (عبلة، ٢٠١٣، ص ٣٩-٤٠).

الجدول رقم (١): المقارنة بين الاستراتيجية الشخصية واستراتيجية الترميز.

مجال الاختلاف	استراتيجية الترميز	الاستراتيجية الشخصية
الاستراتيجية التنافسية	توافرنظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعداد استخدام المعرفة المرمزة.	توافر المشورة التحليلية القوية والخلقة حول المشكلات الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.
النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمدل عال من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.	(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربحي عال.
استراتيجية ادارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام الكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.	(الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.
تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمزة القابلة للاستخدام	الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.

المصادر البشرية	ثانية	
	- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد اللذين يشرون قاعدة المعرفة.	- استخدام اللذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض. - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر. - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.

المصدر: (الزيادات، ٢٠٠٨، ص ١٤٥).

ثالثاً: نماذج لإدارة المعرفة:

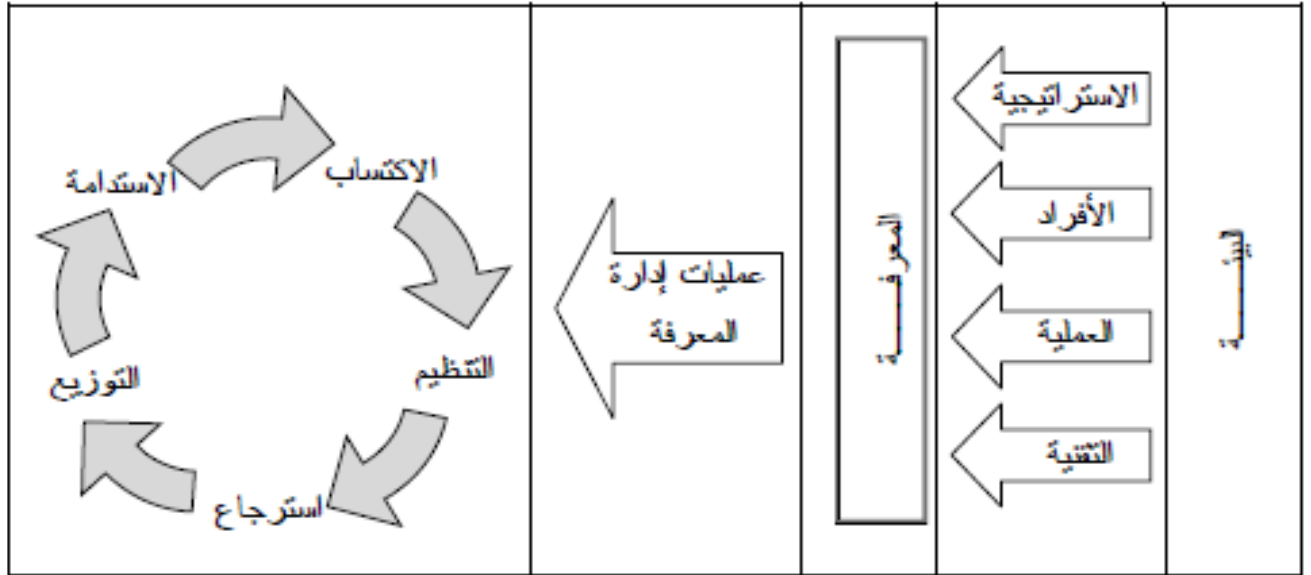
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر.

ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

النموذج الأول: نموذج Duffy: اقترح Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم (١) منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:

- اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد).
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول).
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية)، (Duffy, 2000, pp64-67).

نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



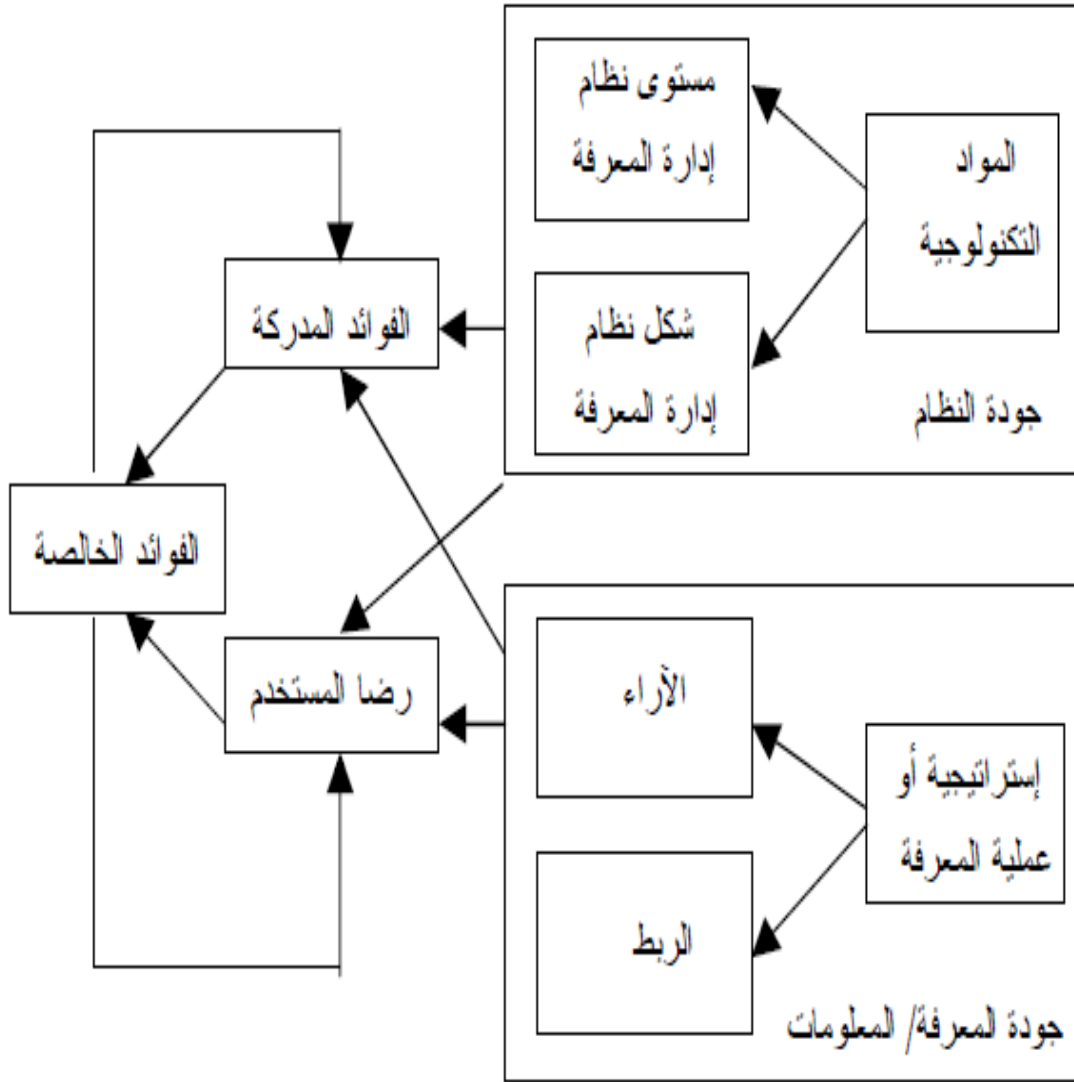
الشكل رقم (١): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy.

Source: (Duffy,2000,p67)

النموذج الثاني: نموذج Jennex & Olfman: قدم (jennex & Olfman) نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا المستخدمة.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.
- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل، (Jennex,Olfman,2004,p146).

نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman



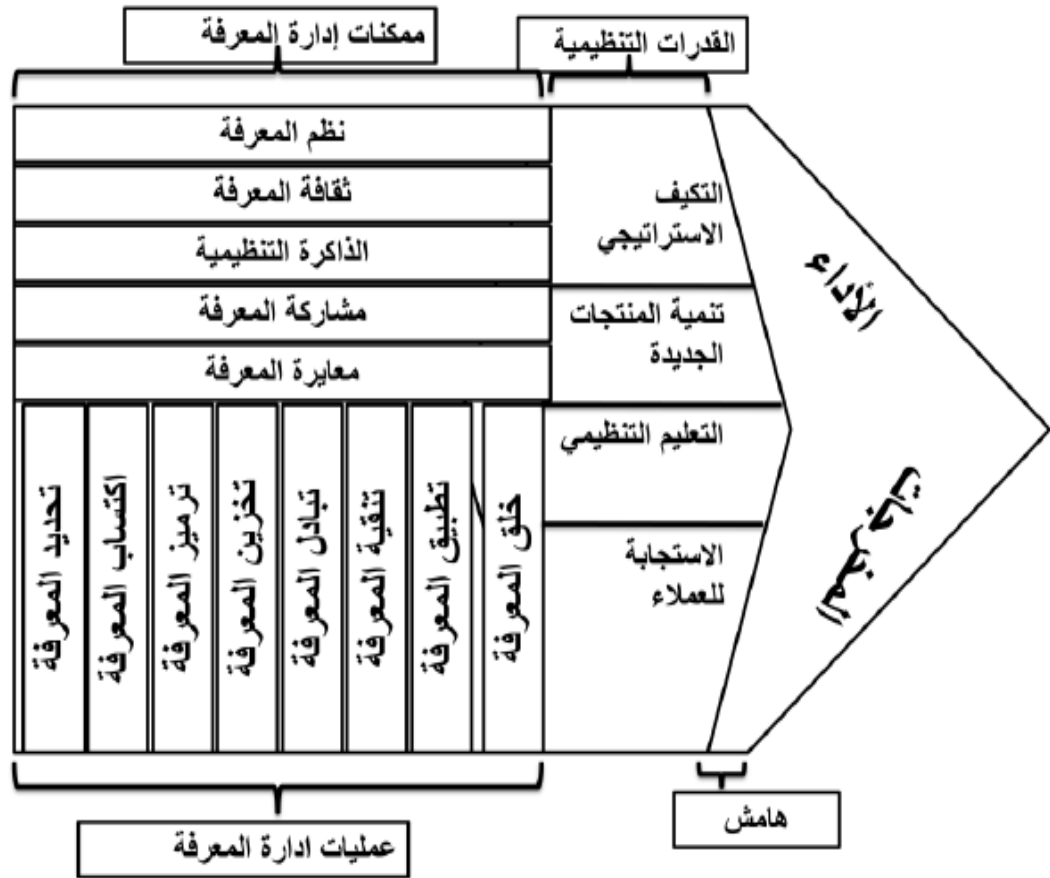
الشكل رقم (٢): نموذج إدارة المعرفة عند Jennex&Olfman.

Source: (Jennex,Olfman,2004,p146)

النموذج الثالث: نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knowledge Value chain :

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة يمثل أحد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كمعرفة كامنة، ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة إذا فان أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها و التأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملين، ويعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجالات التي توجد فيها، وثالثاً اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها.

ولتوضيح أكثر لهذا النموذج تم إضافة الشكل التالي:



الشكل رقم (٣): نموذج سلسلة القيمة المعرفية.

Source: (Michael,1999,p53).

النموذج الرابع: نموذج ماركوردت Marquardt:

هذا النموذج يقترح مدخلاً نظامياً شمولياً لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاقتناء Acquisition
- التوليد Création
- التخزين Storage
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining
- النقل والنشر Transfer and Dissemination
- التطبيق والمصادقة Application and Validation

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها وتنقيحها

نموذج ماركوردت في الشكل التالي:



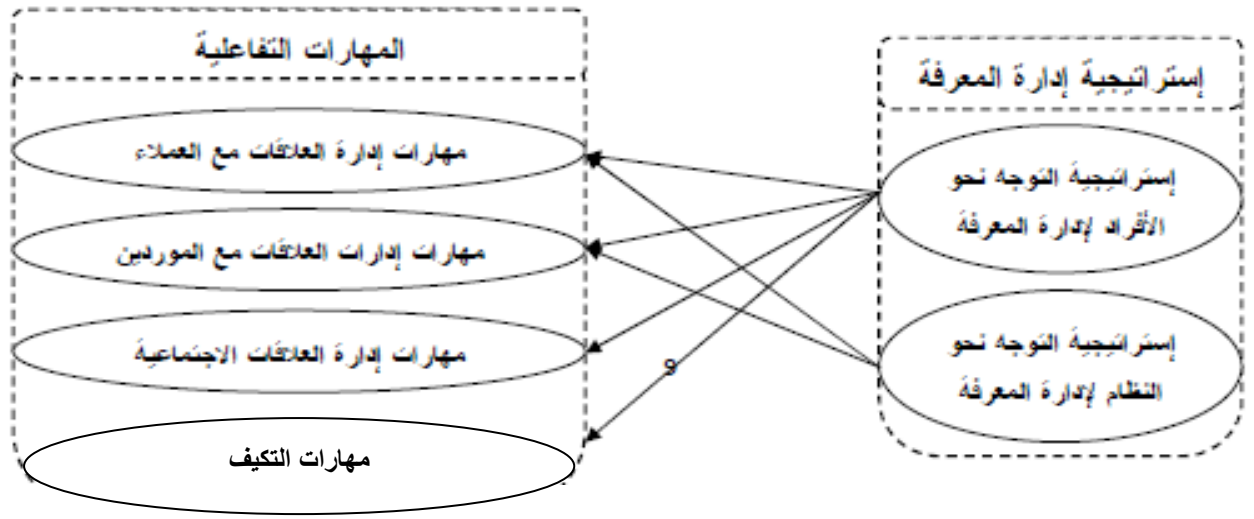
الشكل رقم (٤): نموذج ماركوردت.

المصدر: (العتيبي، ٢٠٠٨، ص ٧١)

النموذج الخامس: نموذج مؤسسات الإتصال بولايتي بسكرة وجيجل:

وهو نموذج مقترح من قبل جوهرة أقطي وفوزية مقراش لإدارة المعرفة في مؤسسات الاتصال بولايتي بسكرة وجيجل والتي تناولتاها في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة في ١٣ و ١٤ ديسمبر ٢٠١١ وذلك بعنوان المداخلة تأثير تبني إستراتيجية إدارة المعرفة في تحسين مستوى المهارات التفاعلية دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولايتي بسكرة وجيجل.

حيث تم اقتراح نموذج بالاستناد للعديد من النماذج المسبقة بما يتناسب مع أهداف وتطلعات المؤسسات وتم عرضه كما في الشكل الموالي لنموذج الدراسة حيث تعتبر إستراتيجية إدارة المعرفة المتغير المستقل بينما مجموعة المهارات التفاعلية تمثل المتغير التابع.



الشكل (٥): نموذج الدراسة لمؤسسات الإتصال بولايتي بسكرة وجيجل.

المصدر: (جوهره، فوزية، ٢٠١١، ص ٩-١٠).

رابعاً : قياس الأداء المؤسسي بالاعتماد على مقاييس إدارة المعرفة و أساليبها:

ليس القياس الشامل لرأس المال المعرفي بالأمر الهين، بل يتطلب وجود البيانات الجيدة والمحينة، ويحبذ أن تأخذ نوعية عناصر رأس المال المعرفي في الاعتبار، فمثلاً لا نكتفي بمتوسط سنوات التعليم للفرد كمقياس لرأس المال البشري، ولكن يرجح متوسط سنوات التعليم بمقياس لجودة التعليم أو التحصيل التعليمي، وكذلك في حالة الإنتاج العلمي مقاساً بعدد الأبحاث المنشورة. مثلاً، يمكن أن يرجح الكم بمدى الاستشهاد بالأبحاث، على افتراض أن تعدد الاستشهاد بالبحث يمكن أن يعد مؤشراً على القيمة المعرفية، ويمكن ذكر الجوانب الثلاثة الرئيسية لقياس رأس المال المعرفي وهي: (هيئة الأمم المتحدة، ٢٠٠٣، ص ٨٥-٨٦).

أ - نشر المعرفة:

وذلك من خلال التنشئة الاجتماعية ومراحل التعليم المختلفة، وكذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة والترجمة من اللغات الأخرى، ويمكن أن نشير هنا إلى إمكانية استخدام مؤشر التنمية البشرية المركب من ثلاثة مؤشرات فرعية ممثلة في الحياة المديدة والصحية والمعرفة والمستوى المعيشي اللائق، (هيئة الأمم المتحدة، ٢٠١٤، ص ١٦٥).

ب - إنتاج المعرفة: يشمل إنتاج المعرفة:

المدخلات: وتضم العاملين بالمعرفة وحجم الإنفاق على البحث والتطوير وعدد مؤسسات البحث والتطوير.

النتائج: ويضم النشر العلمي والمقالات العلمية وبراءات الاختراع وريع الملكية ورسوم التراخيص حيث تسعى الشركات الابتكارية غالباً إلى طرح منتجات موجودة أو جديدة أو ناشئة في الأسواق أو تحسين عملياتها التجارية إلى استخدام تكنولوجيا مستوردة عن طريق دفع رسوم التراخيص إلى أصحاب التكنولوجيا، أي استخدام أسماء أو علامات تجارية مثل: كوكاكولا، تويوتا وأسبرين، وتصاميم صناعية مثل: الهاتف المحمول أو تصاميم أجهزة التلفزيون، أو براءات اختراع مثل الأدوية، أو حقوق التأليف والنشر مثل: الأفلام، الموسيقى والمنشورات، وحقوق المولدين مثل البذور المهجنة، (وزارة الاقتصاد والمالية الأفريقيين، ٢٠١٤، ص ٨).

ج - البنية الأساسية لرأس المال المعرفي:

وهي تشمل البنية الأساسية لتقانات المعلومات والاتصالات، ومؤسسات دعم البحوث والتطوير والمؤسسات المهنية للعاملين بالمعرفة.

ومن الجدير بالذكر ضرورة إلقاء الضوء على الأهداف الأساسية من تقييم الأداء المعرفي كي تكون موائمة للعناصر الرئيسية الموجودة في الشركة لقياس المعرفة ثم استعراض تلك المقاييس في الوطن العربي لتحقيق الفائدة القصوى، وذلك كما يلي:

ج/١- أهداف تقييم الأداء المعرفي:

من جملة الأهداف التي تسعى الدول والمنظمات إلى تحقيقها في حال توافرت إدارة فاعلة للمعرفة:

- تحقيق البرامج: يمكن اعتبار إدارة المعرفة كبرنامج متكامل مكون من برامج فرعية تشمل مختلف الجوانب، حيث تتم المقارنة بين ما هو مخطط وما تحقق في الواقع.
- متابعة التطور: حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن فوائد إدارة المعرفة لا تظهر إلا بعد تبنيها لعدة سنوات؛ وهذه المرحلة تتعلق بالمقارنة بين الماضي والحاضر.
- التقييم النظامي: تتعلق عملية التقييم بمدى احترام المعايير الدولية، حيث أصبحت هناك مؤسسات متخصصة تقدم شهادات معترفاً بها تخص مشاريع إدارة المعرفة، بالرغم من أنه لا يتوقع أن تدرج معايير خاصة بإدارة المعرفة ضمن معايير الإيزو قريباً، لأن ذلك يعتمد على المبادرات الناجحة التي تقوم بها المنظمات، والتي تسمح باعتماد مثل تلك المعايير كأساس

موحد، فإدارة المعرفة كمنهج لا يزال قيد الاستكشاف.

- التقييم بالمقارنة: أي القيام بعملية مقارنة بالمؤسسات والدول في قطاع النشاط نفسه التي تبنت مبادرات مماثلة للاستفادة من تجاربها.

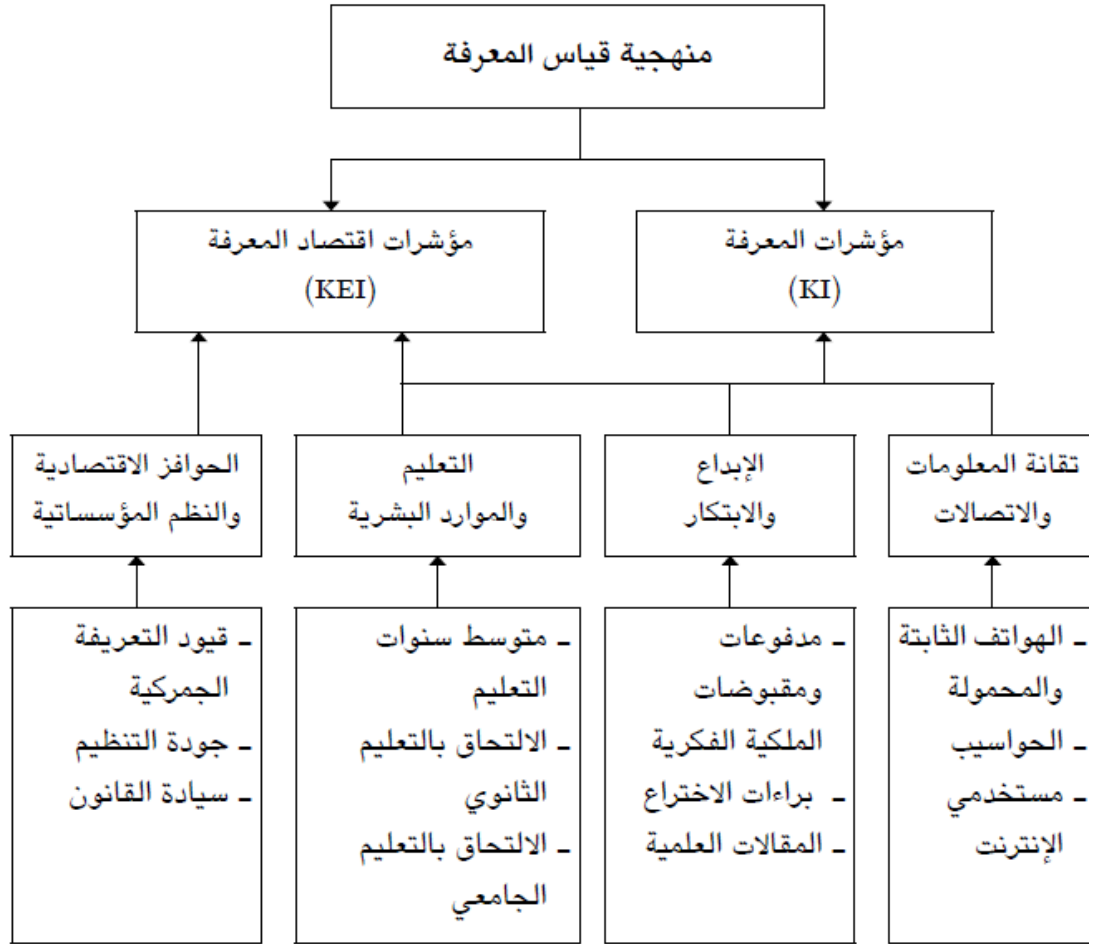
أي عملية التقييم مع المؤسسات الناجحة، وليس: (Benchmarking) - التقييم بالمعايرة شرطاً أن تكون في قطاع النشاط نفسه، فعملية المعايرة تتعلق أكثر باستكشاف معايير النجاح وأساليبه المطبقة التي تبنت هذا المنهج، فيمكن الإشارة إلى نموذج البنك الكندي كمثال على ذلك.

- تقييم الفعالية: تشمل عملية التقييم المقارنة بين الوسائل والنتائج، أي عملية تقييم مدى تحقق الأهداف انطلاقاً من الوسائل المستخدمة لتحقيقها، (عيشوش، ٢٠١١، ص ٤٨-٤٩).

٢-مقاييس المعرفة في الوطن العربي:

أ- منهجية قياس المعرفة (Knowledge Assessment Methodology):
البلدان التي تريد ولوج (K4D) يساعد معهد البنك الدولي للمعرفة من أجل برنامج التنمية المعرفة واستخدامها لتصبح أكثر تنافسية وتحسن من النمو والرفاه، وذلك عن طريق تقييمها مع ١٤٠ دولة في قدرتها على المنافسة في الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، حيث وضع المعهد وسيلة تفاعلية مكونة من أربعة ركائز أساسية (KAM, ٢٠٠٨): وهي الحوافز الاقتصادية والنظم المؤسسية (Economic Incentive Regime)، الإبداع والابتكار (Innovation Index)، وتقانة المعلومات والاتصالات Information & Communication Technology (Index)، التعليم والموارد البشرية (Education Index)
يمكن أن تستخدمها البلدان كأساس لانتقالها إلى اقتصاد المعرفة تعتمد على ٨٣ متغيراً، تقيس مدى تقدمها في اقتصاد المعرفة عن طريق ترتيبها من خلال سلم ترتيبي من صفر (٠) كأدنى قيمة إلى ١٠ كأعلى قيمة، وذلك من خلال مؤشرين عامين وهما: مؤشر المعرفة (KI)، ومؤشر اقتصاد المعرفة (KEI)، (world bank institute, 2012, p1-2).
وموضحة من خلال الشكل (٦):

منهجية قياس المعرفة (KAM)



الشكل رقم (٦): منهجية قياس المعرفة.

ويبين الجدول التالي البيانات المتعلقة بمؤشري اقتصاد المعرفة والمعرفة في البلدان العربية وترتيبها. يشير الجدول إلى ترتيب البلدان العربية ضمن ١٤٥ دولة في العالم لسنة ٢٠١٢، وذلك عن طريق سلم معياري يتراوح ما بين صفر (٠) و ١٠، تم تقسيمه إلى أربع مجموعات من الدول، المجموعة الأولى الأعلى ٢٥ بالمئة أي الدول التي يبلغ دليلها ٧,٥ فأكثر، المجموعة الثانية التي يتراوح دليلها بين ٥ إلى ٧,٥، أما المجموعة الثالثة فيتراوح دليلها بين ٢,٥ إلى ٥ وفي الأخير المجموعة الرابعة التي يشير دليلها إلى ما دون ٢,٥.

الجدول رقم(٢): منهجية قياس المعارف (KAM) في الدول العربية.

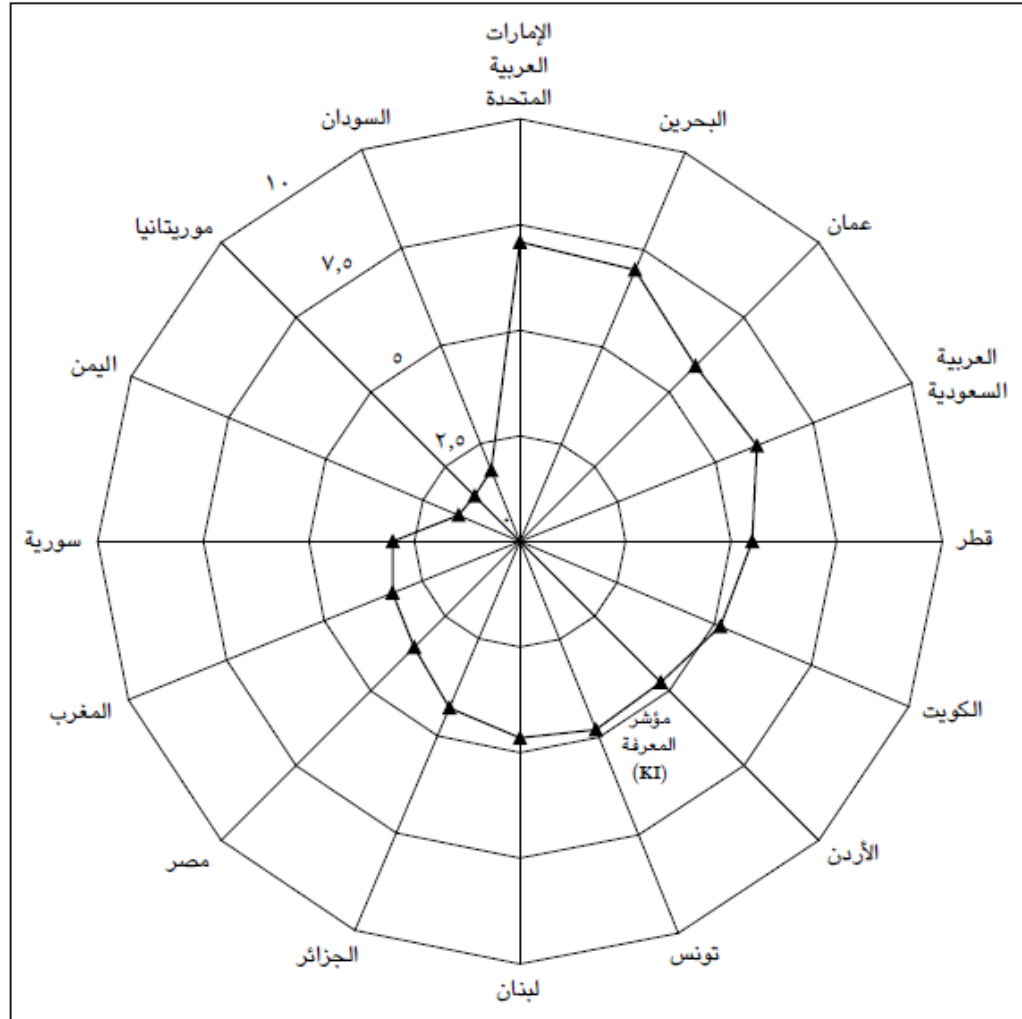
منهجية قياس المعارف (KAM) في الدول العربية					البلد
مقدار التغير بالنسبة إلى سنة ٢٠٠٠	مؤشر المعرفة (KI)	مؤشر اقتصاد المعرفة (KEI)	الترتيب (Rank)		
٦	٧,٠٩	٦,٩٤	٤٢		الإمارات العربية المتحدة
٢-	٦,٩٨	٦,٩٠	٤٣		البحرين
١٨	٥,٨٧	٦,١٤	٤٧		عمان
٢٦	٦,٠٥	٥,٩٦	٥٠		السعودية
٥-	٥,٥٠	٥,٨٤	٥٤		قطر
١٨-	٥,١٥	٥,٣٣	٦٤		الكويت
١٨-	٤,٧١	٤,٩٥	٧٥		الأردن
٩	٤,٨٠	٤,٥٦	٨٠		تونس
١٢-	٤,٦٥	٤,٥٦	٨١		لبنان
١٣	٤,٢٨	٣,٧٩	٩٦		الجزائر
٩-	٣,٥٤	٣,٧٨	٩٧		مصر
١٠-	٣,٢٥	٣,٦١	١٠٢		المغرب
١-	٣,٠١	٢,٧٧	١١١		سورية
٦	١,٥٨	١,٩٢	١٢١		اليمن
١١-	١,٥٢	١,٦٥	١٣٣		موريتانيا
١	١,٨٢	١,٤٨	١٣٧		السودان

«Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings.» World Bank (2012), <<http://sitresources.worldbank.org/intunikam/resources/2012.pdf>>.

المصدر:

يبين مخطط رادار الشكل رقم (٧) ترتيب البلدان العربية من حيث الأداء المعرفي، حيث توجد بلدان مجلس التعاون الخليجي الستة في المجموعة الثانية ودليلها ما بين ٥ و ٧,٥، وتأتي في المجموعة الثالثة كل من الأردن، تونس، لبنان، الجزائر، مصر، المغرب وسورية، ودليلها ما بين ٢,٥ و ٥، وتشمل المجموعة الرابعة اليمن وموريتانيا والسودان؛ أما العراق وليبيا فلم يُسَر إليها في ترتيب البنك الدولي لعام ٢٠١٢.

مؤشر المعرفة في البلدان العربية



الشكل رقم (٧): مؤشر المعرفة في البلدان العربية.

المصدر: (ربيع، ٢٠١٦، ص ١٤)

ويبين الجدول التالي المؤشرات الفرعية للمعرفة في الوطن العربي حسب منهجية قياس المعرفة، ويمكن توضيح الجدول التالي بالشكل من خلال تقسيم المستويات المعرفية في العالم إلى أربعة أقسام رئيسية وهي: المستوى العالمي الذي يضم الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والسويد على قمة السلسلة، والمستوى المتقدم ويضم أغلبية الدول الأوروبية وكندا وبعض النور الآسيوية والمستوى البازغ ويضم باقي الدول الأوروبية خارج الاتحاد الأوروبي وبعض الدول الآسيوية والمستوى الأخير وهو المستوى البدائي ويضم دول العالم الثالث وتندرج البلدان العربية في هذا الإطار.

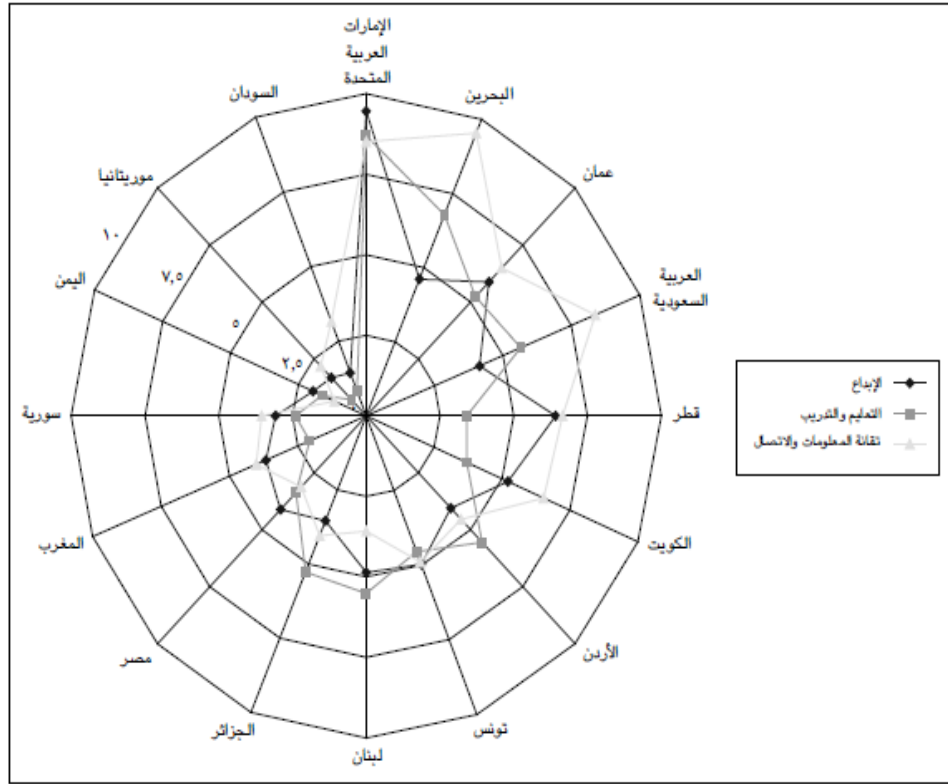
الجدول رقم (٣): المؤشرات الفرعية للمعرفة في البلدان العربية لسنة ٢٠١٢.

المؤشرات الفرعية للمعرفة في البلدان العربية لسنة ٢٠١٢

البلد	مؤشر الإبداع	مؤشر التعليم والتدريب	مؤشر تقانة المعلومات والاتصال
الإمارات العربية المتحدة	٩,٤٦	٨,٧٠	٨,٥١
البحرين	٤,٦١	٦,٧٨	٩,٥٤
عمان	٥,٨٨	٥,٢٣	٦,٤٩
السعودية	٤,١٤	٥,٦٥	٨,٣٧
قطر	٦,٤٢	٣,٤١	٦,٦٥
الكويت	٥,٢٢	٣,٧٠	٦,٥٣
الأردن	٤,٠٥	٥,٥٥	٤,٥٤
تونس	٤,٩٧	٤,٥٥	٤,٨٩
لبنان	٤,٨٦	٥,٥١	٣,٥٨
الجزائر	٣,٥٤	٥,٢٧	٤,٠٤
مصر	٤,١١	٣,٣٧	٣,١٢
المغرب	٣,٦٧	٢,٠٧	٤,٠٢
سورية	٣,٠٧	٢,٤٠	٣,٥٥
اليمن	١,٩٦	١,٦٢	١,١٧
موريتانيا	١,٦٨	٠,٧١	٢,١٨
السودان	١,٤٤	٠,٨٤	٣,١٦

المصدر: (علة، ٢٠١١، ص ١١).

المؤشرات الفرعية للمعرفة في البلدان العربية حسب (KAM 2012)



الشكل رقم (٨): المؤشرات الفرعية للمعرفة في البلدان العربية حسب (KAM2012).
المصدر: (ربيع، ٢٠١٦، ص ١٦)

يوضح الشكل (٨) أن الإمارات العربية المتحدة هي البلد العربي الوحيد الذي يحظى بدليل معرفة مرتفع من حيث الإبداع والتعليم والتدريب واستخدام تقانة المعلومات والاتصال، تليها البحرين والسعودية في استخدام تقانة المعلومات والاتصال بدليل مرتفع مع دليل متوسط بخصوص الإبداع والتعليم والتدريب، وتأتي كل من عمان، قطر والكويت في الربع الثالث في العموم، وتحتل كل من الأردن، تونس، لبنان، الجزائر، مصر، المغرب وسورية الربع الثاني، وفي المؤخرة تأتي كل من اليمن وموريتانيا والسودان.

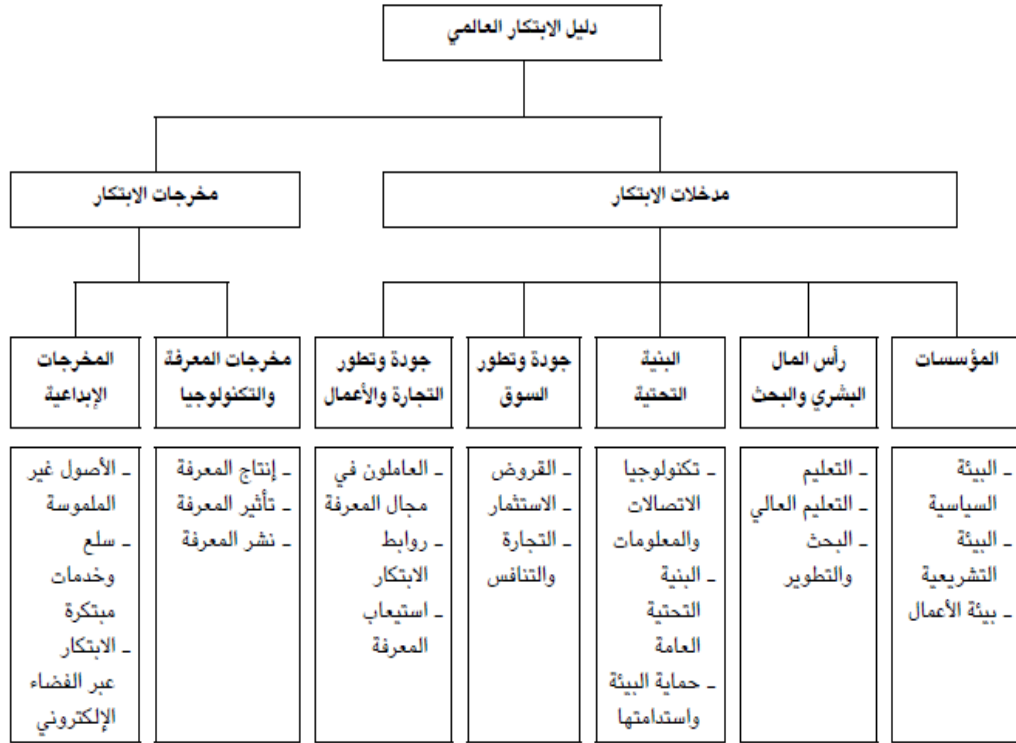
ب- مؤشر الابتكار العالمي (GII) لعام ٢٠١٤:

يصدر مؤشر الابتكار العالمي سنوياً منذ سنة ٢٠٠٧ عن كلية إدارة الأعمال العالمية، وقد صدر التقرير لعام ٢٠١٤ بالاشتراك مع المنظمة العالمية للملكية الفكرية وجامعة كورنيل. وأصدر هذا المؤشر بدعم من الحكومة الأسترالية على هامش اجتماع قادة الأعمال العشرين في سيدني، ولا يهتم مؤشر الابتكار العالمي بقياس المخرجات والمدخلات في عمليات الابتكار فقط، بل يعنى بصفة عامة بسياسات الابتكار التي تبين مدى التشارك بين الصناعة والعلم، وتكوين مجموعات ابتكارية وانتشار المعرفة، (هيئة الأمم المتحدة، ٢٠١٤، ص ١٩).

ويبين الشكل (٩) أن مؤشر الابتكار يقوم على مؤشرين فرعيين أساسيين هما: المدخلات والمخرجات، ويشير مؤشر المدخلات إلى المؤسسات الاقتصادية والتشريعية، ومؤسسات رأس المال البشري مثل: التعليم والتعليم العالي والبحث والتطوير، البنية التحتية للتكنولوجيا، البيئة المحفزة للابتكار، والأسواق ومناخ الاستثمار، وتشابك قطاع الأعمال من حيث عمال المعرفة

والروابط الإبداعية واستيعاب المعرفة، أما المؤشر الفرعي الثاني وهو مؤشر المخرجات، فيشمل المعرفة والتكنولوجيا من حيث الإنتاج والنشر والتأثير المعرفي، منتجات التكنولوجيا ومنتجات وخدمات المعرفة، والمعلومات على الشبكات. ويوضح مؤشر الابتكار العالمي لسنة ٢٠١٤ حدة الفجوة في مؤشرات الابتكار ومؤشرات المعرفة التي تظهر في قيمة مؤشرات الابتكار العالمي وترتيبها وتطورها في المنطقة العربية مقارنة بمناطق العالم الأخرى، (هيئة الأمم المتحدة، ٢٠١٤، ص ٢٣).

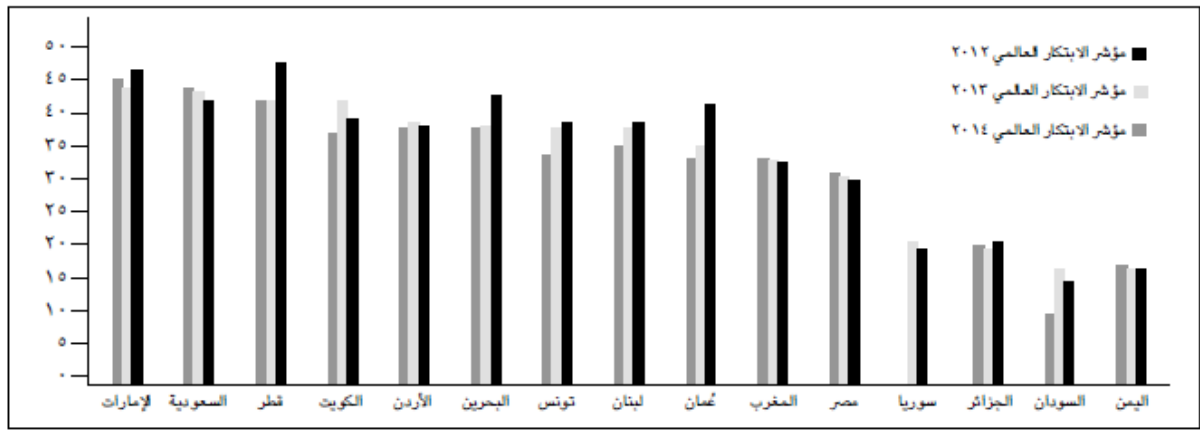
مؤشر الابتكار العالمي (GII) لعام ٢٠١٤



الشكل رقم (٩): مؤشر الابتكار العالمي (GII) لعام ٢٠١٤.

يبين الشكل (١٠) مركز البلدان العربية من حيث مدخلات ومخرجات الابتكار حيث يتضمن الترتيب ١٤٢ دولة مشمولة في التقرير لعام ٢٠١٤، ويمتد هذا المؤشر من صفر (أسوأ أداء) إلى ١٠٠ (أفضل أداء)، ويفيد مؤشر الابتكار العالمي ٢٠١٤ بوجود فجوة حادة بين مؤشرات المنطقة العربية والدول الأخرى.

تطور مؤشرات الابتكار في البلدان العربية (٢٠١٢ - ٢٠١٤)



الشكل رقم (١٠): تطور مؤشرات الابتكار في البلدان العربية (٢٠١٢-٢٠١٤).

المصدر: (ربيع، ٢٠١٦، ص ١٨)

يفيد مؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٤ بوجود فجوة حادة في مؤشرات الابتكار ومؤشرات المعرفة، ويتجلى ذلك بالخصوص في قيمة وترتيب وتطور مؤشرات الابتكار العالمي بالمنطقة العربية مقارنة بمناطق العالم الأخرى. كما يبيّن المؤشر التفاوت في الأداء في بعض مؤشرات المعرفة عبر البلدان العربية لفائدة بلدان الخليج ذات الاقتصاد النفطي.

ت- مؤشر الأداء الإلكتروني العربي ٢٠١٣/٢٠١٤ (Index Arab e-performance):

طورت ((مدار للبحث والتطوير)) و ((أورينت بلانيت)) مؤشراً جديداً يستند إلى ستة مؤشرات عالمية وهي: مؤشر التنافسية العالمي، مؤشر الاستعداد الشبكي، مؤشر تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مؤشر الابتكار العالمي، مؤشر اقتصاد المعرفة، ومؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية. ويبين الجدول (٤) ترتيب البلدان العربية حسب هذا المعيار العالمي:

الجدول رقم (٤): الأداء المعرفي في البلدان العربية حسب مؤشر الأداء الإلكتروني العربي.

الأداء المعرفي في البلدان العربية حسب مؤشر الأداء الإلكتروني العربي

الترتيب	البلد	GCI	NRI	IDI	GII	KEI	e-Gov	المتوسط المرجح
٠١	الإمارات العربية المتحدة	٧٢,٨٦	٧٢,٤٣	٦٤,١	٤١,٨٧	٦٩,٤	٧٣,٤٤	٦٥,٦٨
٠٢	قطر	٧٧,١٤	٧٢,٨٦	٦٥,٤	٤١	٥٨,٤	٦٤,٥٠	٦٣,١٤
٠٣	البحرين	٦٥,٧١	٦٩	٦٣	٣٦,١٣	٦٩	٦٣,٦٩	٥٠,٠٥
٠٤	السعودية	٧٤,٣٩	٦٨,٨٦	٦٩	٤١,٢١	٦٥,٦	٧٥,٦٦	٦١,٢٤
٠٥	عمان	٦٧,١٤	٦٤	٦٣	٥٠,٢٥	٦١,٤	٦٣,٦٥	٧٤,٦٥
٠٦	الكويت	٦٥,٧١	٦٩,٢٩	٥٠	٤٠,٠٣	٦٣,٥	٦٠,٦٥	٥١,٣٥
٠٧	الأردن	٦٠,٤٣	٦٠	٦٣	٣٧,٣	٥٩,٥	٦١,٧٣	١٨,٦٣
٠٨	لبنان	١٧,٥٥	٧٦,٣٠	٨٣,٥	٨٣,٥٢	٦٠,٥٣	٦١,١٥	١٨,٧٣
٠٩	تونس	٦٣,٨٦	٦٧,٧٥	٧١	٣٥,٥٢	٦٠,٥٣	٤١,٧٣	٣٢,٨٣
١٠	مصر	٦٧,٨٦	٣٥	٥٨,٥	٧٣,٧٨	٧٧,١	١١٠,٦٣	٦٦,٩٦
١١	المغرب	٥٧,٥٧	٢٥	٣٧,٩	٦٧,٠٣	٦٦,١	٤٢,٢٣	٣٦,٩٣
١٢	الجزائر	٥٢,٨٥	٣٩,٧١	٨٠,٧	١١	٦٧,٩	٧٠,٦٣	٣٨,٧٣
١٣	سورية	٥٥	١٧,٠٤	٣٢,٢	٣٨,٧٣	٧٧,٧	٥٠,٧١	٨٠,٦١
١٤	اليمن	٦٧,٨٦	٣٧,٥٧	٦٨,٩	٣٢,٢	١٩,٩	٣٨,٣٢	٦٠,٧٢

وهكذا نجد أن الإمارات العربية المتحدة تصدر البلدان العربية بمتوسط بلغ ٦٥,٦٨ نقطة تليها قطر بمتوسط قدره ٦٣,١٤ نقطة والبحرين بمتوسط بلغ ٦٢,٠٥ نقطة، وفي المراتب الأخيرة العربية تأتي كل من الجزائر بمتوسط قدره ٣٦,٧٣ نقطة التي فشلت في الوصول إلى ما فوق ٤٠ نقطة وكذلك كل من سورية واليمن، كما نلاحظ جيداً أن البنية التحتية المعلوماتية الحديثة تحسّن ترتيب الدول.

ث- مؤشر أبو ظبي للابتكار:

يسمح مؤشر أبو ظبي للابتكار لصانعي السياسات في حل المشكلات وخلق القيم من خلال التعلم والابتكار. من هذا المنطلق، يمكن فهم أحد أنظمة الابتكار على أنه أحد الأنظمة التي تقدم الوظائف الخمس الرئيسية التي تدعم حل المشكلات وخلق القيم في النظام الاقتصادي، مثل: ترسيخ المعرفة ونشرها وخلقها واستغلالها، وهي يمكن من خلالها وضع سياسة للابتكار عن طريق الاستعانة بهذه الوظائف الخمس، (دائرة التنمية الاقتصادية، د.ت، ص ٤).

كما يعطي مؤشر القدرة والأداء نتيجة كلية للأبعاد الخمسة، وضمن كل أساس للقدرة والأداء تكون نتيجة المعدل غير الموزون للحد الأقصى الممكن سبعة، كما يسجل إجمالي القدرة والأداء كمجموع الأساسات الفردية، وتمثل نتيجة القدرة والأداء كحد أقصى المجموع خمسة وثلاثين.

يوضح الجدول (٥) أن مؤشر قدرة الجزائر وأدائها الابتكاري لا يزال ضعيفاً وبعيداً من المأمول في أغلب العمليات المعرفية، إذ بلغ متوسط قدرة الجزائر على الحصول على المعرفة ١,٥٨ ، ومتوسط قدرتها على ترسيخ المعرفة ٣,٦٨ ، أما في ما يخص متوسط قدرتها على نشر المعرفة ففي حدود ٢,٢٩ ، ومتوسط قدرتها على خلق المعرفة ١,٢٠ ، وفي ما يتعلق بقدرتها على استغلال المعرفة فقد بلغت ١,٢٤ .

الجدول رقم (٥): مؤشرات القدرة والأداء لمؤشر أبوظبي للإبتكار.

مؤشرات القدرة والأداء لمؤشر أبو ظبي للإبتكار

الأساس	مؤشرات القدرة	مؤشرات الأداء
الحصول على المعرفة	مستخدمو الإنترنت من بين ١٠٠ شخص	وجود سلسلة القيمة
	إجمالي الإنترنت ذي النطاق الواسع لكل ١٠٠ شخص	نطاق الأسواق العالمية
	نطاق استخدام شبكة الإنترنت في الأعمال	
	نطاق الحوافز التجارية	
ترسيخ المعرفة	جودة البنية التحتية	
	الأيام المخصصة لبدء عمل تجاري	تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الداخل
	عدد الإجراءات	الاستثمار الأجنبي المباشر ونقل التقنية
	تكلفة بدء عمل تجاري	المهاجرون المولودون في الخارج
نشر المعرفة	الاستقرار السياسي	
	حماية المستثمرين	
	القيود المفروضة على الملكية الأجنبية	
	معدل الإلمام بالقراءة والكتابة	اتباع التقنية على مستوى الشركة
خلق المعرفة	جودة نظام التعليم	ذكاء المشتري
	توفر العلماء والمهندسين	تطور عملية الإنتاج
	مستوى تدريب الموظفين	استيراد منتجات تقنية المعلومات والاتصالات
	توفر خدمات البحث العلمي والتدريب المتخصصة محلياً	تكوين إجمالي رأس المال
استغلال المعرفة	الإنفاق المحلي الإجمالي على البحث والتطوير	المنشورات العلمية لكل فرد
	إنفاق الشركات على البحث والتطوير	تسجيل براءات الاختراع لكل فرد
	حماية الملكية الفكرية	
	جودة مؤسسات البحث العلمي	
استغلال المعرفة	توفر رأس مال المخاطر	البضائع الخلاقة
	سهولة الوصول إلى سوق الأسهم المحلية	القيمة المضافة للصناعات
	المشتريات الحكومية من منتجات التقنية المتقدمة	القيمة المضافة للخدمات

المصدر: (دائرة التنمية الاقتصادية، [د.ت.، ص ٤])

ج- مؤشر التنافسية الكامنة:

لا تزال البلدان العربية تعاني نقصاً في مجال التنافسية الكامنة مقارنة بالتنافسية الجارية، إلا أنها ما زالت تشكل تحدياً أساسياً للاقتصادات العربية. ويرجع ذلك إلى أن ميادين الطاقة الابتكارية والتقانة والبنى التحتية ورأس المال البشري تحتاج إلى استثمارات كبيرة وزمن طويل حتى تظهر نتائج يعتد بها وحتى تحدث تغيرات جوهرية في الهياكل والمؤسسات المؤثرة في التنافسية الكامنة. ويتكون هذا المؤشر من مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة، ومؤشر رأس المال البشري ومؤشر نوعية البنى التحتية التكنولوجية وذلك على النحو التالي:

* - مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة:

تعد الصادات ذات التقانة العالية مؤشراً لمدى توطين التقانة واستخداماتها، أما المؤشر الثاني لتوطين التقانة فيكون عبر الاستيراد، وهو يقاس بنسبة الواردات من المعدات والآلات من إجمالي الواردات السلعية، فنسبة واردات العديد من البلدان العربية لا تزال موجهة نحو الاستهلاك الوسيط والنهائي، وهو ما يقلل إمكانات توطين التقانة عبر الاستيراد. بالمقابل تتفوق البلدان العربية في تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يفترض أنه يدعم الطاقة الابتكارية الوطنية، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى تقيس الطاقة الابتكارية المحلية مثل استقطاب الأنظمة التعليمية للطلبة في مجالات العلوم والتقانة ونسبة الإنفاق على البحوث العلمية والتقنية وعدد الباحثين وبراءات الاختراع.

* - مؤشر رأس المال البشري

يتكون هذا المؤشر الفرعي من الصحة (بثلاثة متغيرات) ورصيد رأس المال البشري (بمتغيرين) وتكوين رأس المال البشري وعدالته (بستة متغيرات).

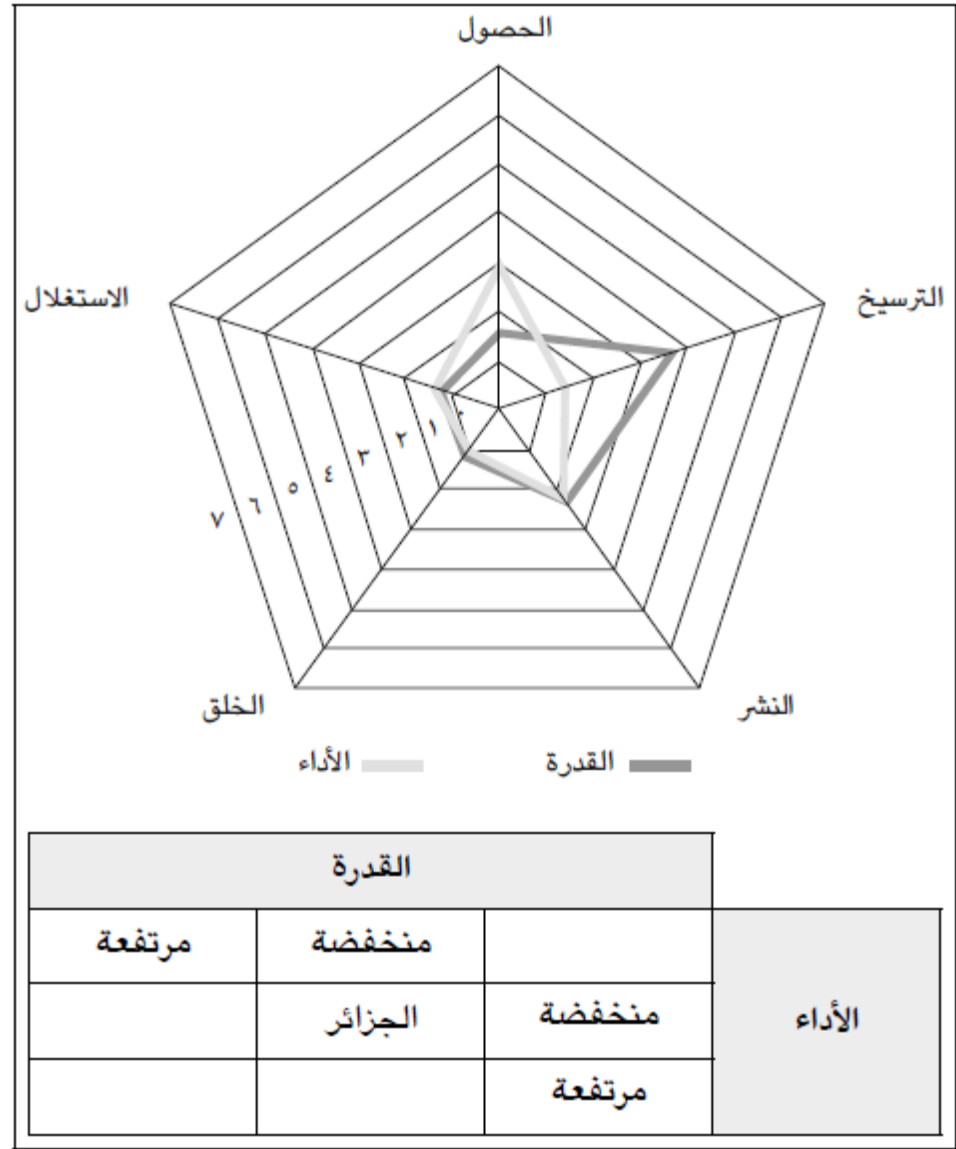
* - البنية التحتية التقانية

استطاعت البلدان العربية تقليص الهوة الرقمية بفضل استمرار انتشار الهاتف النقال، والإصلاحات التي تمت في قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال فتح الاستثمار العربي وفتح القطاع للمنافسة، واستخدام الهاتف الثابت في الإنترنت ونقل المعلومات وانتشار الحاسوب وانخفاض تكلفة الإنترنت. كما أن الإنترنت في البلدان العربية لا يزال مركزاً على الاستخدام الشخصي ونقل التطبيقات في عالم الأعمال والتجارة، حيث إن خوادم الإنترنت الآمنة التي تمكن من استخدام الإنترنت وتطبيقاتها بشكل آمن لا تزال شبه معدومة.

ويندرج مؤشر التنافسية الكامنة ضمن مؤشر التنافسية العالمية الذي يتكون من المؤشرات الفرعية المشار إليها في الجدول الذي تشير بياناته إلى أن مرتبة الجزائر

٧٩ من ضمن ١٤٤ دولة بدليل يبلغ ٤,١ وذلك لسنة ٢٠١٤، وهو بتحسين عما كان عليه في سنة ٢٠١٣ بفارق ٠,٣، وذلك كما يشير إليه الشكل أدناه، (المعهد العربي للتخطيط، ٢٠١٢، ص ٥٢، ٤٩، ٤٧).

مؤشرات القدرة على الأداء (حالة الجزائر)



الشكل رقم (١١): مؤشرات القدرة على الأداء (حالة الجزائر).

المصدر: (ربيع، ٢٠١٦، ص ٢٢)

ه- مؤشر القدرة على الابتكار:

يقيس مؤشر القدرة على الابتكار الصادر عن شبكة الاستشارات العالمية Global Consulting Network) مجموعة العوامل والسياسات والمؤسسات، التي تشكل البيئة المؤثرة في قدرة البلدان على الابتكار، وبالتالي يسمح بصياغة وتطبيق السياسات المناسبة لإيجاد بيئة داعمة للابتكار. ويتألف المؤشر الإجمالي من خمسة مؤشرات رئيسية، تنقسم بدورها إلى ٦١ مؤشراً فرعياً، وتختلف أوزان المؤشرات حسب تصنيف البلد لشريحة الدخل وفقاً للبنك الدولي، وحسب نظام الحكم في البلد. ويغطي المؤشر ١٣١ دولة، وتتراوح قيمة المؤشر بين صفر و ١٠٠ (الأفضل).

الجدول رقم (٦): مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٤ (GCI) حالة الجزائر.

مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٤ (GCI) - حالة الجزائر

الترتيب (من ضمن ١٤٤)	نتيجة المؤشر (١ - ٧)	
٧٩	٤,١	مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٤ - ٢٠١٥
١٠٠	٣,٨	مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٣ - ٢٠١٤ (من ضمن ١٤٨)
١١٠	٣,٧	مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١٢ - ٢٠١٣ (من ضمن ١٤٤)
٨٧	٤,٠	مؤشر التنافسية العالمية ٢٠١١ - ٢٠١٢ (من ضمن ١٤٢)
٦٥	٤,٦	المتطلبات الأساسية (٥٩,٠ بالمئة)
١٠١	٣,٤	المؤسساتية
١٠٦	٣,٤	البنية التحتية
١١	٦,٤	بيئة الاقتصاد الكلي
٩١	٥,٦	الصحة والتعليم الابتدائي
١٢٥	٣,٣	معززات الكفاءة (٣٥,٧ بالمئة)
٩٨	٣,٧	التعليم العالي والتدريب
١٣٦	٣,٥	كفاءة سوق السلع
١٣٩	٣,١	كفاءة سوق العمل
١٣٧	٢,٧	تنمية سوق المال
١٢٩	٢,٦	الجاهزية التكنولوجية
٤٧	٤,٤	حجم السوق
١٣٣	٢,٩	الإبداع وعوامل التطور (٥,٢ بالمئة)
١٣١	٣,٢	تطور الأعمال التجارية
١٢٨	٢,٦	الإبداع

و- مؤشر دليل التنمية البشرية ٢٠١٤:

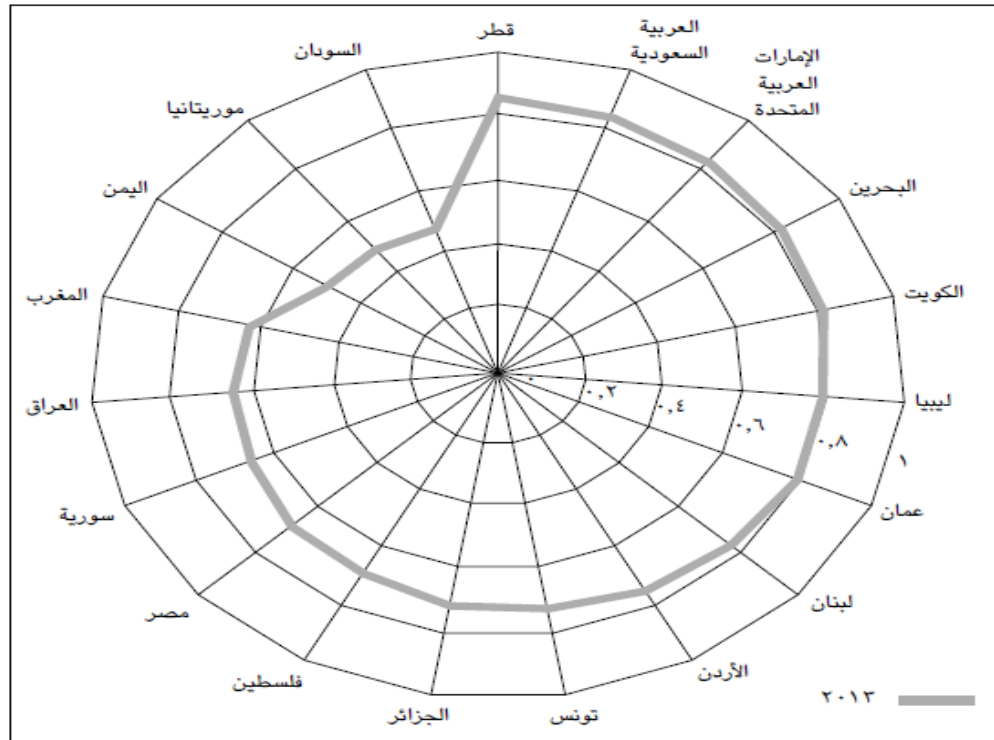
يقوم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي منذ سنة ١٩٩٠ بإصدار تقرير التنمية البشرية ويضم أكثر من ١٨٧ بلداً، والذي يتناول القضايا والاتجاهات والتطورات والسياسات الإنمائية، ويبين الارتباط الوثيق بين الاستدامة والإنصاف، أي بين العدالة الاجتماعية وإتاحة المزيد من الفرص لحياة أفضل للجميع، ويبيّن التقرير فكرة

أساسية وهي أن الإنسان هو الثروة الحقيقية لأي أمة. إن دليل التنمية البشرية هو مقياس يختصر الإنجازات التي يحققها بلد معين على صعيد التنمية البشرية في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- الحياة المديدة والصحية: ويتم قياسه من خلال مؤشر متوسط العمر المتوقع للحياة.
 - اكتساب المعرفة: ويتم قياسه من خلال متوسط عدد سنوات التعليم التي أتمها الأشخاص من الفئة العمرية ٢٥ سنة فما فوق ومتوسط عدد سنوات الدراسة التي يتوقع أن يُتمها طفل في سن الدخول إلى المدرسة.
 - مستوى المعيشة اللائق: ويتم قياسه من خلال حصة الفرد من الدخل القومي الإجمالي.
- وتوزع البلدان حسب قيمة مؤشرات دليل التنمية البشرية إلى أربع مجموعات وهي:

مجموعة التنمية البشرية المنخفضة حيث تكون قيمة الدليل أقل من ٠,٥٥٠ ، ومجموعة التنمية البشرية المتوسطة حيث تتراوح قيمة الدليل بين ٠,٥٥٠ و ٠,٦٩٩ ، ومجموعة التنمية البشرية المرتفعة حيث تتراوح قيمة الدليل بين ٠,٧٠٠ و ٠,٧٩٩ ، ومجموعة التنمية البشرية المرتفعة جداً حيث تكون قيمة الدليل ٠,٨٠٠ فأكثر.

مستوى دليل مؤشر التنمية البشرية في البلدان العربية



الشكل رقم (١٢): مستوى دليل مؤشر التنمية البشرية في البلدان العربية.

المصدر: (ربيع، ٢٠١٦، ص ٢٥-٢٦).

تصدرت كل من قطر والسعودية والإمارات البلدان العربية بدليل مرتفع جداً في ترتيبها من خلال دليل مؤشر التنمية البشرية لسنة ٢٠١٤ ، بينما تحصلت الجزائر على مؤشر مرتفع بلغ ٠,٧١٧ سنة ٢٠١٣ وبفارق تحسن ٢ بالمئة عن ما كان عليه سنة ٢٠١٢ ، وتذيلت قائمة الترتيب كل من اليمن وموريتانيا والسودان بمؤشر منخفض بلغ على الترتيب ٠,٤٨٧، ٠,٤٧٣ و ٠,٤٧٣.

خامساً : مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة قد تبرز، وقد تم اختيار بعض منها و هي :

- ١- قد يعمل منفذ وإدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذه يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية، وليست تلك التي تفضل المؤسسة. هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة.
- ٢- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات.
- ٣- أن في الكثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.
- ٤- أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها.
- ٥- أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهماً كاملاً وكافياً للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلباً في النتائج الجوهرية للمؤسسة، (الطشكندي، ٢٠٠٩، ص ٥).

ويمكن إضافة بعض المشكلات فيما يلي :

- ١- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة و المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- ٢- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.
- ٣- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط، (القهوي، ٢٠١٣، ص ٣٣).

سادساً: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة:

تتدرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي:

- ١- تأسيس نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- ٢- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ٣- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- ٤- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- ٥- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- ٦- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ٧- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ٨- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ٩- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ١٠- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- ١١- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.

- ١٢- ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار كم أي مكان آخر.
- ١٣- تذكر أن في أي إبداع ناجح أو تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبينه بسهولة.
- ١٤- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت، حيث أن كل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة اكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر، (عبلة، ٢٠١٣، ص ٤٨-٤٩).

الفوائد المرجوة من إدارة المعرفة:

- إن جمع المعرفة وتصنيفها في المؤسسة بشكلٍ منظم يسهل استخدامها في تطوير المعارف المترابطة معها .
- إن المعرفة المنظمة بشكلٍ جيد تتحول بسهولة إلى التطبيق العملي .
- يمكن بسهولة المحافظة على المعرفة وتطويرها .
- يمكن استخدام المعرفة في تطبيقات مختلفة .
- يمكن بسهولة تحديد العلاقة بين المعرفة والتوسع المطلوب في تحليل النتائج .
- بسهولة يمكن الحصول على معارف جديدة من خلال جسر الفجوات في المعارف المتوفرة .
- تحدد بسهولة الأسئلة المؤدية إلى استنباط معارف جديدة .
- الاستفادة من الأخطاء السابقة .
- يمكن إضافة فوائد أخرى متخصصة حسب طبيعة المؤسسة وطريقة عملها .
- تحديد مستويات المعرفة في المؤسسة .
- ترميز عمليات الدخول .
- فلترة المعلومات الداخلة والخارجة .
- توثيق ومعالجة الملاحظات، (ناصر، ٢٠٠٦، ص ٨).

سابعاً: دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

ماهية الأداء المؤسسي:

من هنا فالأداء من وجهه نظر (كريس أشتون، ٢٠٠٢) هو "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، وتعني الكفاءة "تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد"، أما الفاعلية فتتعلق في "إنجاز الأهداف المرغوبة".

فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم وتشمل:

- مجال رضا العاملين.
- مجال التعلم والنمو المؤسسي.
- مجال كفاءة العمليات الداخلية.

أما (العلواني ، وآخرون، ٢٠٠٦، ص٣٢٧) فيعرف الأداء المؤسسي بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتعقيم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والمعلومات والموارد البشرية والنظم"، (الزطمة، ٢٠١١، ص٦٤).

ثامناً: هندسة المعرفة:

١- تعريف هندسة المعرفة knowledge engineering:

هي فن استخدام المبادئ أو القواعد principles والأدوات tools الخاصة بأبحاث الذكاء الاصطناعي لحل مشاكل التطبيقات الصعبة التي تحتاج لمعلومات الخبراء experts لحلها.

وهندسة المعرفة مصطلح يطلق على عملية إنشاء قواعد المعرفة وإدارتها وعمل الخوارزميات المتعلقة بمعالجتها ويمكن فهم مصطلح قاعدة المعرفة بمقارنتها بقاعدة البيانات. فقاعدة البيانات تعني مجرد أرقام. أما قاعدة المعرفة فهي تعني مجموعة من المصطلحات والعلاقات فيما بينها. وتحتوي على حقائق محددة وكذلك على القواعد التي سوف يستخدمها النظام الخبير لاتخاذ القرارات المعتمدة على هذه الحقائق، وهي قاعدة معارف إخبارية ومنهجية تمدنا بالنتائج النهائية حول مسألة البحث، وقواعد المعرفة تستخدم بصورة ناجحة في برامج النظم الخبيرة ومحركات البحث الذكية، (الملاح، ٢٠١٥، ص١).

تتضمن عملية هندسة المعرفة خمسة نشاطات يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

أ- اكتساب المعرفة:

وهذا يكون من خلال الكتب والخبراء والوثائق وأدوات الاستشعار إضافة إلى ملفات الحواسيب ثم توصيف المعرفة لتناسب نطاق مشكلة معينة والطرق الاجرائية لحل هذه المشكلة كما يمكن توصيفها كمعرفة عامة.

ب- استمرارية (فاعلية) المعرفة :

المعرفة مستمرة ومؤكدة باستخدام اختبار الحالات إلى أن تصبح ذات نوعية مقبولة.

ج- عرض المعرفة :

يتم هنا تنظيم المعرفة المكتبية بما يسمى عرض المعرفة وتتضمن تجهيز خارطة المعرفة وتسجيلها لنقطة الانطلاق .

د- الاستدلال :

يشمل هذا النشاط تصميم البرمجيات التي تمكن الحاسب من القيام بعمليات الاستدلال المبنية على أساس قاعدة المعرفة ومن ثم إسداء النصح للمستخدم في موضوع معين (وهو نطاق المعرفة المتاحة للنظام الخبير)

هـ- الشرح والتعليل :

ويتضمن هذا النشاط عملية تصميم وبرمجة القدرة على الشرح على سبيل المثال القدرة على برمجة الإجابة على أسئلة من مثل: لماذا يحتاج الحاسب إلى معلومة معينة؟ أو كيف يمكن الوصول إلى استنتاج معين عن طريق الحاسوب؟

ويمكن تعريف هندسة المعرفة بأنها تطبيق لتقنيات منظمة في إدارة واستخدام المعرفة وهي بهذا المفهوم قديمة قدم المعرفة .

والنظرة الحالية لهندسة المعلومات أكثر اتساعاً حيث تشمل بناء تركيبات المعرفة من أجل مساعدة فهم الإنسان تدفعها في ذلك ايدلوجية تختلف عن تلك التي تدفع تطوير النظم الخبيرة وهدفها تعظيم ذكاء الإنسان وليس إحلال ذكاء الحاسوب بدلاً من ذكاء الإنسان،(بباوي، ٢٠١٤، ص٥٨-٦٠).

وهندسة المعرفة وإدارة المعرفة مصطلحان غالباً ما يستخدمان كمترادفين كما هو الحال مع البيانات والمعلومات وقد حظيا باهتمام كبير من جانب المفكرين والكتاب في المجال ففي عام ١٩٨٠ وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فرانينبوم إلى عبارتها لمشهورة (المعرفة قوة) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادتها ستحدث تسيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي عام ١٩٩٧ ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات و هو إدارة المعرفة (knowledge management).

وهناك رؤيتان رئيستان لهندسة المعرفة :

الأولى : الرؤية التقليدية التي تعتمد على عملية النقل transfer view وتنطلق من افتراض تطبيق الأساليب التقليدية لهندسة المعرفة في نقل المعارف البشرية إلى نظم الذكاء الاصطناعي .

الثانية: وهي الرؤية البديلة التي تعتمد على استخدام نماذج modeling view وفيها يحاول مهندس المعرفة نمذجة المعرفة والأساليب الخاصة بحل المشكلات مما يمتلكه أهل الخبرة إلى نظام الذكاء الاصطناعي.

ولكي يتم تطبيق هندسة المعرفة بشكل فعال فإن مهندس المعرفة يحتاج إلى المعرفة في مجالين هما : تمثيل المعرفة و نمذجة المعرفة .

وهناك أربعة عناصر أو خيوط مشتركة لهذه العملية :

- بالارتكاز إلى أساسيات الذكاء الاصطناعي فإن هندسة المعرفة يمكن أن تكتسب أو تُخلق تراثاً غنياً من حقول معرفية متنوعة مثل الفلسفة وعلم النفس التطبيقي بحيث يكون بمقدورها أن تثرث العديد من الرؤى و الأفكار والأدلة التطبيقية المتنوعة.

- إن هندسة المعرفة تعاملت وتفاعلت مع المعرفة خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة فقد استطاعت بشقيها النظري والتطبيقي أن تبني خزيناً من المبادئ والأساليب والأدوات الفنية التي كان لها تأثيرها المتميز في مختلف المجالات والتطبيقات.

- هناك تشابه قوي بين الارتباطات والمشكلات التي تحدث في هندسة المعرفة وإدارة المعرفة فمنذ عدة سنوات حاول كلاهما أن ينجز العديد من الأعمال المتشابهة أي استخدام التكنولوجيا لنقل المعرفة مما يمتلكه الخبراء إلى غيرهم ممن لا يمتلكون الخبرة.

- وجدت بعض المنظمات أن هناك منافع هامة وحقيقية باستخدام طرق وأساليب هندسة المعرفة وأدواتها لكثير من الأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة وتحسين عملية صنع القرارات وتطوير العمليات والتطبيقات .

وقد ارتبط الذكاء الاصطناعي مع حقول معرفية أخرى مثل علوم اللغة ودراسات علم النفس وعلوم الحاسوب ولكن الذكاء الاصطناعي لم يبدأ بشكل حقيقي إلا مع ظهور الحواسيب الرقمية،(الملاح، ٢٠١٥، ص٢-٤).

٢-العلاقة بين هندسة المعرفة وإدارة المعرفة :

*- يقوم الاثنان على أساسيات الذكاء الاصطناعي ولكن هندسة المعرفة يمكن ان تكتسب أو تُخلق تراثاً غنياً من حقول معرفية متنوعة مثل الفلسفة وعلم النفس التطبيقي.

*- هندسة المعرفة أقدم حيث تعاملت وتفاعلت مع المعرفة خلال الخمس عشرة سنة الماضية وكان لها تأثيرها المتميز في مختلف المجالات والتطبيقات .

*- هناك تشابك وارتباط قوي بين المشكلات التي تحدث في هندسة المعرفة وإدارة المعرفة.

*- تستخدم كثير من المنظمات أساليب هندسة المعرفة في كثير من الأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة وتحسين عملية صنع القرارات وتطوير العمليات والتطبيقات.

٣- مبادئ هندسة المعرفة :

هناك خمسة مبادئ أساسية لهندسة المعرفة وهي :

أ- ينبغي أن نميز بين أنواع المعرفة المختلفة :

هناك أنواع ومستويات مختلفة من المعرفة منها :

*- المعرفة السطحية shallow knowledge والمعرفة العميقة deep knowledge .

*- المعرفة الوصفية declarative knowledge والمعرفة المنهجية النظامية procedural knowledge والمعرفة المتعددة meta knowledge .

*- المعرفة الصريحة explicit knowledge والمعرفة الضمنية tacit knowledge وتصنيفات أخرى متنوعة .

ولكن النقطة المهمة هنا أن من السهولة التعامل مع المعرفة إذا استطعنا أن نميز بين الأنواع المختلفة من المعرفة ونفهم كيف تكون مرتبطة ببعضها .

ب- ينبغي أن نميز بين أنواع مختلفة من الخبرة والخبراء.

ج- التأكد من أن هناك عدة طرق لتمثيل المعرفة .

د- إدراك وجود طرق مختلفة لاستخدام المعرفة.

هـ- استخدام طرق البناء.

٤- التوجهات الكبرى لهندسة المعرفة :

- هناك توجهات كثيرة وحديثة منها :
- المزيد من التوسع نحو الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته.

- التوجه إلى التكامل بين الحقيقي والصناعي.

- محاكاة الوظيفة و البنية معا لا الوظيفة فحسب.

- الاتجاه من القواعد إلى المنطق.

- الاتجاه من اكتساب المعرفة إلى التعلم الذاتي.

٥- المهام المطلوبة لمهندسي المعرفة والمهام الرئيسية لهم :

- مهارات استخدام الحاسوب : هندسة وبرمجة وصيانة .

- القدرة على التحمل والكفاءة.

- مؤهلات ثقافية واسعة.

- مهارات اجتماعية عالية.

- القدرة على التعلم السريع في مختلف المجالات.

- فهم المنظمات والأفراد.

- خبرة في هندسة المعرفة.

- الذكاء.

ومن المهام :

- إرشاد الخبير في عملية استنباط المعرفة.

- يدير أدوات اكتساب المعرفة وينظمها بطريقة مناسبة.

- يحرر مع الخبير قاعدة المعلومات.

- يدير أدوات تحويل المعرفة بطريقة مناسبة.

- يطيل مع الخبير مدة صلاحية قاعدة المعرفة.

- يدرّب المستفيدين على الطريقة الفعالة على استخدام قاعدة المعرفة، (المالكي، ٢٠١٠، ص ١٠-١٥).

خلاصة الفصل:

هكذا نجد ضرورة وجود استراتيجية خاصة في شركات الإتصالات السورية لإدارة المعرفة الموجودة فيها، ونماذج ومقاييس مطبقة لقياس الأداء المؤسسي ومعرفة مستواها المعرفي بالنسبة للشركات المقاربة لها، والتميز بين إدارة المعرفة وهندسة المعرفة، ومحاولة تفادي مشكلات تطبيق إدارة المعرفة من خلال إيجاد عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

الباب الثاني :الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة في
بعض الشركات العامة والخاصة للاتصالات:

تمهيد

أولاً :معلومات عامة عن الشركات عينه

الدراسة(الشركة السورية للاتصالات،

شركة Syriatel).

ثانياً:دراسة ميدانية لشركة السورية

للاتصالات-Syriatel.

تمهيد:

لما كانت المعرفة في ازدياد مستمر نظراً لانفجار المعلومات في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كان لابد من تسليط الضوء على بعض من مؤسساتنا ولاسيما شركات الاتصالات السورية، للارتقاء بتطبيق المفهوم العلمي لإدارة المعرفة داخلها، للوصول إلى مؤسسة تكون المعرفة فيها محصورة ومعروفة ومستجدة ومتاحة للجميع مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، الأمر الذي أدى بالباحثة لاختيار الشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل في سورية مجتمعاً خصباً وغنياً بالمعرفة الهامة لدراسة واقع إدارة المعرفة و أثرها على مستوى أدائها ومعرفة معوقات تطبيقها ومحاولة وضع المقترحات الملائمة لمشكلاتها.

ومن حيث المنطلق يتناول الباب الثاني الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة في بعض الشركات العامة والخاصة للاتصالات حيث يتناول فيه:

أولاً: معلومات عامة عن الشركات عينة الدراسة (الشركة السورية للاتصالات، شركة Syriatel).

ثانياً: دراسة ميدانية لشركة السورية للاتصالات-Syriatel.

خلاصة الفصل.

أولاً: معلومات عامة عن الشركات عينة الدراسة (الشركة السورية للاتصالات، شركة Syriatel):

رغبة من الباحثة في الحصول على نتائج دقيقة اتبعت العينة القصدية في اختيارها لشركات الاتصالات السورية العامة والخاصة كالشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل الرئدتان في هذا المجال ونظراً لأهمية منتجاتها ومعارفها التي تقوم بتسويقها وبيعها ، وجرى استثناء شركة اتصالات واحدة هي MTN لكونها شركة خاصة ونظيرة لشركة SYRIATEL، وهذه الشركات موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (٧): مقارنة بين الشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل.

شركات الإتصالات السورية	تاريخ تأسيسها	نوعها	أهم خدماتها
الشركة السورية للاتصالات	١٩٧٥م	عامة	❖ تركيب خط هاتف. ❖ خدمة ADSL. ❖ التنازل عن الهاتف. ❖ خدمة الرقم الرباعي المختصر. ❖ طلب تقسيط فواتير هاتفية. ❖ طلب نقل هاتف ضمن المركز. ❖ طلب نقل من مركز الى مركز هاتف آخر ضمن المحافظة. ❖ طلب نقل هاتف خارج المحافظة. ❖ طلب الحصول على ميزات هاتفية. ❖ طلب اعتراض على فاتورة. ❖ طلب ترخيص مقهى انترنت. ❖ طلب تسديد سلفة مالية من أجل الحصول على ميزتين مجانييتين .
شركة SYRIATEL	٢٠٠٠م	خاصة	❖ خط سيريتل اللاحق الدفع . ❖ بطاقة ياهو المسبقة الدفع. ❖ خط سيرف لاحق الدفع للإنترنت. ❖ بطاقة سيرف مسبق الدفع. ❖ خدمة الجيل الثالث لنقل البيانات SURF .

١- نشأة الشركة السورية للاتصالات وخدماتها :

تأسست "الشركة السورية للاتصالات" في ١٩٧٥، وكانت تعرف باسم "المؤسسة العامة للاتصالات"، وهي شركة مساهمة مغلقة شخصية اعتبارية ذات طابع اقتصادي واستقلال مالي وإداري تخضع لأحكام قانون رقم ٢/لعام ٢٠٠٥ وترتبط بالوزير، يبلغ رأس مالها ١٥ مليار ليرة سورية، مهمتها توفير الخدمات طبقاً للسياسة التي يرسمها مجلس الإدارة ووفق توجيهات الدولة.

تتمتع المؤسسة بحق الحصر للاتصالات السلكية واللاسلكية في جميع أراضي الجمهورية العربية السورية و أجوائها وفنائها الخارجي ومياها الإقليمية بموجب المرسوم ١٩٣٥ لعام ١٩٧٥ .

تقدم المؤسسة الخدمات المتاحة من قبلها مباشرة أو من قبل متعهدين أو مستثمرين بموجب تراخيص أو عقود أو اتفاقات أو مذكرات تفاهم أصولية، كما يمكن للمؤسسة تقديم أية تجهيزات ملحقة في حال توفرها، ويتم ذلك طبقاً لشروط العقد المبرم لقاء أجور التركيب والاشتراك ورسم التأمين والأجور الأخرى المقررة في التعرفة النافذة أو في نصوص العقد وما في حكمه، كما يمكن أن تقوم ببيع أية تجهيزات تتوفر لديها وفق دليل المواد المسعرة.

ومن أهم الخدمات المقدمة للزبائن:

- ❖ تركيب خط هاتف.
- ❖ خدمة ADSL.
- ❖ التنازل عن الهاتف.
- ❖ خدمة الرقم الرباعي المختصر.
- ❖ طلب تقسيط فواتير هاتفية.
- ❖ طلب نقل هاتف ضمن المركز.
- ❖ طلب نقل من مركز الى مركز هاتفي آخر ضمن المحافظة.
- ❖ طلب نقل هاتف خارج المحافظة.
- ❖ طلب الحصول على ميزات هاتفية.
- ❖ طلب اعتراض على فاتورة.
- ❖ طلب ترخيص مقهى انترنت.
- ❖ طلب تسديد سلفة مالية من أجل الحصول على ميزتين مجانييتين .

الخدمات المصلحية:

- ❖ يركب خط هاتفي ثابت مصلي واحد في منزل كل من السادة:
 - الوزير.
 - معاوني الوزير.
 - رئيس مجلس الإدارة.
 - المدير العام.
 - معاوني المدير العام.
 - المديرين العامين للمؤسسات والهيئات التابعة للوزارة.
 - مستشاري الوزير.
 - مديري الإدارات والمديريات المركزية والوحدات الاقتصادية.
 - رؤساء الدوائر في الإدارة المركزية ومديريات الاتصالات في المحافظات والمراقبين الداخليين.
 - رؤساء المراكز والشعب ورؤساء مراكز التدريب وإدارة الشبكة.
- تعفى هذه الخطوط الهاتفية من أجور خدمات الاتصالات أو يعفى خطهم الهاتفي الثابت الشخصي الواحد من هذه الأجر طيلة إشغالهم هذه الوظائف وفق ماتنص عليه التعليمات التنفيذية.
- ❖ يمنح للعاملين القائمين على رأس عملهم ميزات مجانية كالتخفيض قدره (٥٠%) من أجور الاشتراك السنوي و أجور المكالمات القطرية بحيث لا تتجاوز أجور المكالمات القطرية المعفاة (٥٠٠) ل.س. للدورة الواحدة، وميزتين مجانييتين كميزة الإنتظار أو حجب النداء أو إظهار الرقم الطالب، (الحمصي، ٢٠٠٩، ص ١٠، ٩، ٥).

٢- نشأة شركة سيريتل (SYRIATEL) وخدماتها:

منذ تأسيسها عام ٢٠٠٠، وشركة سيريتل موبايل تيليكون هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في سورية، حيث استطاعت بناء سمعتها الجيدة من خلال مشاركتها الاجتماعية وكسب رضا زبائنها.

تؤمن شركة سيريتل بأن أولى مسؤولياتها هي أن تقدم بأسعار مناسبة مجموعة كبيرة من المنتجات والخدمات الممتازة، وذلك بهدف تلبية احتياجات زبائنها وتأمين التسهيلات لهم. لدى شركة سيريتل ٢٣ مركز خدمة موزعة في جميع المناطق السورية، و ٤ مراكز للتواصل في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس، حيث تقدم هذه المراكز المساعدة لأكثر من ٢٣,٠٠٠ زبون يومياً، وذلك من خلال الإجابة عن استفساراتهم.

أما محلياً تميزت شركة سيريتل بنموها السريع كمشغل خلوي في سورية، فلديها ما يقارب ٣,٤٨٨ موظفاً من بينهم حوالي ٣٧١ شاباً وشابة تم اختيارهم من خلال برنامج دعم الطلاب الجامعيين. جميع موظفي سيريتل منذوي المهارات العالية يقومون بتقديم أفضل الخدمات لأكثر من ٨ مليون زبون. وتمتلك شركة سيريتل أيضاً ٦١٧١ محطة راديوية لخدمة الجيل الثاني و ٣٢٨٦ لخدمة الجيل الثالث مع نهاية العام ٢٠١٦، وذلك لنشر التغطية للزبائن أينما كانوا.

كما قامت بالتعاقد مع ٢١١ مشغلاً خليوياً لتقديم خدمة التجوال الدولي في ١٢٠ دولة حول العالم. أما عن أهم الخدمات المقدمة:

- ❖ خط سيريتل اللاحق الدفع .
- ❖ بطاقة ياهلا المسبقة الدفع.
- ❖ خط سيرف للاحق الدفع للإنترنت.
- ❖ بطاقة سيرف مسبق الدفع.
- ❖ خدمة الجيل الثالث لنقل البيانات SURF .

أنواع أخرى من الخدمات:

- ❖ خدمات إهداء رصيد.
- ❖ خدمات الأخبار.
- ❖ خدمات التجوال.
- ❖ خدمات الترفيه.
- ❖ خدمات الخطوط.
- ❖ خدمات الدعم الاجتماعي.
- ❖ خدمات الرسائل.
- ❖ خدمات المعلومات.

ومن الجدير بالذكر أن نظام إدارة الجودة في شركة سيريتل موبايل تيليكون المساهمة المغفلة حاصل على شهادة الجودة ISO 9001:2000 منذ نيسان ٢٠٠٦ من شركة LRQA، وفي شهر نيسان ٢٠٠٩ اجتازت سيريتل بنجاح تدقيق تجديد شهادة المطابقة وذلك بحسب المتطلبات الجديدة التي أضيفت في عام ٢٠٠٨ للمواصفة ISO 9001، حيث تم تأكيد مطابقة وملائمة نظام إدارة الجودة لديها مع متطلبات المواصفة وتم منحها شهادة المطابقة للمواصفة ISO 9001:2008.

متاح على: www.syriatel.sy

تسعى سيريئل لتكون شركة مواطنة جيدة بمجرد دعمها للمجتمع الذي تتواجد فيه، وذلك من خلال مساهمتها في نشاطات اجتماعية مختلفة ورعايتها مثل: سيرياتيك معرض تكنولوجيا المعلومات، بازار ربع الحنان الخيري، مشروع معاً لبناء مستقبل سوريا، نشاطات سيريئل الرمضانية وغيرها.

الطريقة التي تتبعها الشركة في إنجاز أعمالها:

تعتمد شركة سيريئل على نظام جودة متطور يربط بين كافة أقسام الشركة وبين كافة الوظائف، وهو قيد التطوير المستمر.

تطبق سيريئل نظام الأداء المتوازن من أجل تطوير الاستراتيجية السنوية ونقلها إلى الكادر العامل بشكل واضح، مما يسمح لكل موظف معرفة التفاصيل اليومية للمهام الموكلة إليه حيث أن عمله يصبّ في تحقيق أهداف الشركة. ويشكل هذا النظام أساس التقييم الوظيفي لكافة العاملين في سيريئل.

وقامت الشركة عام ٢٠١٧ بتطبيق نظام إدارة الأداء المؤسسي، ويركز نظام بطاقة الأداء المتوازن على أربع محاور رئيسية: العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو بالإضافة إلى النواحي المالية. الهدف من القياس هو السماح لأصحاب القرار في سيريئل بمواكبة العمليات ورؤية نشاطات اشركة بوضوح وبالتالي أخذ القرارات الإدارية بالاستناد على نظام معلومات دقيق، (شركة سيريئل، ٢٠١٨، ص ٩).

إن سيريئل تسعى دائماً لتكون نموذجاً من خلال الإحترام المتبادل بين موظفيها وتشجيعهم على تعزيز روح العمل الجماعي في بيئة احترافية و إيجاد فرص عمل وتطوير كوادرها ذوي الكفاءات العالية وترقيتها.

متاح على: www.syriatel.sy

ثانياً:دراسة ميدانية لشركة السورية للاتصالات-Syriatel:

يتمثل المجتمع الإحصائي لهذا البحث في قطاع الإتصالات السورية أما عينة الدراسة فهي الشركة السورية للاتصالات وشركة syriatel للاتصالات الخليوية، حيث يجري التعرف على

مدى إدراك العاملين لمفهوم وأهمية و أهداف إدارة المعرفة في الشركة في المحور الأول وتندرج تحته ستة أسئلة ، والتعرف على متطلبات إدارة المعرفة في المحور الثاني ويندرج تحته أربعة أقسام ولكل قسم عدة أسئلة،وفي القسم الأول البيانات والمعلومات يتضمن ثلاثة أسئلة ، وفي القسم الثاني المعرفة الضمنية والصريحة يتضمن خمسة أسئلة، وفي القسم الثالث البنية التحتية والتكنولوجية يتضمن ستة أسئلة، أما القسم الرابع رأس المال البشري والتخطيط والتنفيذ يتضمن ثلاثة أسئلة، والتعرف على عمليات إدارة المعرفة في المحور الثالث ويندرج تحته خمسة أقسام، وفي القسم الأول تشخيص المعرفة ويتضمن سؤالين، أما القسم الثاني توليد المعرفة ويتضمن ثلاثة أسئلة أما القسم الثالث تخزين المعرفة ويتضمن سؤالين أما الرابع توزيع المعرفة يتضمن سؤالين وكذلك الخامس تطبيق المعرفة يتضمن سؤالين، والتعرف على مستوى الأداء في الشركات في المحور الرابع ويتضمن ثلاثة أقسام، كرضا العاملين ويندرج فيه ثلاثة أسئلة ،وكفاءة العمليات الداخلية في القسم الثاني ويتضمن ثلاثة أسئلة ، أما القسم الثالث التحسين والتطوير ويتضمن ثلاثة أسئلة ،وسؤال أخير للملاحظات والتوصيات.

وملاحظة مدى توافر تلك المحاور الأساسية للدراسة من خلال الاستبيان المصمم الذي سيحلل باستخدام لبرنامج الإحصائي spss. يقصد بتحليل البيانات التعرف على البيانات واختبار فعاليتها ومدى صحة الفرضية الموضوعية. وهناك العديد من الطرائق التي يمكن استخدامها لتحليل البيانات. واختبرت الفرضيات باستخدام اختبار كاي تربيع Chi-square، وتحليل النتائج باستخدام التحليل العاملي Factor Analysis.

وزعت مجموعة من الإستبيانات المصممة للبحث في الإدارة العامة للشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل ، وقد بلغ عددها (٢٠٠)؛مئة من الشركة السورية للاتصالات ومئة من شركة سيريتل، واختيرت عينة الدراسة المقصودة من العاملين في الإدارات العليا من المدير العام التنفيذي، ومساعد مدير عام / (أو معاون مدير عام) ، و مدير فرع/ (أو مدير إدارة)، ورئيس مركز / (أو مدير قسم)، ورئيس دائرة / (أو رئيس شعبة) ، والخبير والإستشاري.

ولكن هناك العديد من الإستبيانات المستبعدة إما بسبب عدم عودتها و إهمالها أو لكونها تحتوي على معلومات ناقصة ، لذا استغني عنها ليستقر العدد المعتمد للتحليل، وهو (١٧٣) استبيان تتضمن (٩٩) استبيان من سيريتل و (٧٤) استبيان من الشركة السورية للاتصالات. وللتأكد من صدق أسئلة الإستبيان وثباتها أجرينا اختبار Cronbach Alpha حيث بلغ قيمته ٠,٩٦ أي فوق ٨٠%، وتعد هذه القيمة عالية جداً، مما يدل على أن استمارة الإستبيان ذات دلالة إحصائية أي صادق وثابت وصالحة للتحليل الإحصائي . وقد اختبرت الفرضيات باستخدام اختبار كاي تربيع chi-square. وتوضح الجداول التالية (٨،٩) نتائج اختبار ألفا كرونباخ و كاي تربيع.

الجدول رقم (٨): نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	١٧٣	١٠٠,٠
	Excluded ^a	٠	.٠
	Total	١٧٣	١٠٠,٠

اختبار ألفا كرونباخ Reliability Statistics

(ألفا كرونباخ) Cronbach's Alpha	N of Items
٠,٩٦٦	٤٣

الجدول رقم (٩): نتائج اختبار كاي تربيع.

الجدول التالي لنتائج اختبار كاي تربيع:

هل لدى الشركة مهارات برديّة ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	هل لدى الشركة الخبرات الفنيّة والإدارية الكافية	هل توفر إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى (كالاتّصالات) معرفة	هل لدى الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة	هل يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعدّدة للمعلومات (كالمكتبة الإلكترونيّة)	
١٣٥,١٨٥ ^b	٢٢٠,٦١٣ ^a	٧٢,٥٧٨ ^a	٦٩,٢٢٥ ^a	٣١٠,٧٢٨ ^a	كاي-تربيع Chi-Square
٣	٤	٤	٤	٤	درجات الحرية Df
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	القيمة Sig. Asymp. .. الجدولية

هل تقوم الشركة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها	هل لدى الشركة معرفة بالأفراد المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع	هل تتبنى الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها	هل لدى الشركة معرفة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل	
٢٤٤,٤٢٨ ^a	٢٠٠,٨٤٤ ^a	٩٨,٧٦٣ ^a	١٦٩,٥٧٢ ^a	١٨٢,٧٥١ ^a
٤	٤	٤	٤	٤
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

هل تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	هل تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها	هل تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب	هل توفر الشركة شبكة (انترنت) اتصالات داخلية لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين	هل لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العاملين والزبائن بأخر المستجدات والمعلومات	
٩٠,٠٣٥ ^a	١٥٠,٣٩٩ ^b	١٠٩,١١٠ ^a	١٥٧,٥٦٦ ^b	١٧٢,٦٨٨ ^b	
٤	٣	٤	٣	٣	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	

نلاحظ من الجدول رقم (٩) أن قيم احصائية كاي-تربيع لجميع العوامل الفرعية التي تولف أسئلة الاستبيان هي معنوية عند مستوى دلالة أصغر من $a < 0.05$ إذ إن قيمة asymp.sig تساوي الصفر، وبناء عليه فإن فرضية العدم مرفوضة.

أي إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، وهذا يعني قبول جميع الفرضيات الموضوعية لدراسة إدارة المعرفة وتأثيرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية.

حيث أن مربع كاي يستخدم للتأكد من دلالاته للثقة ومقدارها في الإحصاءات. أي يستخدم للتعرف على ما إذا كانت البيانات أو الإحصاءات قيد الدراسة تعمل قدراً وافياً من الثقة ويمكن الاعتماد عليها أو أنها جاءت بطريقة المصادفة وهي البيانات التي لا يمكن الاعتماد عليها وفي هذه الحالة نفرض فرضية صفرية أي لا توجد علاقة إحصائية بين البيانات، حيث أن هناك قيمتان الأولى القيمة المحسوبة التي نريد حسابها والأخرى القيمة المجدولة الموجودة مسبقاً في الجدول، فكلما كانت القيمة المحسوبة أكبر من المجدولة نرفض الفرضية الصفرية أي إن البيانات لها دلالة إحصائية والعكس صحيح.

أما بالنسبة لتحليل النتائج باستخدام طريقة التحليل العاملي :

حصلنا من خلال تطبيق طريقة التحليل العاملي على مجموعة من النتائج، سنوجزها وفق الخطوات الآتية :

١- حساب الإحصاءات الوصفية:

كما يوضح الجدول الآتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري أي الإحصاءات الوصفية لبعض من أسئلة الاستبيان كأئلة المحور الأول.

الجدول رقم (١٠): نتائج اختبار التحليل العاملي.

Statistics الإحصاء							
		هل تقوم الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة	هل تزيد إدارة المعرفة	هل توفر إدارة المعرفة المزيد من الوقت	هل يمكن استخدام إدارة المعرفة لتقويم الأداء	هل تسهم إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة	
N	Valid الحجم	١٧٣	١٧٣	١٧٣	١٧٣	١٧٣	
	Missing المفقودين	٠	٠	٠	٠	٠	
Mean	الوسط	٣,٣٤	٤,٣٧	٤,٥٠	٤,٤٦	٤,٤٣	
Median	الوسيط	٤,٠٠	٥,٠٠	٥,٠٠	٥,٠٠	٥,٠٠	
Mode	المنوال	٤	٥	٥	٥	٥	
Std. Deviation	الانحراف المعياري	١,٠٠٢	٩,٤٧	٨,٤٠	٨,٢٤	٨,٥١	
Range	الفرق	٤	٤	٤	٤	٤	

ونلاحظ هنا حسب مقياس النزعة المركزية كما في الجدول (١٠) أن الوسط الحسابي = الوسيط = المنوال.

أي ٤,٣٧ ~ ٥,٠٠ وهذا يعني هنا أن التوزيع طبيعي.

٢- حساب معامل الارتباط:

ونلاحظ كما في الجدول (١١) قيمة $\text{sig}=0.01$ أي أن الارتباط له دلالة احصائية والفرق حقيقي والارتباط ضعيف وطردى من خلال استخدام مقياس Pearson correlation الكمي .

الجدول رقم (١١): نتائج استخدام المقياس الكمي.

Correlations

		هل يسهم إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة	هل يمكن استخدام إدارة المعرفة لتقديم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها	هل توفر الإدارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة	هل تزيد الإدارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في بنى أفكار مبتكرة	هل تقوم الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل	هل يمكن تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق إدارة المعرفة
هل يسهم إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة	Pearson Correlation	1	.711**	.633**	.630**	.381**	.518**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173	173
هل يمكن استخدام إدارة المعرفة لتقديم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها	Pearson Correlation	.711**	1	.787**	.653**	.553**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173	173
هل توفر الإدارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة	Pearson Correlation	.633**	.787**	1	.645**	.485**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	173	173	173	173	173	173
هل تزيد الإدارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في بنى أفكار مبتكرة	Pearson Correlation	.630**	.653**	.645**	1	.475**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	173	173	173	173	173	173
هل تقوم الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل	Pearson Correlation	.381**	.553**	.485**	.475**	1	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	173	173	173	173	173	173
هل يمكن تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق إدارة المعرفة	Pearson Correlation	.518**	.673**	.666**	.604**	.564**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	173	173	173	173	173	173

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

حيث أن معامل الارتباط يقيس مدى العلاقة بين الظواهر المختلفة (ظاهرتين أو أكثر) لمعرفة ما إذا كان تغير أحدهما أو مجموعة منها مرتبطاً بتغير الأخرى، فقد يريد الباحث معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين اسهام إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة قد يوفر الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة.

وهناك أنواع عديدة للإرتباط فإذا كانت قيمة معامل الإرتباط + ١ فنوع الإرتباط ارتباط طردي تام، وإذا كانت من ٠,٧ إلى أقل من + ١ يكون ارتباط طردي قوي، وإذا كان من ٠,٤ إلى أقل من ٠,٧ فيكون ارتباط طردي متوسط، وإذا من الصفر إلى أقل من ٠,٤ فهو ارتباط طردي ضعيف كما هو الحال في دراستنا، أما إذا كان صفر فالإرتباط معدوم، وهناك العديد من الارتباطات الأخرى التي لم أقم بذكرها لعدم الاستفادة منها في دراستي الحالية.

أما بالنسبة لتحليل نتائج الجدول فسأتطرق لهذا الأمر بشكل تفصيلي بعد أن تحققت من صدق وثبات الأداة المستخدمة (الإستبيان) من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ واختبار كاي تربيع، والتحقق من قبول جميع الفرضيات من خلال اختبار قيمة asymp.sig تساوي الصفر، وبناء عليه فإن فرضية العدم مرفوضة، أي أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، وقد تم التحقق من أن التوزيع طبيعي من خلال معرفة مقياس النزعة المركزية له قيمة واحدة.

ففي البداية سأحدث عن الخطوات الأساسية التي قمت بها في بناء الإستبانة.

لبناء الإستبانة تم اتباع الخطوات التالية:

✓ الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

✓ تحديد محاور إدارة المعرفة ثم تحديد الأقسام وأسئلة كل قسم من المحور على حدى.

✓ تحديد المتغيرات في كل محور بدقة ومقابلتها مع الجانب النظري للدراسة لتكون أكثر بساطة ووضوح.

✓ عرض الإستبانة على محكمين، والملحق ببيان أعضاء لجنة التحكيم.

✓ في ضوء آراء المحكمين تم التعديل على بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو الدمج، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (٤) محاور وضمن كل محور عدة أقسام وأسئلة.

كما تم الإعتماد على سلم لكارتر الخماسي (Likert)، حيث ٥ علامات (موافق بشدة)، ٤ علامات (موافق)، ٣ علامات (لا أهتم)، ٢ علامة (غير موافق)، علامة واحدة (غير موافق بشدة)

كما هو موضح في الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢): سلم ليكارت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أهتم	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي انطلاقاً من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق احتساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس

والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (١٣): طول الخلية لسلم ليكارت.

الفئات	درجة الموافقة
(١,٧٩-١)	غير موافق بشدة
(٢,٩٥-١,٨٠)	غير موافق
(٣,٣٩-٢,٦٠)	لا أهتم
(٤,١٩-٣,٤٠)	موافق
(٥-٤,٢٠)	موافق بشدة

تحليل نتائج الدراسة لأسئلة الاستبيان بشكل تفصيلي:

في القسم الأول قمت بتحليل بيانات العاملين كالعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم (١٤) لمعرفة عدد الإجابات التي حصلت عليها والتي لم أحصل عليها والمتوسط الحسابي لكل منها.

الجدول رقم (١٤): نتائج التحليل الإحصائي لبيانات العاملين.

Statistics					
		العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة	المسمى الوظيفي
N	Valid	172	172	171	140
	Missing	1	1	2	33
Mean		2.16	2.82	2.22	4.77

فبالنسبة للعمر عدد العاملين الذين أجابوا عن هذا السؤال ١٧٢ والذين لم يجيبوا ١، والمتوسط الحسابي ٢,١٦%، أما بالنسبة لعدد الإجابات عن المؤهل العلمي فهي ١٧٢ والذين لم يجيبوا ١ والمتوسط الحسابي للإجابة من خلال استخدامي لبرنامج spss والمعامل Frequencies هو ٢,٨٢%، أما عن سنوات الخبرة عدد الإجابات التي حصلت عليها ١٧١ والذين لم يجيبوا عن ذلك ٢ والمتوسط الحسابي للإجابة هو ٢,٢٢%، أما عن المسمى الوظيفي فعدد الإجابات التي حصلت عليها هي ١٤٠ إجابة و ٣٣ لم يجيبوا على السؤال أما المتوسط الحسابي لها ٤,٧٧% وسأتناول ذلك بشكل تفصيلي كما في الجداول التالية:

الجدول رقم (١٥): نتائج التحليل الإحصائي للعمر.

العمر

العمر	Frequency التكرار	Percent النسبة المئوية ٢٤,٩	Valid Percent النسبة حجم ٢٥,٠	Cumulative Percent النسبة التراكمية ٢٥,٠
٤٥ فما فوق	٤٣		٢٥,٠	٢٥,٠
٤٥-٣٥	٦٩	٣٩,٩	٤٠,١	٦٥,١
٣٥-٢٥	٤٩	٢٨,٣	٢٨,٥	٩٣,٦
٢٥ فما دون	١١	٦,٤	٦,٤	١٠٠,٠
Total الإجمالي	١٧٢	٩٩,٤	١٠٠,٠	
Missing System نظام مفقود	١	٠,٦		
Total الإجمالي	١٧٣	١٠٠,٠		

بالنسبة للعمر نجد أن ١١ عامل مادون ال ٢٥ عاماً أي بنسبة ٦,٤%، و ٤٩ عاملاً تتراوح أعمارهم ما بين ٣٥-٢٥ عاماً أي بنسبة ٢٨,٣% من العاملين الموجودين في الشركة السورية للإتصالات وشركة سيريتل، بينما النسبة الأكبر للعاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٥-٣٥ عاماً أي بنسبة ٣٩,٩% من العاملين في شركتنا الإتصالات السورية، و ٤٣ عاملاً أعمارهم ٢٥ وما فوق أي بنسبة ٢٤,٩% من أعمار العاملين في الشركتين، و أشير هنا إلى أن هناك عاملاً لم يجب على هذا السؤال وهو يعطي نسبة ٠,٦% من الإجابات التي حصلت عليها.

ومن خلال ملاحظة النسب والمتوسط الحسابي لها نجد أن أعلى نسبة كانت للعمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٤٥-٣٥ عاماً وهو مؤشر جيد يعبر عن وجود فئة من الأشخاص البالغين أصحاب الخبرة الذين يملكون خبرة في بيئة العمل وتساهم برفع قدرات وإمكانيات الفئات الأصغر الفتيّة من خلال تدريبهم وتشغيل مهاراتهم.

الجدول رقم (١٦): نتائج التحليل الإحصائي للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دكتوراه	4	2.3	2.3	2.3
	ماجستير	43	24.9	25.0	27.3
	بكالوريوس	105	60.7	61.0	88.4
	ثانوية أو معهد	20	11.6	11.6	100.0
	Total	172	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		173	100.0		

بالنسبة للمؤهل العلمي إن عدد العاملين الحاصلين على شهادة الدكتوراه ٤ أي بنسبة ٢,٣%، أما عن عدد العاملين الحاصلين على شهادة الماجستير ٤٣ أي بنسبة ٢٤,٩% وهي تشكل قرابة الربع من عينة الدراسة، بينما ١٠٥ من العاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس أي بنسبة ٦٠,٧% وهي النسبة الأكبر من شريحة عينة الدراسة وهي تشكل أكثر من نصف عينة الدراسة، أما عن عدد العاملين الحاصلين على شهادة الثانوية أو المعهد ٢٠ ويشكلون نسبة ١١,٦% من عينة الدراسة و أنه هنا إلى وصول نتيجة من الاستبيانات التي حصلت عليها مفقودة وهي تشكل نسبة ٠,٦% من الإجابات التي حصلت عليها.

ومن خلال ملاحظة نتائج الجدول (١٦) نجد أن أعلى نسبة من الإجابات كانت للعاملين الحاصلين على شهادة بكالوريوس بنسبة ٦٠,٧% وهو مؤشر إيجابي يعبر عن وجود شريحة متعلمة ومتقنة قادرة على مواكبة التطورات والولوج فيها للارتقاء بشركات الاتصالات السورية من خلال رفع من سوية أدائها و إيجاد برامج جديدة ومتطورة لإدارة المعرفة بجميع أشكالها.

٣,١. سنوات الخبرة:

الجدول رقم (١٧): نتائج التحليل الإحصائي لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15 فأكثر	65	37.6	38.0	38.0
	10-15	36	20.8	21.1	59.1
	5-10	38	22.0	22.2	81.3
	أقل من 5	31	17.9	18.1	99.4
	5	1	.6	.6	100.0
	Total	171	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		173	100.0		

وكما في الجدول (١٧) يستعرض لنا نتائج الدراسة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في كل من الشركتين، عدد العاملين اللذين لديهم ١٥ سنة خبرة فأكثر ٦٥ عاملاً أي بنسبة ٣٧,٦% وهي النسبة الأكبر من الإجابة على هذا السؤال، بينما عدد العاملين اللذين لديهم ١٠-١٥ سنة من الخبرة فهم ٣٦ عاملاً أي بنسبة ٢٠,٨%، وعدد العاملين اللذين لديهم ٥-١٠ سنوات خبرة ٣٨ عاملاً أي بنسبة ٢٢%، و عدد العاملين اللذين لديهم أقل من ٥ سنوات خبرة فقط فهو ٣١ عامل أي بنسبة ١٧,٩%، أما عن عدد العاملين اللذين لديهم ٥ سنوات خبرة فقط فهو عامل واحد وأنه هنا إلى وجود استمارتين لاتحمل إجابة عن هذا السؤال وتشكل ١,٢% من الإجابات التي حصلت عليها.

ومن خلال ملاحظة نتائج الجدول رقم (١٧) نجد أن أعلى نسبة من الإجابات كانت للعاملين اللذين لديهم خبرة عمل ١٥ سنة فأكثر وبنسبة ٣٧,٦% وهو مؤشر جيد يعبر عن وجود خبرات ومهارات عالية يمكن الاستفادة منها في بناء أنظمة وآليات عمل، وبرامج تدريبية وإرشادية ، واجتماعات تنموية وتشكيل لجان خبيرة لتقويم سير العمل في شركات الإتصالات السورية.

٤,١. المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (١٨): نتائج التحليل الإحصائي للمسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المدير العام	1	.6	.7	.7
	مساعد المدير العام	1	.6	.7	1.4
	مدير الفرع	6	3.5	4.3	5.7
	مدير قسم	49	28.3	35.0	40.7
	رئيس دائرة	47	27.2	33.6	74.3
	الخبير والاستشاري	36	20.8	25.7	100.0
	Total	140	80.9	100.0	
Missing	System	33	19.1		
Total		173	100.0		

كما هو بالجدول (١٨) نجد أن هناك إجابة واحدة من المدير العام ويشكل نسبة ٠,٦% من الإجابات وهو من شركة سيريتل، وهناك إجابة واحدة لمساعد المدير العام ويشكل نسبة ٠,٦% من الإجابات وهو من الشركة السورية للاتصالات، بينما ٦ من الإجابات كانت من مدراء الفرع أو الإدارة ويشكلون نسبة ٣,٥%، بينما ٩ من الإجابات كانت لمدراء الأقسام ورؤساء المراكز ويشكلون النسبة الأكبر من الإجابات ٢٨,٣%، بينما ٤٧ من الإجابات كانت من رؤساء الدائرة والشعب ويشكلون نسبة ٢٧,٢%، أما عن الخبراء والاستشاريين فعدددهم ٣٦ ويشكلون نسبة ٢٠,٨% من الإجابات، وأنه هنا إلى عدد الإستمارات التي وصلت ولم أجد الإجابة على هذا السؤال فهي ٣٣ وتشكل نسبة ١٩,١% من عينة الدراسة، ونلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من الإجابات كانت لمدراء الأقسام ورؤساء المراكز أي ٢٨,٣% وهو مؤشر إيجابي يعبر عن تعاونهم معنا في إدارة المعرفة ولاسيما قسم الموارد البشرية والمعلوماتية لإيجاد برنامج فعال لتطبيق إدارة المعرفة في شركات الإتصالات السورية المدروسة.

أما عن القسم الثاني من الاستبيان فهو كما ذكرت سابقاً عبارة عن أربعة محاور وفي كل محور عدة أقسام ولكل قسم عدة أسئلة وسأوضح ذلك بشكل تفصيلي من خلال استعراض لجدول والرسوم البيانية لهذا القسم من الاستبيان.

(١,٢): ادراك العاملين لمفهوم و أهمية و أهداف ادارة المعرفة في الشركة:

ففي هذا المحور نجد أنه يتضمن ستة أسئلة تعكس مضمون المحور الأول من ادراك العاملين لمفهوم و أهمية و أهداف ادارة المعرفة في الشركة وهو كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (١٩): نتائج التحليل الإحصائي لإدراك العاملين لمفهوم و أهمية و أهداف إدارة المعرفة في الشركة.

Statistics							
		هل يمكن تحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل	هل تزيد ادارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة	هل توفر ادارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة	هل يمكن استخدام ادارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها	هل تسهم إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة	
N	Valid	173	173	173	173	173	173
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.34	4.37	4.50	4.46	4.43	4.49

من خلال الجدول (١٩) نجد بأن معظم العاملين قد أجابوا على أسئلة الاستبيان في المحور الأول وكانت معظم الإجابات إيجابية أي موافق وذلك من خلال استعراضنا لنتائج الجدول وملاحظتنا للمتوسط الحسابي للأسئلة، فبالنسبة للسؤال الأول من المحور الأول حول إسهام إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٤٣ أي مايقابله موافق ، وبالنسبة للسؤال الثاني من المحور الأول حول استخدام إدارة المعرفة لتقويم الاداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها كان المتوسط الحسابي لتلك الإجابات ٤,٤٦ أي مايقابله موافق، بينما بالنسبة للسؤال الثالث عن توفير ادارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٥٠ أي مايقابله موافق، وبالنسبة للسؤال الرابع من المحور الأول حول زيادة إدارة المعرفة في الشركة القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة كان المتوسط الحسابي للإجابات هو ٤,٣٧ أي مايقابله اجابة موافق، أما عن السؤال الخامس من المحور الأول لأسئلة الاستبيان حول قيام الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل فكان متوسط الإجابات ٣,٣٤ أي مايقابله إجابة لا أهتم، أما بالنسبة للسؤال السادس من المحور الأول حول تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة كانت المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٤٩ أي مايقابله إجابة موافق، وسأستعرض تلك النتائج في جداول تفصيلية ورسوم بيانية كالتالي:

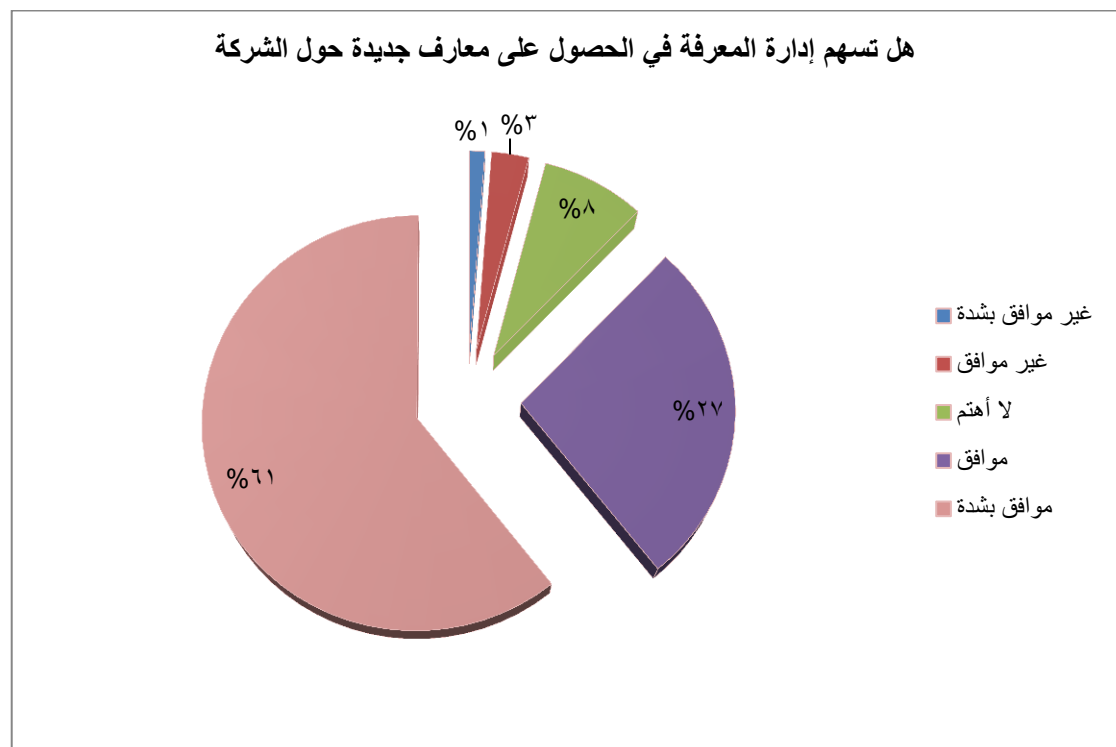
الجدول رقم (٢٠): نتائج التحليل الإحصائي لإسهام إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة.

هل تسهم إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	5	2.9	2.9	4.0
لا أهتم	14	8.1	8.1	12.1
موافق	47	27.2	27.2	39.3
موافق بشدة	105	60.7	60.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

ففي (١,١,٢) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٢ ويشكلون نسبة ١,٢%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ويشكلون نسبة ٢,٩%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ١٤ ويشكلون نسبة ٨,١%، بينما اللذين أجابوا موافق ٤٧ أي بنسبة ٢٧,٢%، بينما اللذين أجابوا موافق بشدة عددهم ١٠٥ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات ٦٠,٧%.

وهكذا نجد أن النسبة الأكبر تعبر بشكل إيجابي عن دور إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة وهذا يؤكد على إدراك العاملين لمفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة في الشركة، كما هو موضح في الشكل رقم (١٣).



الشكل رقم (١٣): إسهام إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة.

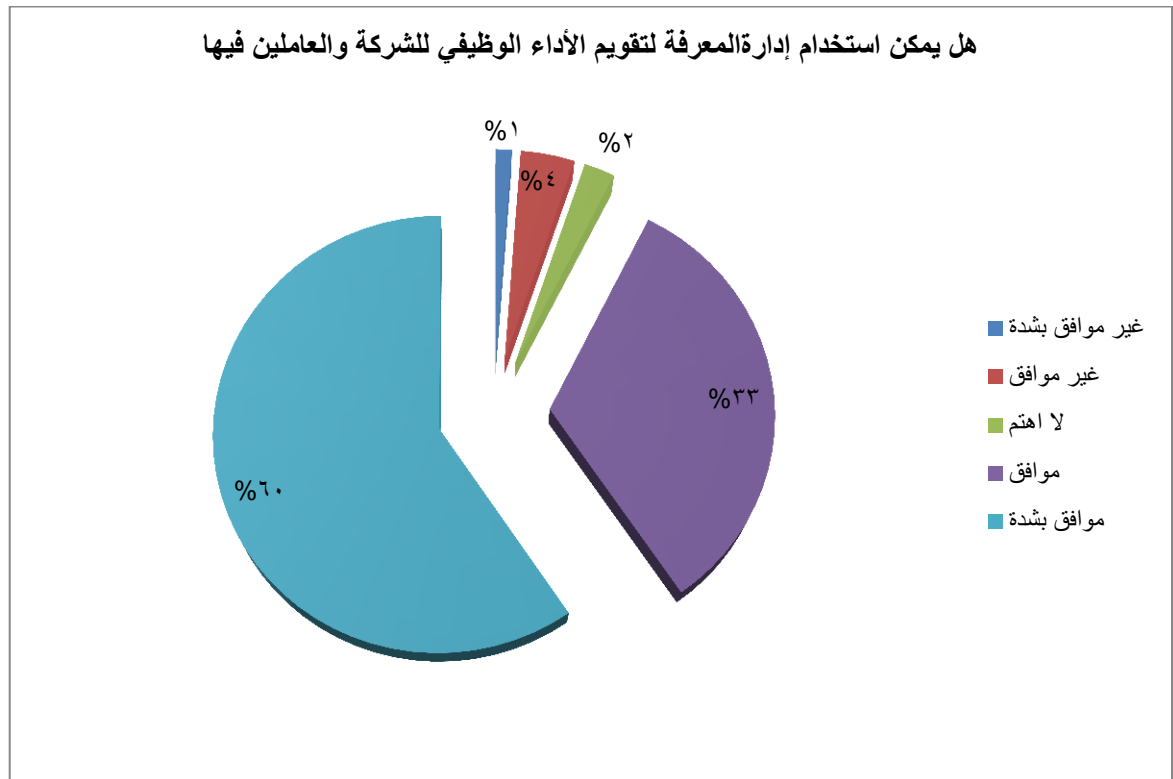
الجدول رقم (٢١): نتائج التحليل الإحصائي لإمكانية استخدام ادارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها.

هل يمكن استخدام ادارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	7	4.0	4.0	5.2
لا أهتم	4	2.3	2.3	7.5
موافق	57	32.9	32.9	40.5
موافق بشدة	103	59.5	59.5	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما بالنسبة (٢،١،٢) حول إمكانية استخدام إدارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها كما هو موضح في الجدول (٢١)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٢ ويشكلون نسبة ١,٢% بينما اللذين أجابوا غير موافق ٧ ويشكلون نسبة ٤% بينما اللذين أجابوا لا أهتم ٤ ويشكلون نسبة ٢,٣% واللذين أجابوا موافق ٥٧ ويشكلون نسبة ٣٢,٩% بينما اللذين أجابوا موافق بشدة ١٠٣ ويشكلون نسبة ٥٩,٥% وهم النسبة الأكبر من الإجابات.

هذا يعبر أن العاملين لديهم إدراك ومعرفة أن لادارة المعرفة أهمية في تقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها كما هو موضح في الشكل رقم (١٤).



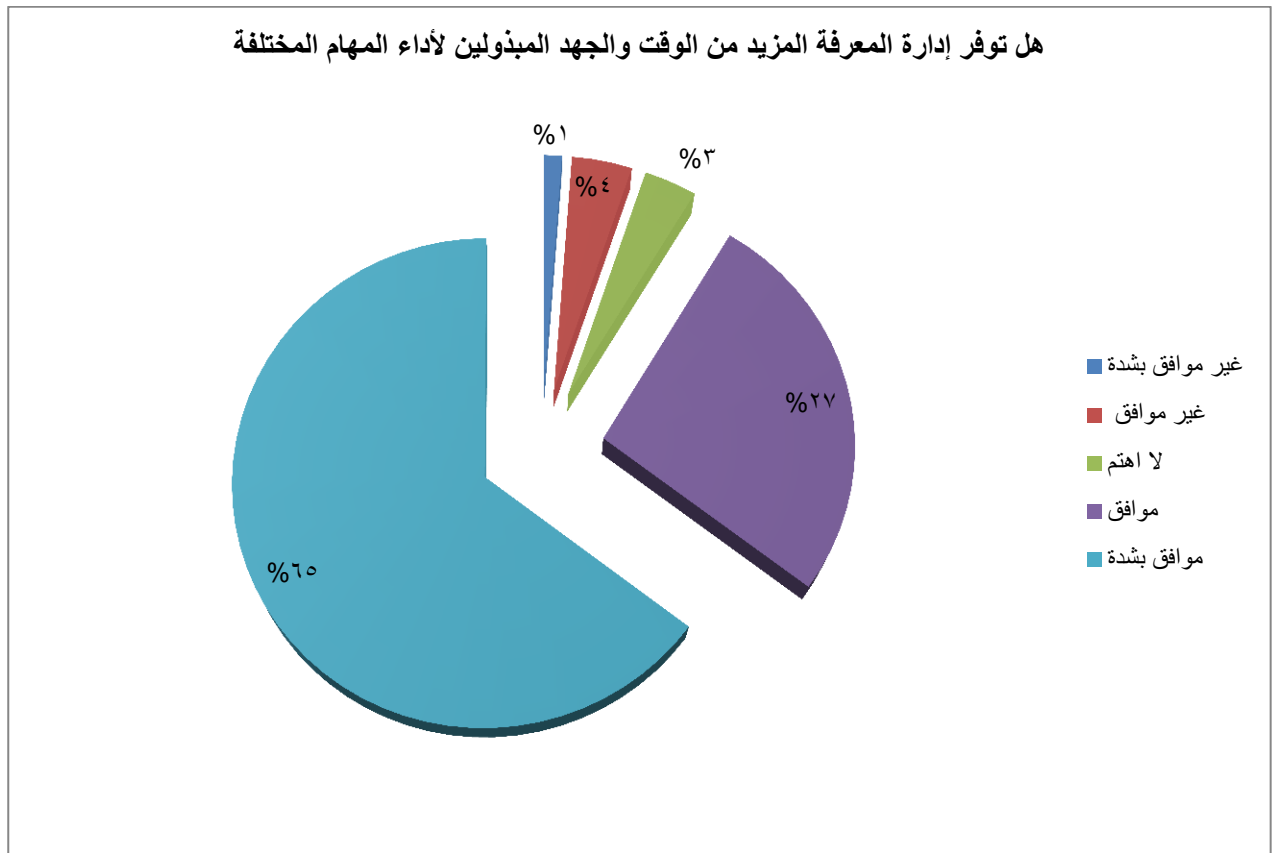
الشكل رقم (١٤): استخدام ادارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها.

الجدول رقم (٢٢): نتائج التحليل الإحصائي حول توفير ادارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة.

هل توفر ادارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	7	4.0	4.0	5.2
لا أهتم	6	3.5	3.5	8.7
موافق	46	26.6	26.6	35.3
موافق بشدة	112	64.7	64.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

بالنسبة (٣,١,٢) حول توفير إدارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة كما هو موضح في الجدول (٢٢) نجد أن عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة ٢ وهم يشكلون نسبة ١,٢%، بينما الذين أجابوا غير موافق عددهم ٧ وهم يشكلون نسبة ٤%، و الذين أجابوا لا أهتم عددهم ٦ وهم يشكلون نسبة ٣,٥%، والذين أجابوا موافق ٤٦ عاملاً وهم يشكلون نسبة ٢٦,٦%، بينما الذين أجابوا موافق بشدة عددهم ١١٢ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٦٤,٧%، وبذلك فهي تعبر عن مؤشر جيد حول إدراكهم لأهمية إدارة المعرفة في الشركة لما لها من فوائد حول توفير الوقت والجهد لأداء المهام الموكلة إليهم و بأفضل جودة ممكنة، وهنا نستعرض هذه النتائج في الشكل (١٥):



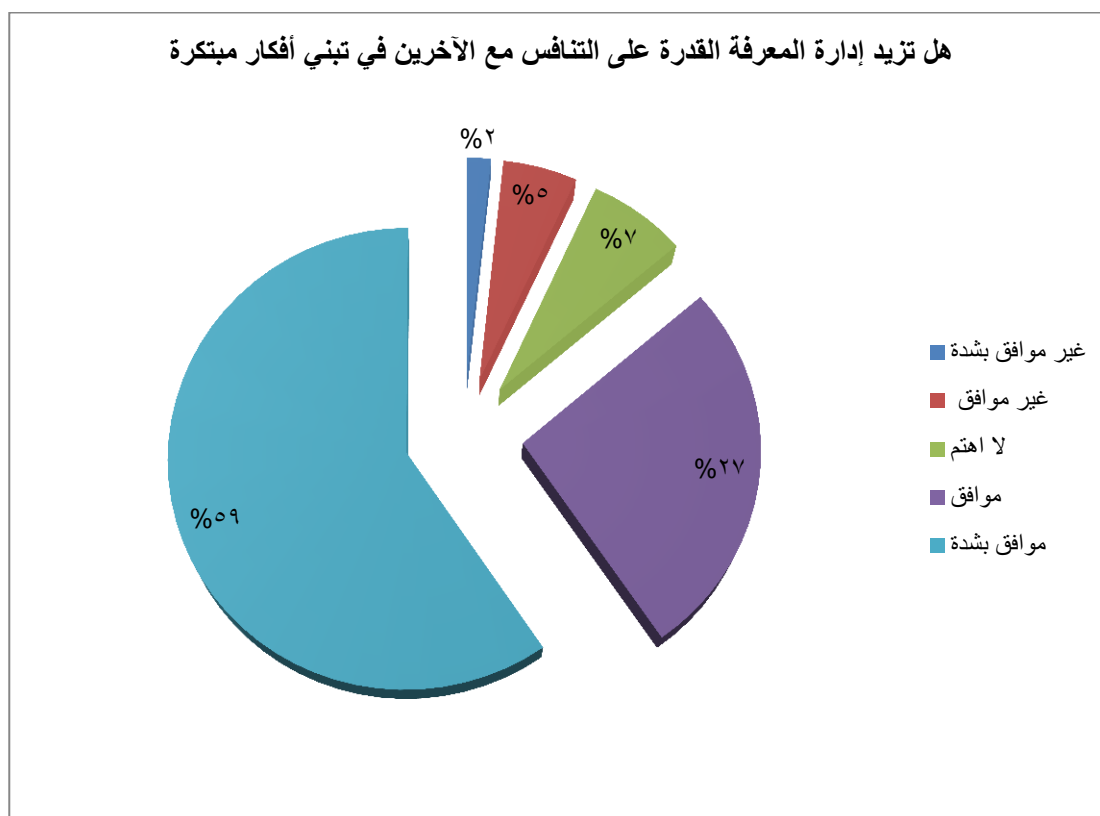
الشكل رقم (١٥): توفير ادارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة.

الجدول رقم (٢٣): نتائج التحليل الإحصائي حول زيادة ادارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة.

هل تزيد ادارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.7	1.7	1.7
غير موافق	9	5.2	5.2	6.9
لا أهتم	12	6.9	6.9	13.9
موافق	46	26.6	26.6	40.5
موافق بشدة	103	59.5	59.5	100.0
Total	173	100.0	100.0	

بالنسبة (٤, ١, ٢) حول قدرة إدارة المعرفة على زيادة التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة نلاحظ من الجدول السابق أن عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة ٣ وهم يشكلون نسبة ١,٧ %، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٩ وهم يشكلون نسبة ٥,٢ %، بينما اللذين أجابوا لا أهتم ١٢ ويشكلون نسبة ٦,٩ %، بينما اللذين أجابوا موافق بلغ عددهم ٤٦ وهم يشكلون نسبة ٢٦,٦ %، أما العدد الأكبر من الإجابات كانت موافق بشدة ١٠٣ عامل وهم يشكلون نسبة ٥٩,٩ %، وهو مؤشر جيد جداً يؤكد على إدراكهم لدور إدارة المعرفة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الأداء المتميز، وسنستعرض هذه النتائج في الشكل (١٦):



الشكل رقم (١٦): زيادة ادارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة.

الجدول رقم (٢٤): نتائج التحليل الإحصائي حول قيام الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الإستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل.

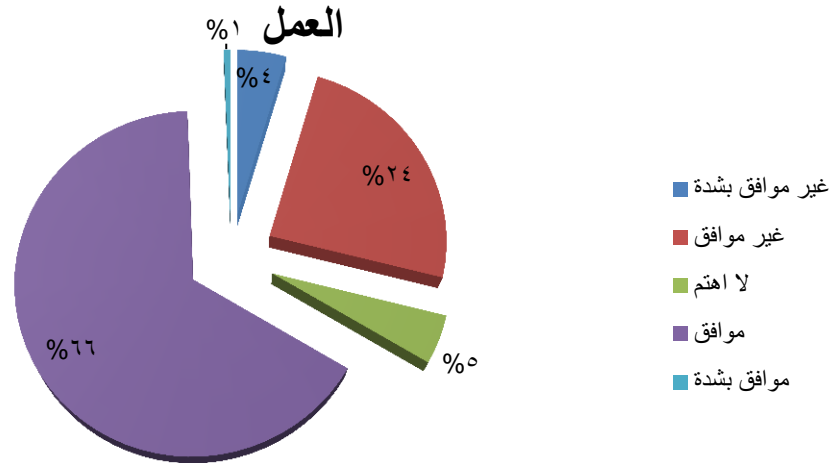
هل تقوم الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الإستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	4.6	4.6	4.6
غير موافق	42	24.3	24.3	28.9
لا أهتم	8	4.6	4.6	33.5
موافق	114	65.9	65.9	99.4
موافق بشدة	1	.6	.6	100.0
Total	173	100.0	100.0	

ونجد في (٢, ١, ٥) حول قيام الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الإستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٨ أي نسبتهم ٤,٦%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٤٢ ونسبتهم ٢٤,٣%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٨ ونسبتهم ٤,٦%، و عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ١١٤ ونسبتهم ٦٥,٩% وهي النسبة الأكبر من الإجابات، أما عن اللذين أجابوا موافق بشدة فهو شخص واحد ونسبته ٠,٦% وسنستعرض ذلك بالشكل (١٧).

ومن خلال العودة إلى نتائج الجدول (١٩) وجدنا أن المتوسط الحسابي للإجابات عن السؤال الخامس هي ٣,٣٤ أي مايقابله إجابة لا أهتم، وهي نتيجة مضللة تستدعي الشك حول الإستفادة من دور إدارة المعرفة في شركات الإتصالات السورية موضوع الدراسة سببه الضبابية من إدراك دور وأهداف إدارة المعرفة لدى القادة والعاملين بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الإستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل في شركات الإتصالات السورية مما سينعكس ذلك على أدائها وتميزها.

هل تقوم الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الإستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء



الشكل رقم (١٧): قيام الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الإستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل.

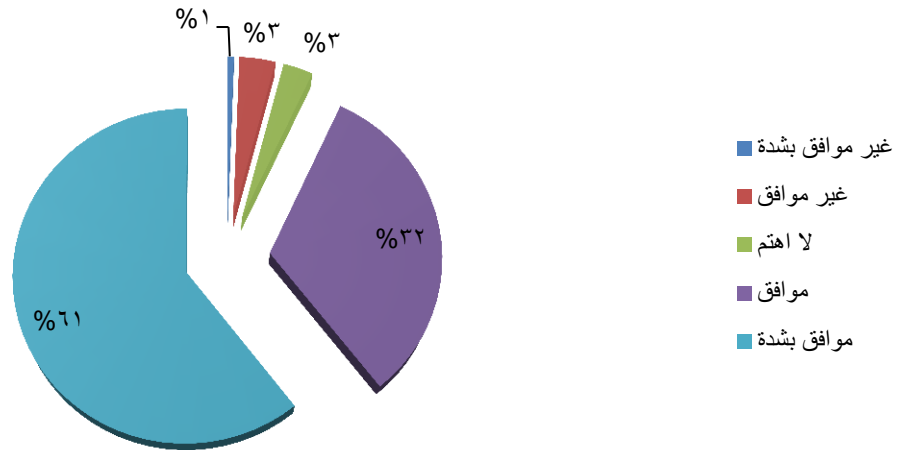
الجدول رقم (٢٥): نتائج التحليل الإحصائي حول إمكانية تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة.

هل يمكن تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
غير موافق	6	3.5	3.5	4.0
لا أهتم	5	2.9	2.9	6.9
موافق	56	32.4	32.4	39.3
موافق بشدة	105	60.7	60.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما عن (٦,١,٢) حول إمكانية تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة فعدد إجابات العاملين غير موافق بشدة شخص واحد وهويشكل نسبة ٠,٦% ، وعدد إجابات العاملين غير موافق ٦ وهم يشكلون نسبة ٣,٥% ، أما العاملين اللذين أجابوا ب لا أهتم عددهم ٥ ويشكلون نسبة ٢,٩% ، بينما اللذين أجابوا ب موافق عددهم ٥٦ ويشكلون نسبة ٣٢,٤% ، بينما اللذين أجابوا موافق بشدة فعددهم ١٠٥ عامل ويشكلون النسبة الأكبر من الإجابة أي ٦٠,٧% ، وبالعودة لنتائج الجدول (١٩) من المحور الأول نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا السؤال في المحور ٤,٤٩ مايقابله اجابة موافق ، وهذا مؤشر جيد يعبر عن إدراك العاملين لمفهوم و أهمية ودور إدارة المعرفة لتحويل المعرفة لقيمة اقتصادية، كما في الشكل (١٨):

هل يمكن تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة



الشكل رقم (١٨): امكانية تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة.

ومن هنا نستنتج أن معظم المؤشرات كانت إيجابية في المحور الأول فهي تعبر عن إدراك العاملين لمفهوم إدارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة وأهميتها ، من خلال استخدام إدارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها، وتوفيرها لمزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة، ومساهمتها على زيادة التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة، ومعرفة أهدافها بتحويل المعرفة لقيمة اقتصادية، ولكن هناك نتيجة محايدة في السؤال الخامس تعبر عن عدم الاستفادة من دور إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية على الرغم من الفهم الجيد لمفهومها وأهميتها و أهدافها وانعكاسها على الأداء وسنتعرف على ذلك بشكل أوضح من خلال تحليلي لباقي نتائج الدراسة وأسئلة الإستبيان الموزع على عينة الدراسة.

٢,٢: تطبيق إدارة المعرفة و أثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية:

ففي هذا المحور نجد أنه يتضمن متطلبات إدارة المعرفة والذي تدرج تحته أربعة أقسام أولاً البيانات والمعلومات ويتضمن ثلاثة أسئلة، ثانياً المعرفة الضمنية والصريحة ويتضمن خمسة أسئلة، ثالثاً البنية التحتية والتكنولوجية ويتضمن ستة أسئلة، رابعاً رأس المال البشري والتخطيط والتنفيذ ويتضمن ثلاثة أسئلة تعكس مضمون المحور الثاني حول تطبيق إدارة المعرفة و أثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية، وهو كما موضح في الجدول (٢٦):

الجدول رقم(٢٦): نتائج التحليل الإحصائي لتطبيق إدارة المعرفة و أثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية.

Statistics

	هل لدى الشركة معرفة بالأفراد المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع	هل تتبنى الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها	هل لدى الشركة معرفة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل	هل لدى الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	هل لدى الشركة الخبرات الفنية والإدارية الكافية	هل توفر إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة (كالاجتماعات)	هل لدى الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة	هل يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات كالمكتبة والانترنت
N	173	173	173	173	173	173	173	173
Valid	173	173	173	173	173	173	173	173
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.68	4.01	4.04	4.27	4.07	3.60	3.81	3.89

هل تستخدم الشركة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية	هل تهتم الشركة بالأفكار والحلول التي يقرنها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم	هل تشجع الشركة على إقامة الحفلات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	هل تسهم الضوابط الرقابية التي تنصنها القدرات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها	هل تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب	هل توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية(انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين	هل لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت يزود العاملين والزبائن بأخر المستجدات والمعلومات	هل توفر الشركة خدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن لتلبية احتياجاتهم	هل تقوم الشركة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشيف لديها
173	173	173	173	173	173	173	173	173
0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.63	3.77	3.55	3.69	3.97	4.47	4.54	4.50	3.33

من خلال الجدول (٢٦) نجد بأن معظم العاملين قد أجابوا على أسئلة الاستبيان في المحور الثاني وكانت معظم الإجابات تتراوح بين موافق و محايد ، وذلك من خلال استعراضنا لنتائج الجدول وملاحظتنا للمتوسط الحسابي للإجابات، وبالنسبة للسؤال الأول من المحور الثاني لقسم البيانات والمعلومات حول اكتساب العاملين بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات كالمكتبة والانترنت كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٨٩ أي مايقابله لا أهتم، وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم حول امتلاك الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة كان المتوسط الحسابي لتلك الإجابات ٣,٨١ أي مايقابله لا أهتم، بينما بالنسبة للسؤال الثالث عن توفير إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة كالاكتتماعات وتوزيعها على العاملين كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٦٠ أي مايقابله لا أهتم، وبالنسبة للسؤال الأول من المحور الثاني القسم الثاني المعرفة الضمنية والصريحة حول امتلاك الشركة الخبرات الفنية والادارية الكافية كان المتوسط الحسابي للإجابات هو ٤,٠٧ أي مايقابله اجابة موافق، أما عن السؤال الثاني من هذا القسم لأسئلة الاستبيان حول امتلاك الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه فكان متوسط الإجابات ٤,٢٧

أي ما يقابله إجابة موافق، أما بالنسبة للسؤال الثالث من هذا القسم حول معرفة الشركة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٠٤ أي ما يقابله إجابة موافق، وبالنسبة للسؤال الرابع من هذا القسم حول تبني الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٠١ أي ما يقابله إجابة موافق وبالنسبة للسؤال الخامس من هذا القسم حول امتلاك الشركة معرفة بالأفراد العاملين المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٦٨ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، أما بالنسبة للقسم الثالث من المحور الأول البنية التحتية والتكنولوجية ففيه ستة أسئلة فالسؤال الأول من هذا القسم حول قيام الشركة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٣٣ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم حول توفير الشركة لخدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن لتلبية احتياجاتهم كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٥٠ أي ما يقابله إجابة موافق، أما بالنسبة للسؤال الثالث من هذا القسم حول امتلاك الشركة لموقع خاص على شبكة الانترنت تزود العاملين والزبائن بآخر المستجدات والمعلومات كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٥٤ أي ما يقابله إجابة موافق وبالنسبة للسؤال الرابع من هذا القسم حول توفير الشبكة الانترنت لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٤٧ أي ما يقابله إجابة موافق، وبالنسبة للسؤال الخامس من هذا القسم حول اسهام الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٩٧ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، وبالنسبة للسؤال السادس من هذا القسم حول إسهام الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة إليها كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٦٩ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، أما بالنسبة للقسم الرابع رأس المال البشري والتخطيط والتنفيذ فهو يتضمن ثلاثة أسئلة ففي السؤال الأول حول تشجيع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين واستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٥٥ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، وفي السؤال الثاني من هذا القسم حول اهتمام الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم كان متوسط الحسابي للإجابات ٣,٧٧ أي ما يقابله إجابة لا أهتم بينما في السؤال الثالث من هذا القسم حول استخدام الشركة لأسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٦٣ أي ما يقابله إجابة لا أهتم وسأستعرض تلك النتائج في جداول تفصيلية ورسوم بيانية كالتالي:

٢,٢: متطلبات ادارة المعرفة:

١,٢,٢: البيانات والمعلومات:

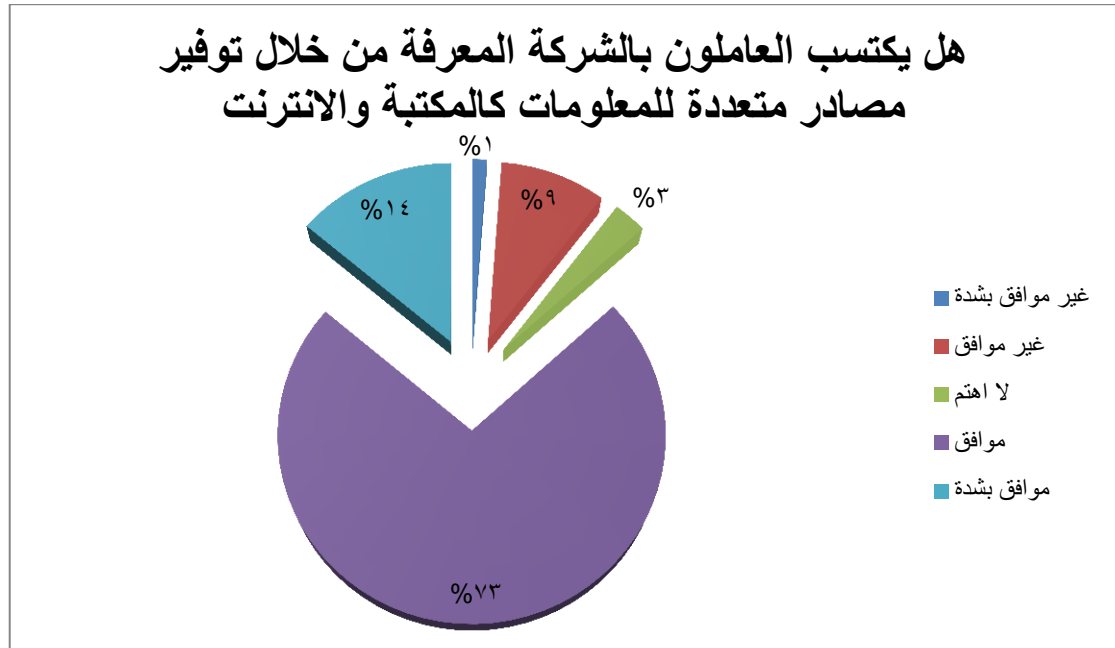
الجدول رقم (٢٧): نتائج التحليل الإحصائي حول اكتساب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات كالكمبيوتر والانترنت.

هل يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات كالكمبيوتر والانترنت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	16	9.2	9.2	10.4
لا أهتم	5	2.9	2.9	13.3
موافق	126	72.8	72.8	86.1
موافق بشدة	24	13.9	13.9	100.0
Total	173	100.0	100.0	

في (٧,١,٢,٢) كما في الجدول رقم (٢٧) حول توفر البيانات و المعلومات الملائمة للعاملين من المكتبة والانترنت، نجد أن عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة ٢ أي بنسبة ١,٢% بينما عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق ١٦ أي بنسبة ٩,٢% ، وعدد العاملين الذين أجابوا لا أهتم ٥ وهم يشكلون نسبة ٢,٩%، أما عن عدد العاملين الذين أجابوا موافق بلغ عددهم ١٢٦ وهم يشكلون النسبة الأكبر ٧٢,٨% وهي نسبة جيدة جداً تعبر عن مقدار المعرفة الصريحة والكامنة التي قد يملكها العاملين من مكتبة الشركة والانترنت المتاحة لهم.

وبالنسبة لعدد العاملين الذين أجابوا موافق بشدة بلغ عددهم ٢٤ عاملاً وهم يشكلون نسبة ١٣,٩%، وقد وضعنا تلك النتائج من خلال الرسم البياني الشكل رقم (١٩):



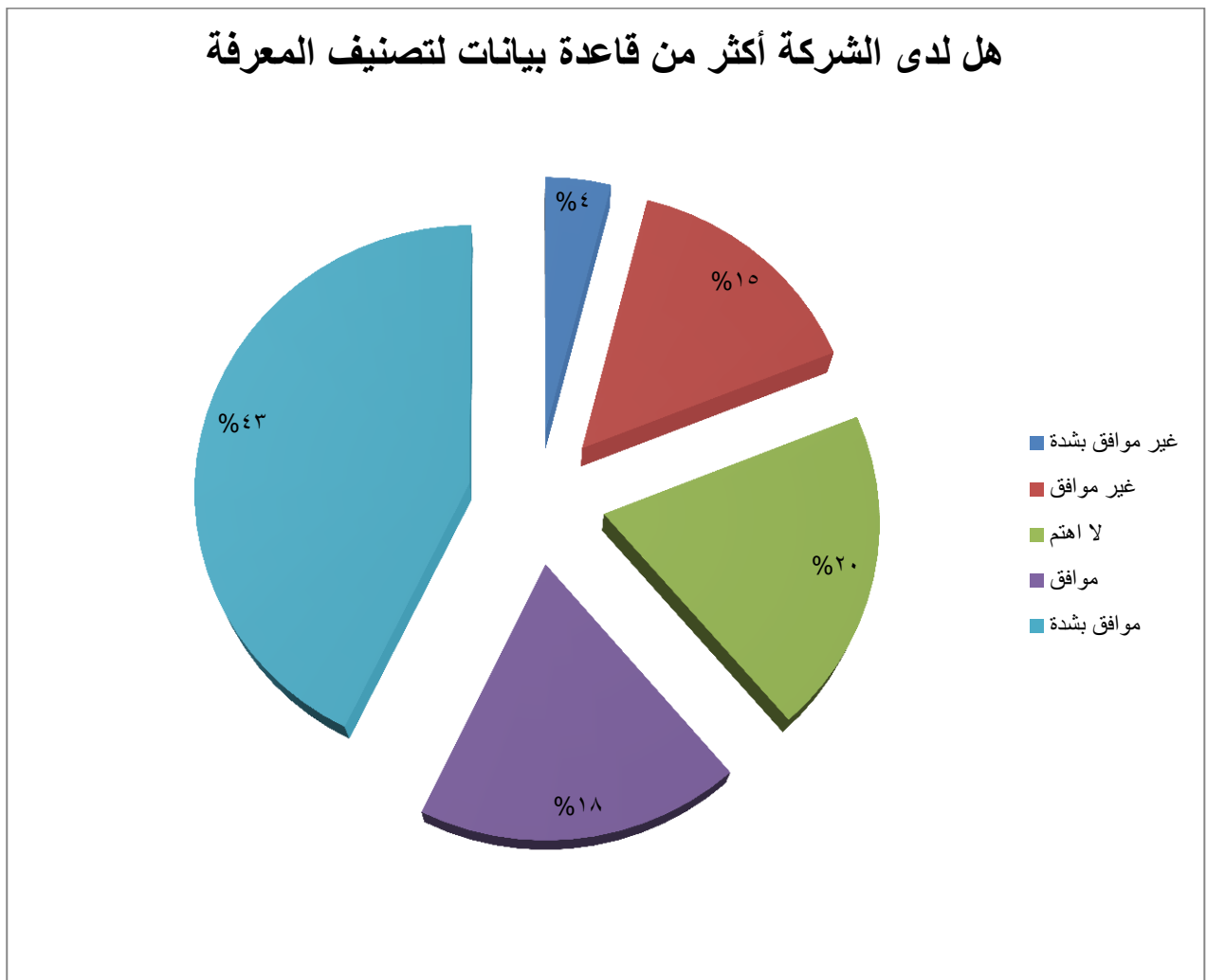
الشكل رقم (١٩): اكتساب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات كالمكتبة والانترنت.

الجدول رقم (٢٨): نتائج التحليل الإحصائي حول امتلاك الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة.

هل لدى الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	4.0	4.0	4.0
غير موافق	26	15.0	15.0	19.1
لا أهتم	34	19.7	19.7	38.7
موافق	32	18.5	18.5	57.2
موافق بشدة	74	42.8	42.8	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما عن (٨,١,٢,٢) تبلور حول توفير الشركة للعاملين البيانات والمعلومات الملائمة من خلال توفيرها لأكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة، فكانت النتائج على الشكل التالي عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٧ أي نسبتهم من الإجابات ٤%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٢٦ ونسبتهم من الإجابات ١٥% بينما عدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٣٤ ونسبتهم من الإجابات ١٩,٧% أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٣٢ ونسبتهم من الإجابات ١٨,٥% والقسم الأكبر من الإجابات كانت للعاملين اللذين أجابوا موافق بشدة وبلغ عددهم ٧٤ عاملاً ونسبتهم ٤٢,٨% وهي نسبة متوسطة إلى حد ما تعبر عن وجود قواعد بيانات ولكن ليس بالكمية والنوعية والتخصص الكافي للمعرفة، ففي الشركة السورية للإتصالات هناك قاعدة بيانات واحدة ولكنها ليست متخصصة ومازالت قيد التطوير، أما بالنسبة لشركة سيريتل فهناك أكثر من قاعدة بيانات ومخصصة، ولكن الدخول إلى أي قاعدة بيانات أو إلى البرامج المخصصة لإعدادات تجهيزات الشبكة هو دخول مسجل ومربوط بحساب الموظف المعني مع وجوب تبرير متفق مع ضرورة العمل وذلك لكل موظف حسب اختصاصه، وتم توضيح هذه النتائج من خلال الشكل (٢٠):



الشكل رقم (٢٠): امتلاك الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة.

الجدول رقم (٢٩): نتائج التحليل الإحصائي حول توفير إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة (كالإجتماعات).

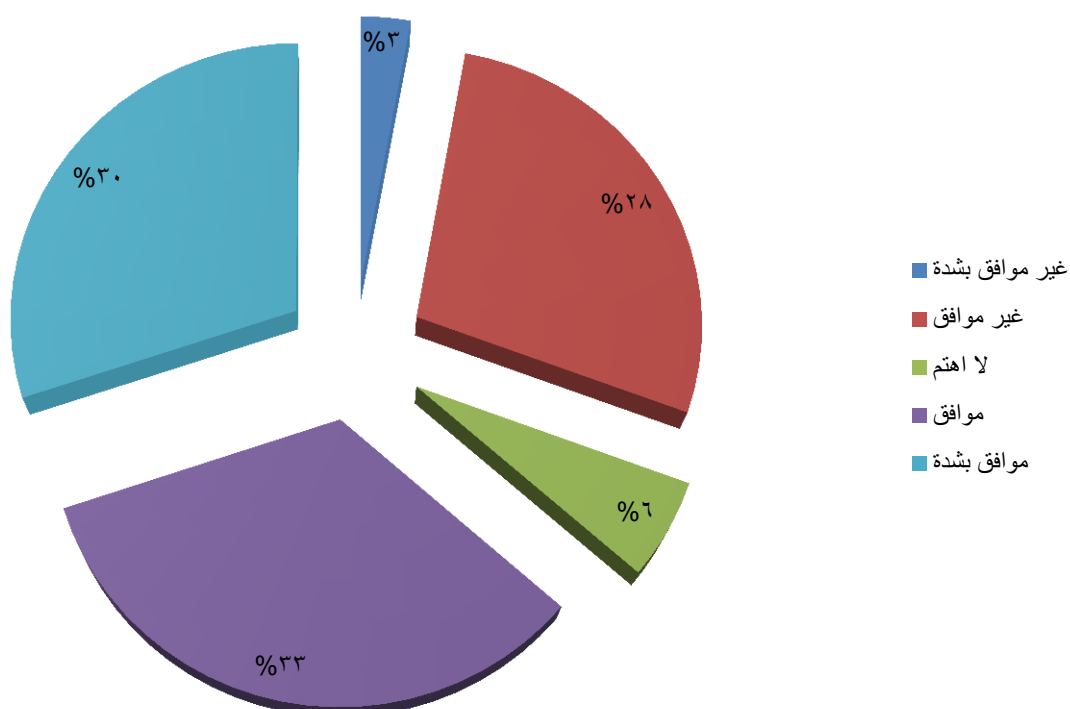
هل توفر إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة (كالإجتماعات)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	48	27.7	27.7	30.6
	لا أهتم	10	5.8	5.8	36.4
	موافق	58	33.5	33.5	69.9
	موافق بشدة	52	30.1	30.1	100.0
	Total	173	100.0	100.0	

بالنسبة (٢,٢,١,٩) كما هو موضح في الجدول (٢٩) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة حول توفير البيانات والمعرفة الملائمة للعاملين من خلال الإجتماعات المبرمة ٥ وهم يشكلون نسبة ٢,٩% بينما عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٤٨ وتبلغ نسبتهم من الإجابات ٢٧,٧% أي يشكلون ربع الإجابات و بالنسبة لعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ١٠ ونسبتهم ٥,٨%، وبالنسبة لعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بلغ عددهم ٥٨ أي بنسبة ٣٣,٥% من الإجابات أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة بلغ عددهم ٥٢ وهم يشكلون نسبة ٣٠,١%.

نجد هنا كما هو موضح بالشكل رقم (٢١) أن معظم النسب متقاربة بشكل واضح بين إجابة غير موافق وموافق وموافق بشدة، والسبب بذلك أن شركة سيريتل تستخدم هذا الأسلوب أكثر من الشركة السورية للاتصالات بالإستناد إلى معامل Crosstabulation من برنامج SPSS حيث كانت النسبة الأكبر من الإجابات في شركة سيريتل موافق بشدة وبلغ عددهم ٤٩ من أصل ٩٩ إجابة أما الشركة السورية للاتصالات كانت النسبة الأكبر من الإجابة غير موافق ٤٠ من أصل ٧٤ إجابة.

هل توفر إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة (كالاجتماعات)



الشكل رقم (٢١): توفير إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة (كالاجتماعات).

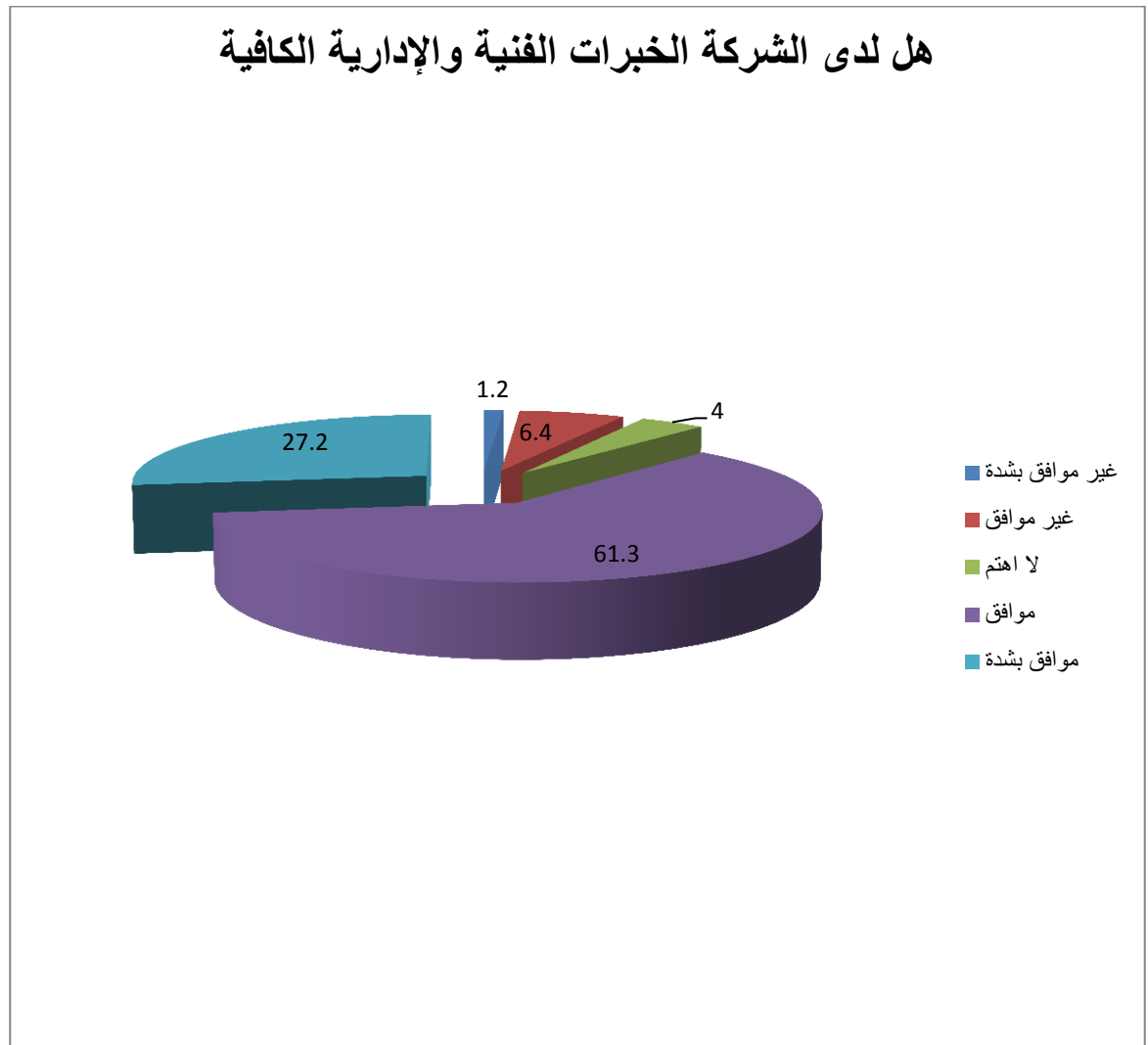
٢,٢,٢: المعرفة الضمنية والصريحة:

الجدول رقم (٣٠): نتائج التحليل الإحصائي حول امتلاك الشركة الخبرات الفنية والإدارية الكافية.

هل لدى الشركة الخبرات الفنية والإدارية الكافية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
	غير موافق	11	6.4	6.4	7.5
	لا أهتم	7	4.0	4.0	11.6
	موافق	106	61.3	61.3	72.8
	موافق بشدة	47	27.2	27.2	100.0
	Total	173	100.0	100.0	

ففي (١٠,٢,٢,٢) حول امتلاك الشركة الخبرات الفنية والإدارية الكافية بلغ عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٢ أي نسبتهم من الإجابات ١,٢ %، وهي نسبة متدنية جداً تعبر إيجاباً على نتيجة الاستبيان المطروح في الدراسة، وبالنسبة لعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ١١ أي نسبتهم من الإجابات ٦,٤ % وهي أيضاً نسبة متدنية، وبالنسبة لعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٧ أي نسبتهم من الإجابات ٤ %، أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق قد بلغ عددهم ١٠٦ عامل، وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٦١,٣ % وهو مؤشر جيد حول امتلاك هذه الشركات للخبرات الفنية والإدارية الكافية التي تنعكس إيجاباً على نوعية المعرفة التي تمتلكها، أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة فبلغ عددهم ٤٧، وهم يشكلون نسبة ٢٧,٢ %، كما هو موضح في الشكل (٢٢):



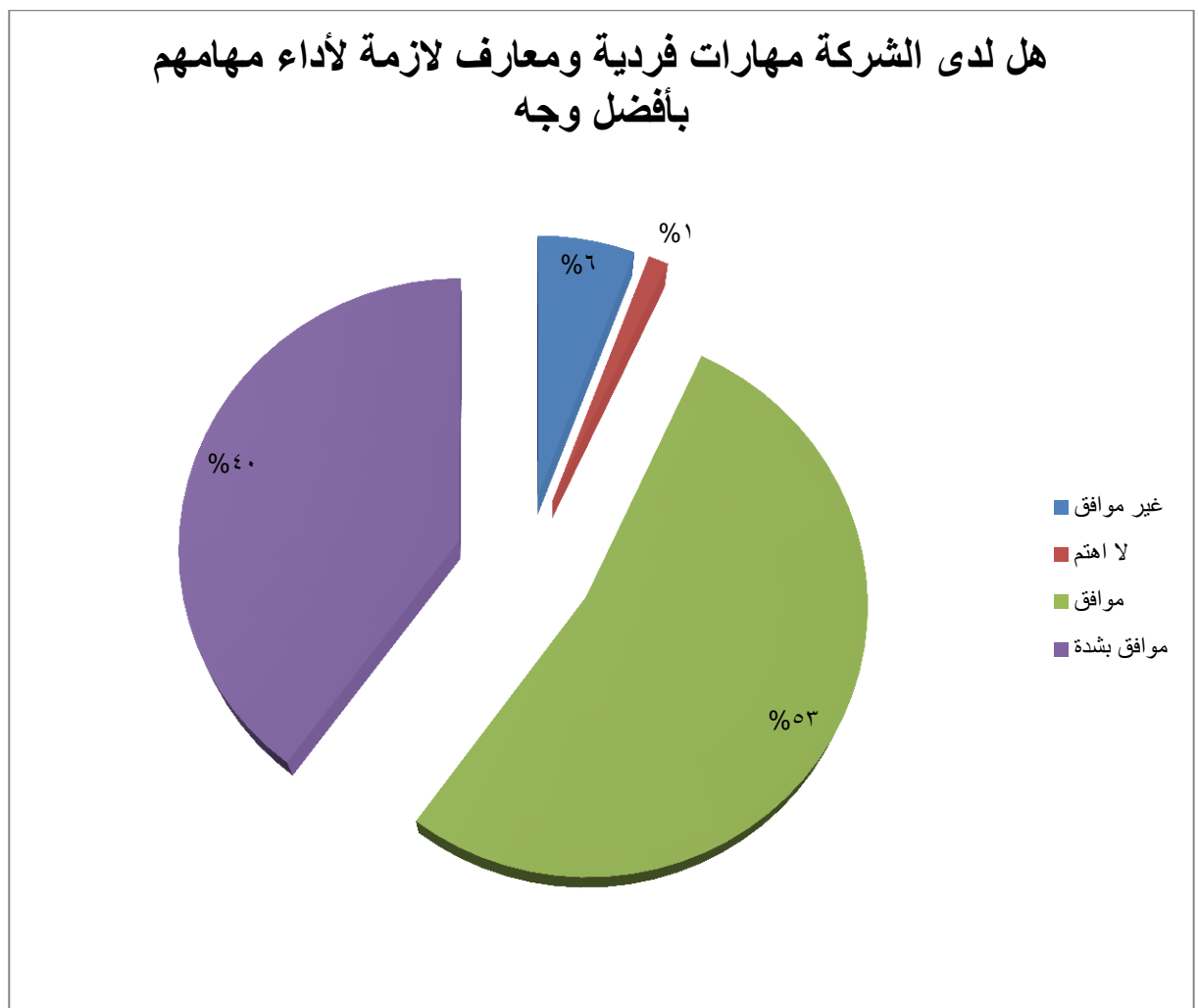
الشكل رقم (٢٢): امتلاك الشركة الخبرات الفنية والإدارية الكافية.

الجدول رقم (٣١): نتائج التحليل الإحصائي حول امتلاك الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.

هل لدى الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	10	5.8	5.8	5.8
لا أهتم	2	1.2	1.2	6.9
موافق	92	53.2	53.2	60.1
موافق بشدة	69	39.9	39.9	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما في (١١,٢,٢,٢) حول امتلاك الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه كما في الجدول (٣١)، فبلغ عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ١٠ وهم يشكلون نسبة ٥,٨% وبلغ عدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢ أي بنسبة ١,٢% أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٩٢ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي بنسبة ٥٣,٢% وهو مؤشر هام يعبر عن امتلاك الشركات لمثل هذه المهارات التي ستعكس إيجاباً على باقي العاملين وعلى الشركة ومنتجها بشكل خاص أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٦٩ ونسبتهم ٣٩,٩%، كما هو موضح في الشكل (٢٣):



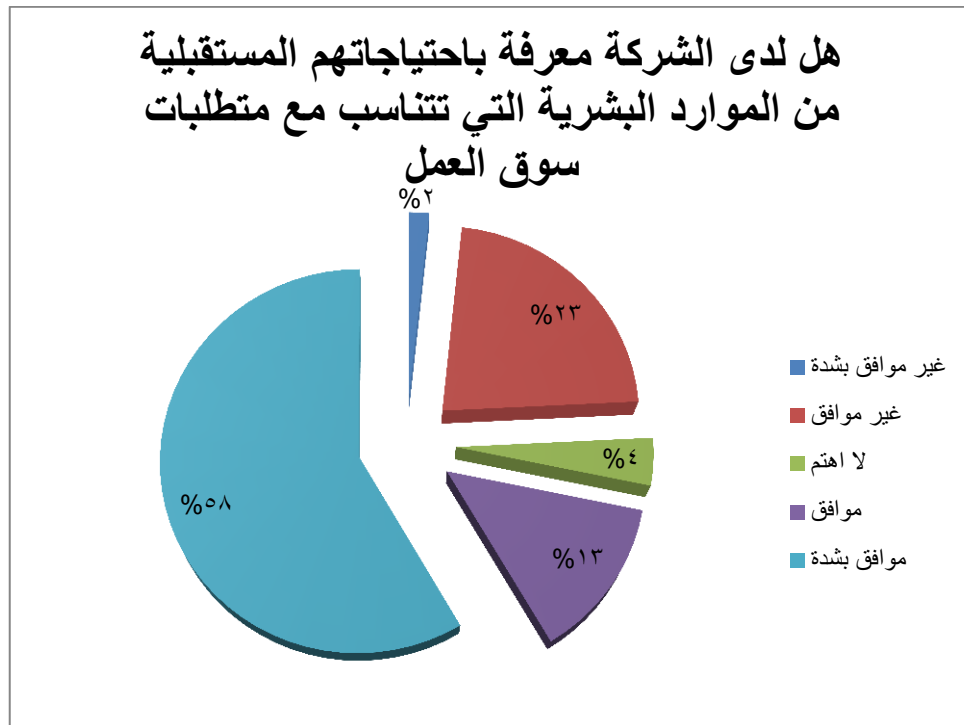
الشكل رقم (٢٣): امتلاك الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه.

الجدول رقم (٣٢): نتائج التحليل الإحصائي حول معرفة الشركة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل.

هل لدى الشركة معرفة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.7	1.7	1.7
غير موافق	39	22.5	22.5	24.3
لا أهتم	7	4.0	4.0	28.3
موافق	23	13.3	13.3	41.6
موافق بشدة	101	58.4	58.4	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما عن (١٢,٢,٢,٢) حول معرفة الشركة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل كما في الجدول رقم (٣٢)، فقد بلغ عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة ٣ أي بنسبة ١,٧% و عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق ٣٩ ونسبتهم من الإجابة ٢٢,٥% وعدد العاملين الذين أجابوا لا أهتم ٧ وهم يشكلون نسبة ٤% و عدد العاملين الذين أجابوا موافق ٢٣ ونسبتهم ١٣,٣% أما عن عدد العاملين الذين أجابوا موافق بشدة ١٠١ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابة أي ٥٨,٤% وهو مؤشر هام يعبر عن قدرة هذه الشركات على التخطيط وبلورة أفكارها بدقة ولاسيما في قسم الموارد البشرية، وسنوضح ذلك من خلال الشكل (٢٤):



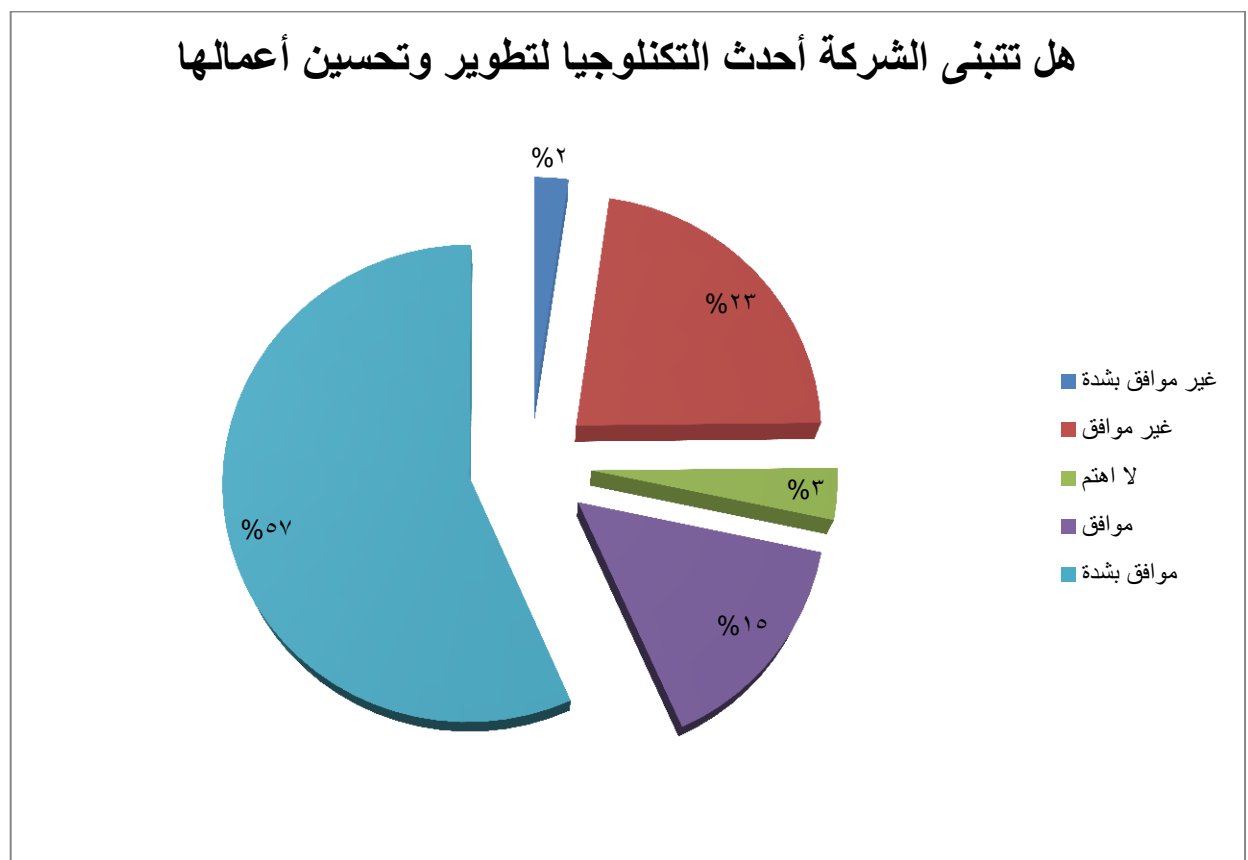
الشكل رقم (٢٤): معرفة الشركة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل.

الجدول رقم(٣٣): نتائج التحليل الإحصائي حول تبني الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها.

هل تتبنى الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	2.3	2.3	2.3
غير موافق	39	22.5	22.5	24.9
لا أهتم	6	3.5	3.5	28.3
موافق	26	15.0	15.0	43.4
موافق بشدة	98	56.6	56.6	100.0
Total	173	100.0	100.0	

بالنسبة (١٣,٢,٢,٢) حول تبني الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها كما في الجدول رقم(٣٣) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٤ ونسبتهم ٢,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٣٩ ونسبتهم ٢٢,٥%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٦ ونسبتهم ٣,٥%، و عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٢٦ ونسبتهم ١٥%، أما عن عدد العاملين اللذين جابوا موافق بشدة ٩٨ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابة، أي ٥٦,٦% وهو مؤشر إيجابي يعبر عن جودة التجهيزات المتاحة والتي ستعكس إيجاباً على التقنيات المستخدمة والوسائط التي تسهم في الحفاظ على المعرفة التي يمتلكها أفراد هذه الشركات وبالتالي على فعالية ودقة أدائها، كما هو موضح في الشكل رقم(٢٥):



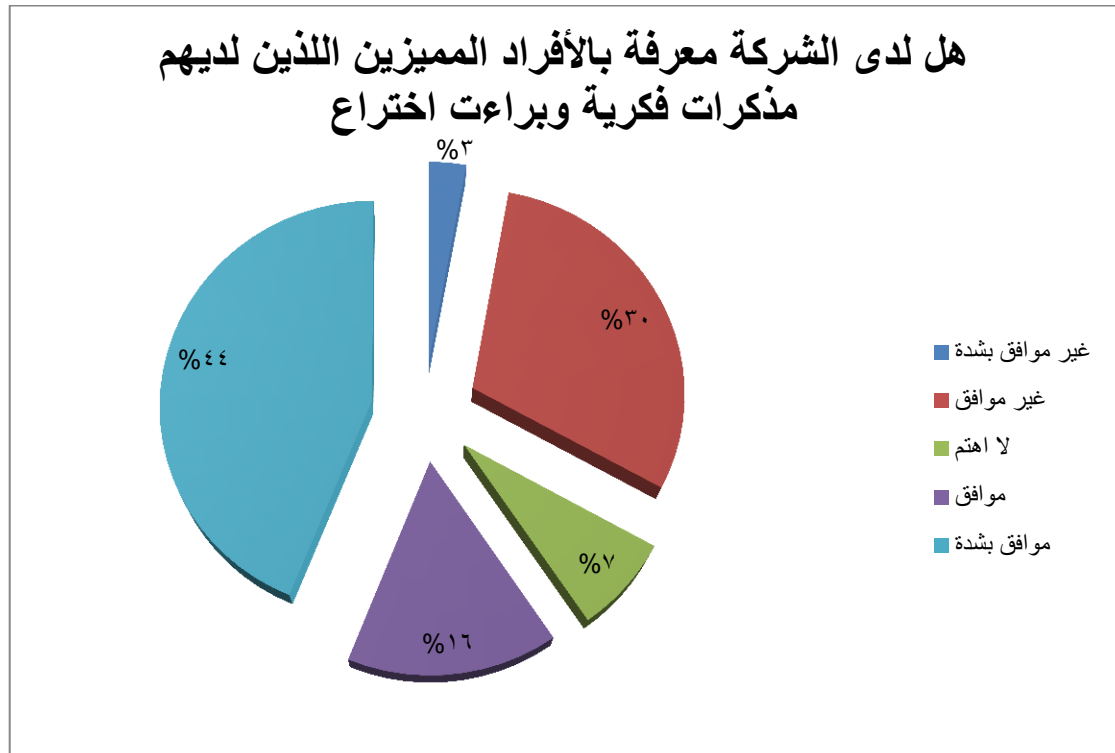
الشكل رقم(٢٥): تبني الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها.

الجدول رقم (٣٤): نتائج التحليل الإحصائي حول امتلاك الشركة معرفة بالأفراد العاملين المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع.

هل لدى الشركة معرفة بالأفراد المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	2.9	2.9	2.9
غير موافق	52	30.1	30.1	32.9
لا أهتم	13	7.5	7.5	40.5
موافق	27	15.6	15.6	56.1
موافق بشدة	76	43.9	43.9	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما عن (١٤,٢,٢,٢) حول امتلاك الشركة معرفة بالأفراد العاملين المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع كما في الجدول رقم (٣٤) فقد بلغ عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة ٥ ونسبتهم ٢,٩%، و عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق ٥٢ أي بنسبة ٣٠,١%، و عدد العاملين الذين أجابوا لا أهتم ١٣ وهم يشكلون نسبة ٧,٥%، وعدد العاملين الذين أجابوا موافق ٢٧ أي بنسبة ١٥,٦%، بينما النسبة الأكبر لعدد العاملين الذين أجابوا موافق بشدة ٧٦ أي بنسبة ٤٣,٩% من عدد إجابات الإستمارات المعبئة، وهي نسبة ضعيفة تدل على إهمال مثل هذه الشركات لأهمية هذا العنصر، أي المعرفة الضمنية التي يمتلكها مثل هؤلاء الأفراد المميزين بدلاً من الاستفادة منها كونها نتاج خبرات العديد من السنوات والمهارات الفنية والفكرية المميزة والتي قد لا تتكرر مع مرور الوقت، ولا سيما بعد وصولهم لسن التقاعد أو مع دوران العمل والإستقالة، والنتائج واضحة في الشكل رقم (٢٦):



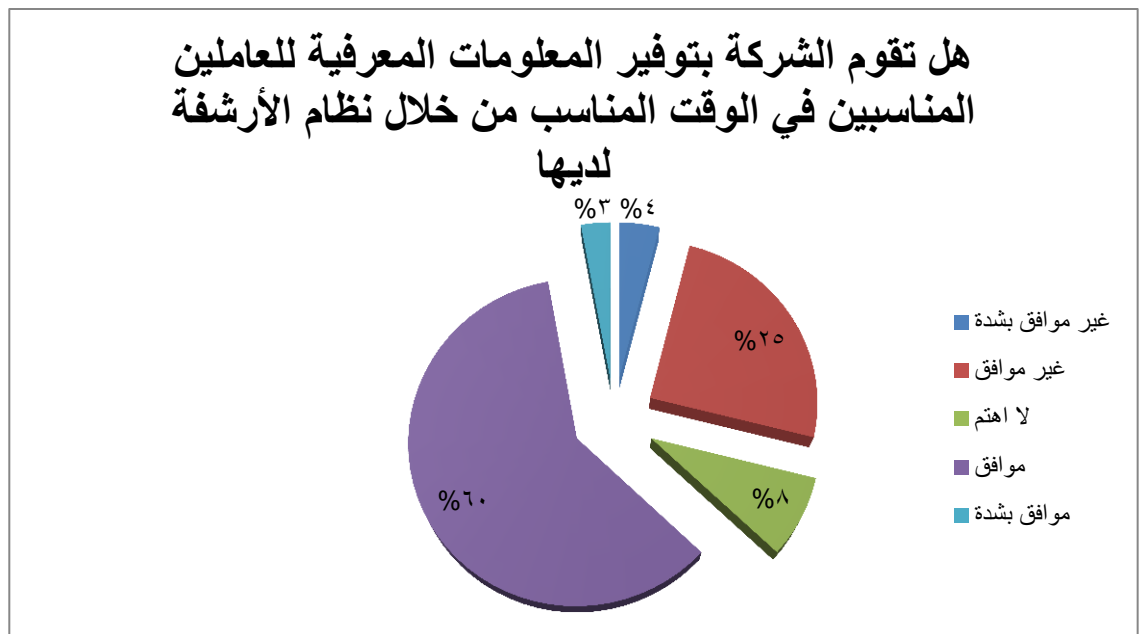
الشكل رقم (٢٦): امتلاك الشركة معرفة بالأفراد العاملين المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع.

الجدول رقم (٣٥): نتائج التحليل الإحصائي حول توفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها.

هل تقوم الشركة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	4.0	4.0	4.0
غير موافق	43	24.9	24.9	28.9
لا أهتم	14	8.1	8.1	37.0
موافق	104	60.1	60.1	97.1
موافق بشدة	5	2.9	2.9	100.0
Total	173	100.0	100.0	

في (١٥,٣,٢,٢) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة حول توفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها ٧ كما في الجدول رقم (٣٥) وهم يشكلون نسبة ٤% من الإجابات، وبالنسبة للعاملين اللذين أجابوا غير موافق بلغ عددهم ٤٣ وهم يشكلون نسبة ٢٤,٩%، وبالنسبة لعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ١٤ وهم يشكلون نسبة ٨,١%، أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق فهم يشكلون النسبة الأكبر ٦٠,١% حيث بلغ عددهم كما هو موضح في الجدول ١٠٤ عاملاً، وهو مؤشر هام يعبر عن توفر البنية التحتية الملائمة في شركات الاتصالات السورية والتجهيزات اللازمة لحفظ المعرفة الظاهرية من خلال نظام الأرشفة المتبع والذي يخزن الوثائق والتقارير والميزانيات الهامة وغيرها من المستندات التي تساعد العاملين والإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٥ وهم يشكلون نسبة ٢,٩%، ونوضح هذه النتائج في الشكل (٢٧):



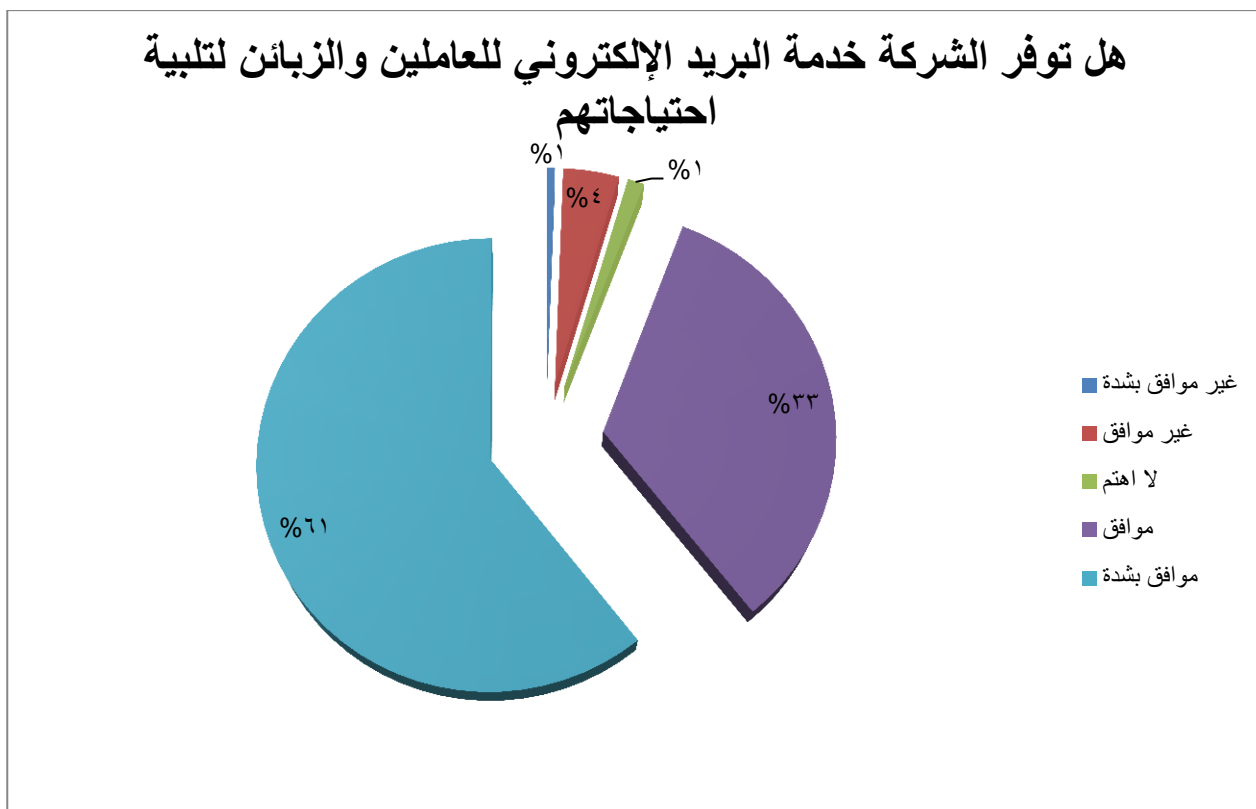
الشكل رقم (٢٧): توفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها.

الجدول رقم (٣٦): نتائج التحليل الإحصائي حول توفير الشركة لخدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن لتلبية احتياجاتهم.

هل توفر الشركة خدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن لتلبية احتياجاتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
غير موافق	7	4.0	4.0	4.6
لا أهتم	2	1.2	1.2	5.8
موافق	58	33.5	33.5	39.3
موافق بشدة	105	60.7	60.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (١٦,٣,٢,٢) حول توفير الشركة لخدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن لتلبية احتياجاتهم كما في الجدول (٣٦) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة شخص واحد ونسبته ٠,٦%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٧ ونسبتهم ٤%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢ وهم يشكلون نسبة ١,٢%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٥٨ وهم يشكلون نسبة ٣٣,٥%، أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ١٠٥ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٦٠,٧%، وبملاحظة مجموع النتائج الإيجابية في هذا السؤال أي موافق وموافق بشدة بلغ عدد العاملين ١٦٣ عامل وهم يشكلون نسبة ٩٤,٢%، وهو مؤشر ممتاز يؤكد على توفر خدمة البريد الإلكتروني في شركات الاتصالات السورية المدروسة للعاملين والزبائن كما هو موضح في الشكل رقم (٢٨):



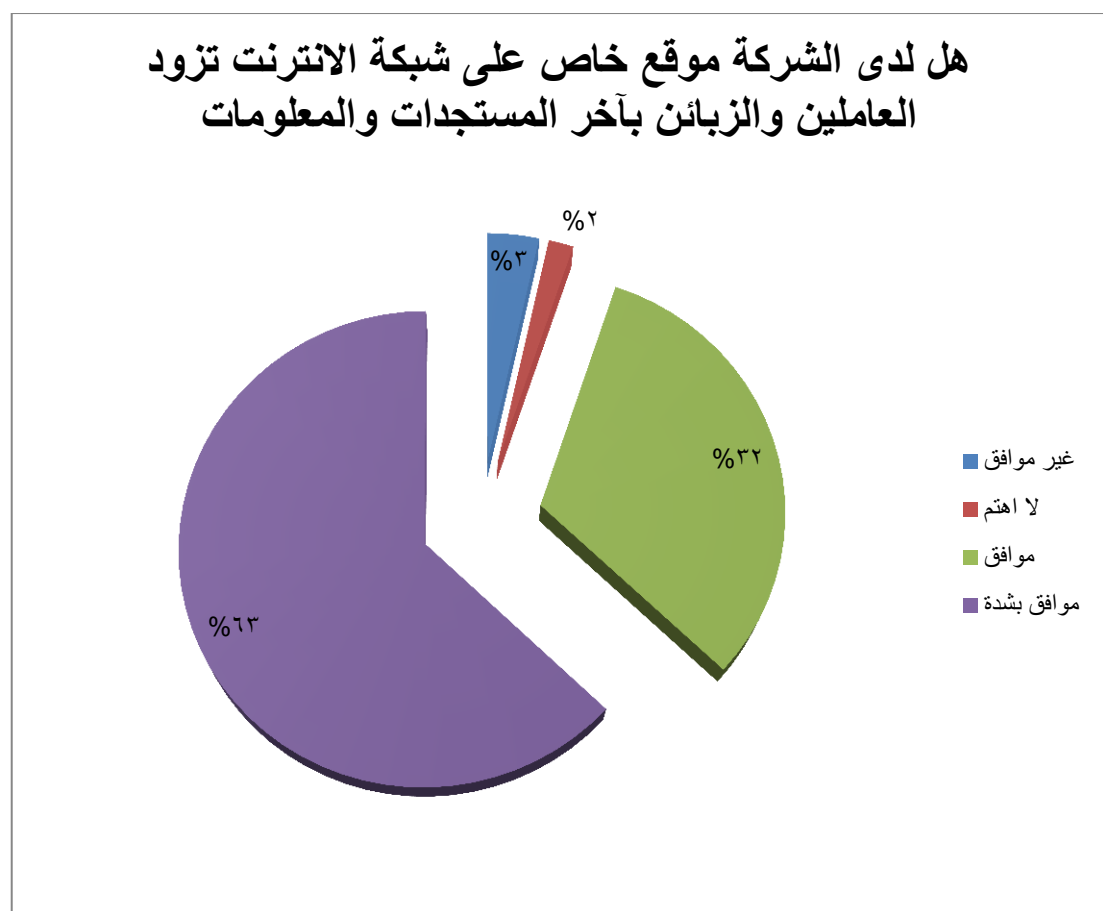
الشكل رقم (٢٨): توفير الشركة لخدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن لتلبية احتياجاتهم.

الجدول رقم (٣٧): نتائج التحليل الإحصائي حول توفر موقع خاص للشركة تزود العاملين والزبائن بآخر المستجديات والمعلومات.

هل لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العاملين والزبائن بآخر المستجديات والمعلومات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	3.5	3.5	3.5
لا أهتم	3	1.7	1.7	5.2
موافق	55	31.8	31.8	37.0
موافق بشدة	109	63.0	63.0	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (١٧,٣,٢,٢) حول توفر موقع خاص للشركة تزود العاملين والزبائن بآخر المستجديات والمعلومات كما في الجدول (٣٧) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٦ وهم يشكلون نسبة ٣,٥% و عدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٣ وهم يشكلون نسبة ١,٧% و عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٥٥ وهم يشكلون نسبة ٣١,٨% بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ١٠٩ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابة أي ٦٣% و وبملاحظة مجموع النتائج الإيجابية في هذا السؤال أي موافق وموافق بشدة بلغ عدد العاملين ١٦٤ عامل وهم يشكلون نسبة ٩٤,٨%، وهو مؤشر ممتاز يؤكد على توفر موقع خاص لشركة سيريتل والشركة السورية للإتصالات تزود العاملين والزبائن بآخر المستجديات والمعلومات اللازمة كما هو موضح في الشكل رقم (٢٩):



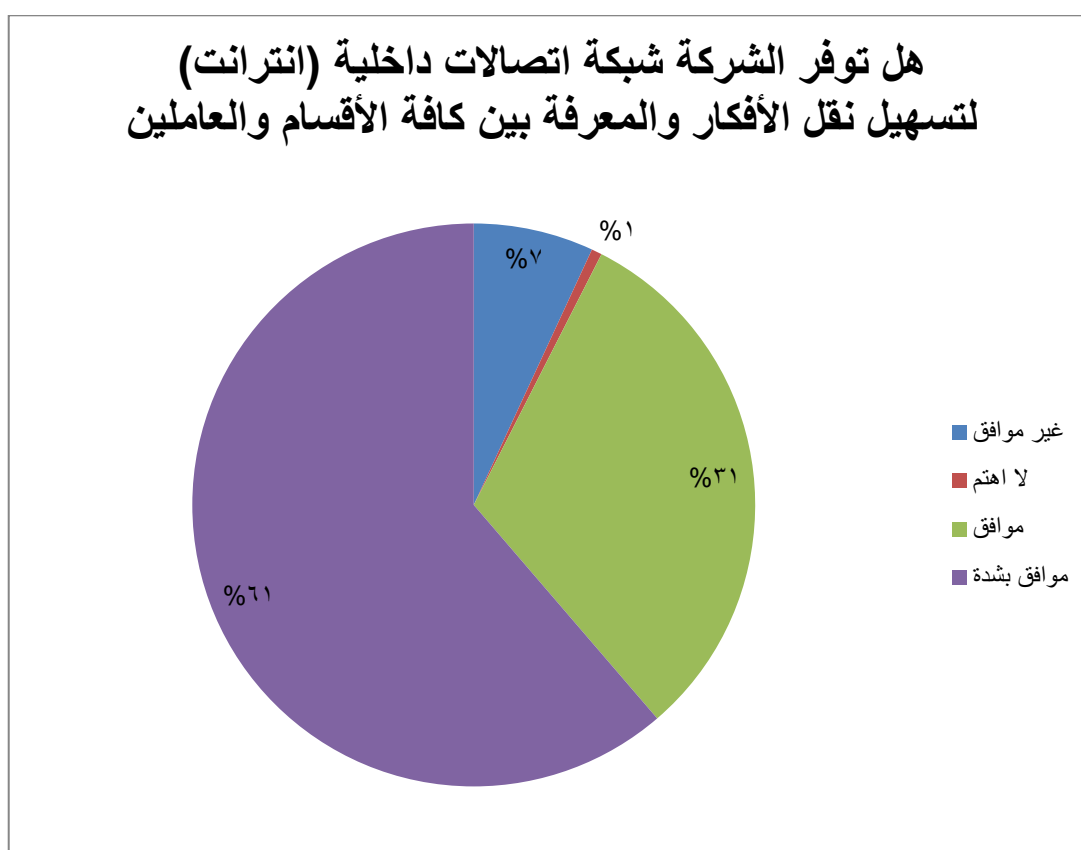
الشكل رقم (٢٩): توفر موقع خاص للشركة تزود العاملين والزبائن بآخر المستجديات والمعلومات.

الجدول رقم (٣٨): نتائج التحليل الإحصائي حول توفر الشركة شبكة انترانت لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين.

هل توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترانت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	12	6.9	6.9	6.9
لا أهتم	1	.6	.6	7.5
موافق	54	31.2	31.2	38.7
موافق بشدة	106	61.3	61.3	100.0
Total	173	100.0	100.0	

ونلاحظ في (١٨,٣,٢,٢) أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ١٢ وهم يشكلون نسبة ٦,٩% وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم شخص واحد ويشكل نسبة ٠,٦% بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٥٤ ويشكلون نسبة ٣١,٢% وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ١٠٦ وهم يشكلون نسبة ٦١,٣% وهي النسبة الأكبر من الإجابة ونلاحظ من ذلك أن هناك إجماع كبير حول توفر شبكة انترانت في شركات الاتصالات السورية المدروسة لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين كما هو موضح في الشكل رقم (٣٠):



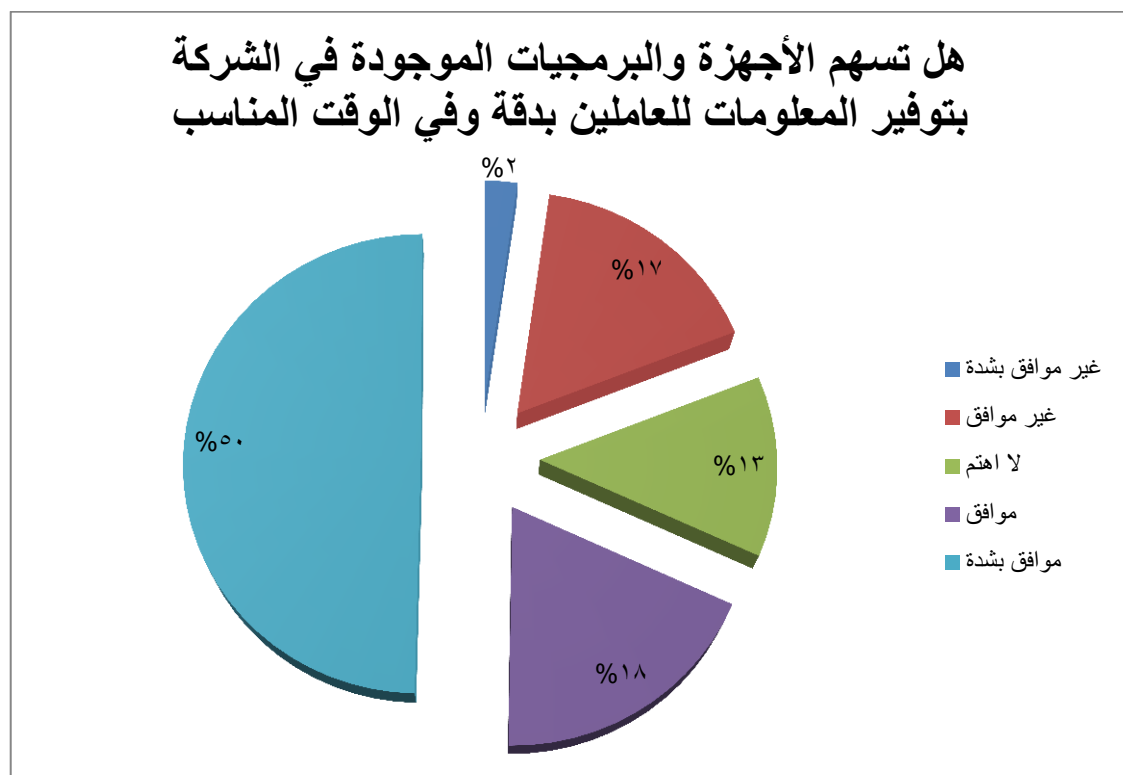
الشكل رقم (٣٠): توفر الشركة شبكة انترانت لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين.

الجدول رقم (٣٩): نتائج التحليل الإحصائي حول اسهام الشركة من خلال الأجهزة والتجهيزات الموجودة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.

هل تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	2.3	2.3	2.3
غير موافق	29	16.8	16.8	19.1
لا أهتم	22	12.7	12.7	31.8
موافق	32	18.5	18.5	50.3
موافق بشدة	86	49.7	49.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

بينما في (١٩,٣,٢,٢) حول اسهام الشركة من خلال الأجهزة والتجهيزات الموجودة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب كما في الجدول (٣٩) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٤ ونسبتهم ٢,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٢٩ ونسبتهم ١٦,٨%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢٢ ونسبتهم ١٢,٧%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٣٢ ونسبتهم ١٨,٥%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٨٦ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابة أي ٤٩,٧% وهو مؤشر جيد يعبر عن توافر التجهيزات الملائمة بقدر الإمكان لمواكبة التكنولوجيا وركب التطور، وسنوضح النتائج في الشكل (٣١):



الشكل رقم (٣١): اسهام الشركة من خلال الأجهزة والتجهيزات الموجودة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.

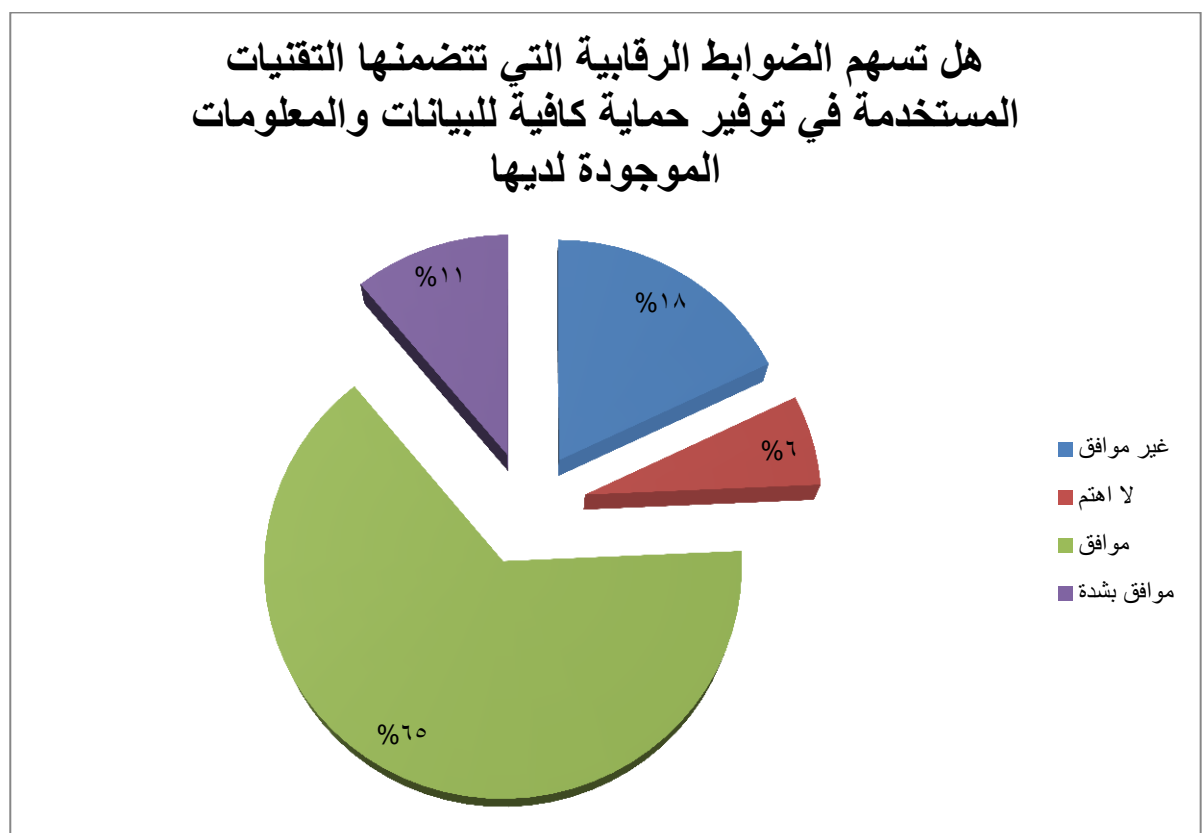
الجدول رقم (٤٠): نتائج التحليل الإحصائي حول اسهام الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.

هل تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	31	17.9	17.9	17.9
لا أهتم	11	6.4	6.4	24.3
موافق	112	64.7	64.7	89.0
موافق بشدة	19	11.0	11.0	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (٢٠,٣,٢,٢) حول اسهام الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها كما في الجدول رقم (٤٠) نجد أن عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق ٣١ وهم يشكلون نسبة ١٧,٩%، وعدد العاملين الذين أجابوا لا أهتم ١١ وهم يشكلون نسبة ٦,٤%، بينما عدد العاملين الذين أجابوا موافق ١١٢ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابة أي ٦٤,٧%، وهو مؤشر هام يعبر عن رصانة الرقابة الإدارية المتبعة في شركات الاتصالات السورية المدروسة والتي تعمل بدورها على حماية المعرفة من التلف أو تزوير الحقائق التي تعد مرجعاً هاماً لها وبالتالي التخلص من العديد من العقبات والمشاكل التي قد تواجهها.

أما عن عدد العاملين الذين أجابوا موافق بشدة ١٩ وهم يشكلون نسبة ١١% من الإجابات التي حصلت عليها من الإستمارات المعبئة، وسنوضح هذه النتائج في الشكل رقم (٣٢):



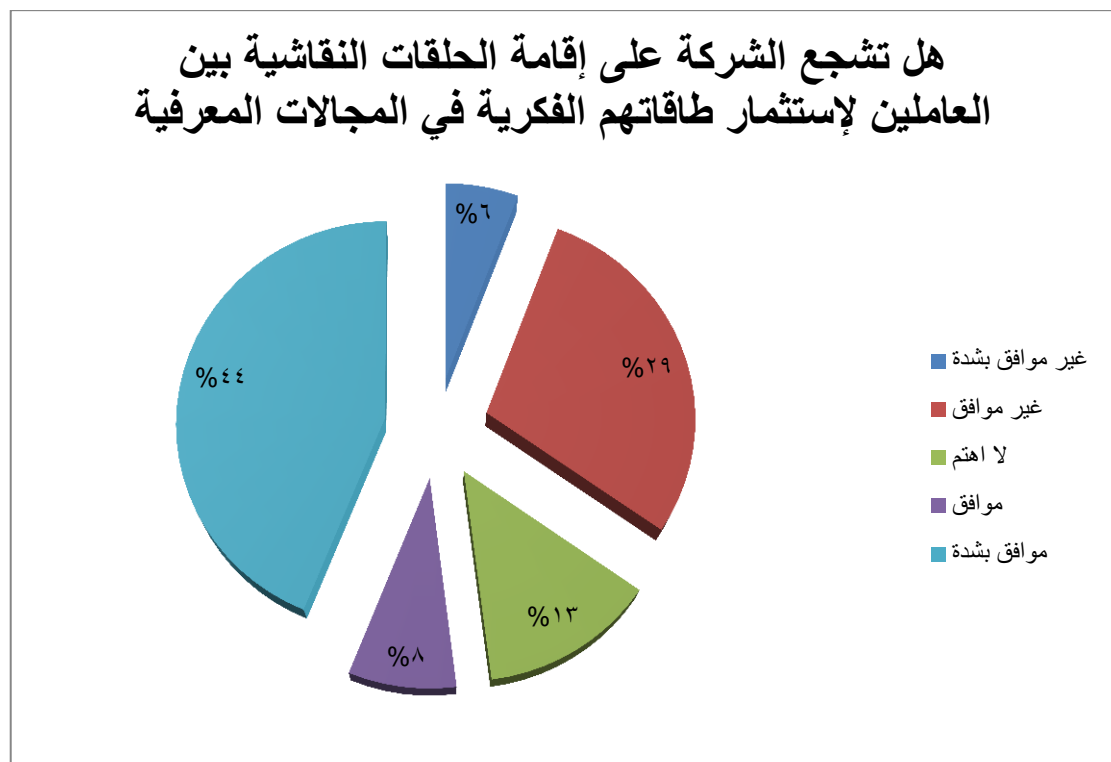
الشكل رقم (٣٢): اسهام الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.

الجدول رقم (٤١): نتائج التحليل الإحصائي حول تشجيع الإدارة في شركات الإتصالات السورية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.

هل تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	5.8	5.8	5.8
غير موافق	50	28.9	28.9	34.7
لا أهتم	23	13.3	13.3	48.0
موافق	14	8.1	8.1	56.1
موافق بشدة	76	43.9	43.9	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما في (٢١,٤,٢,٢) عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة حول تشجيع الإدارة في شركات الإتصالات السورية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية كما في الجدول رقم (٤١) ١٠ وتبلغ نسبتهم من الإجابات ٥,٨%، وعدد العاملين الذين أجابوا غير موافق ٥٠ وتبلغ نسبتهم ٢٨,٩%، وعدد العاملين الذين أجابوا لا أهتم ٢٣ وتبلغ نسبتهم ١٣,٣%، وعدد العاملين الذين أجابوا موافق ١٤ وتبلغ نسبتهم ٨,١%، بينما عدد العاملين الذين أجابوا موافق بشدة ٧٦ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابة أي ٤٣,٩% وهو مؤشر جيد إلى حد ما يعبر عن إقامة الإدارة في شركات الإتصالات السورية المدروسة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية، سنوضح ذلك في الشكل (٣٣):



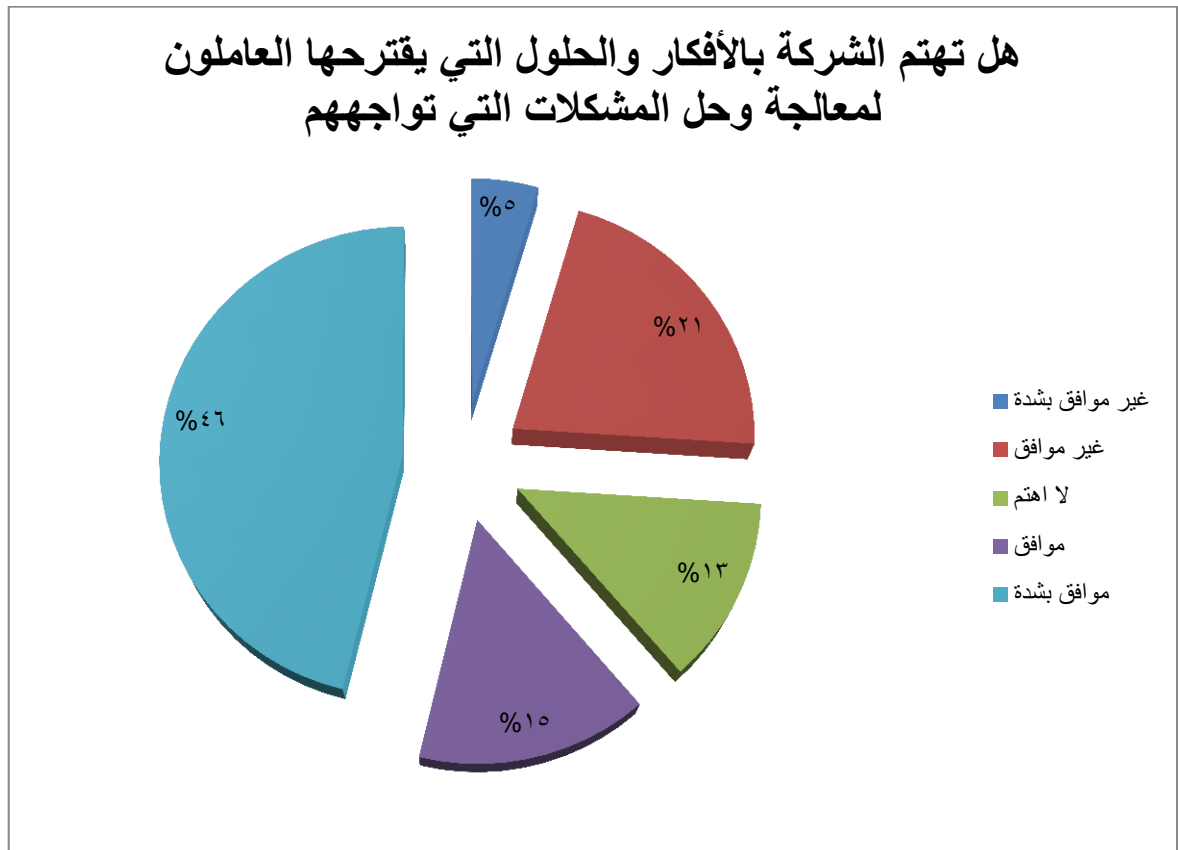
الشكل رقم (٣٣): تشجيع الإدارة في شركات الإتصالات السورية على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.

الجدول رقم (٤٢): نتائج التحليل الإحصائي حول اهتمام الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.

هل تهتم الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	4.6	4.6	4.6
غير موافق	37	21.4	21.4	26.0
لا أهتم	22	12.7	12.7	38.7
موافق	26	15.0	15.0	53.8
موافق بشدة	80	46.2	46.2	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (٢٢,٤,٢,٢) حول اهتمام الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم كما في الجدول (٤٢) نجد أن بلغ عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٨ ونسبتهم ٤,٦%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٣٧ وتبلغ نسبتهم ٢١,٤%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢٢ وتبلغ نسبتهم ١٢,٧%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٢٦ وتبلغ نسبتهم ١٥%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٨٠ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٤٦,٢%، وهو مؤشر جيد إلى حد ما يعبر عن اهتمام الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم ونوضح هذه النتائج من الشكل رقم (٣٤):



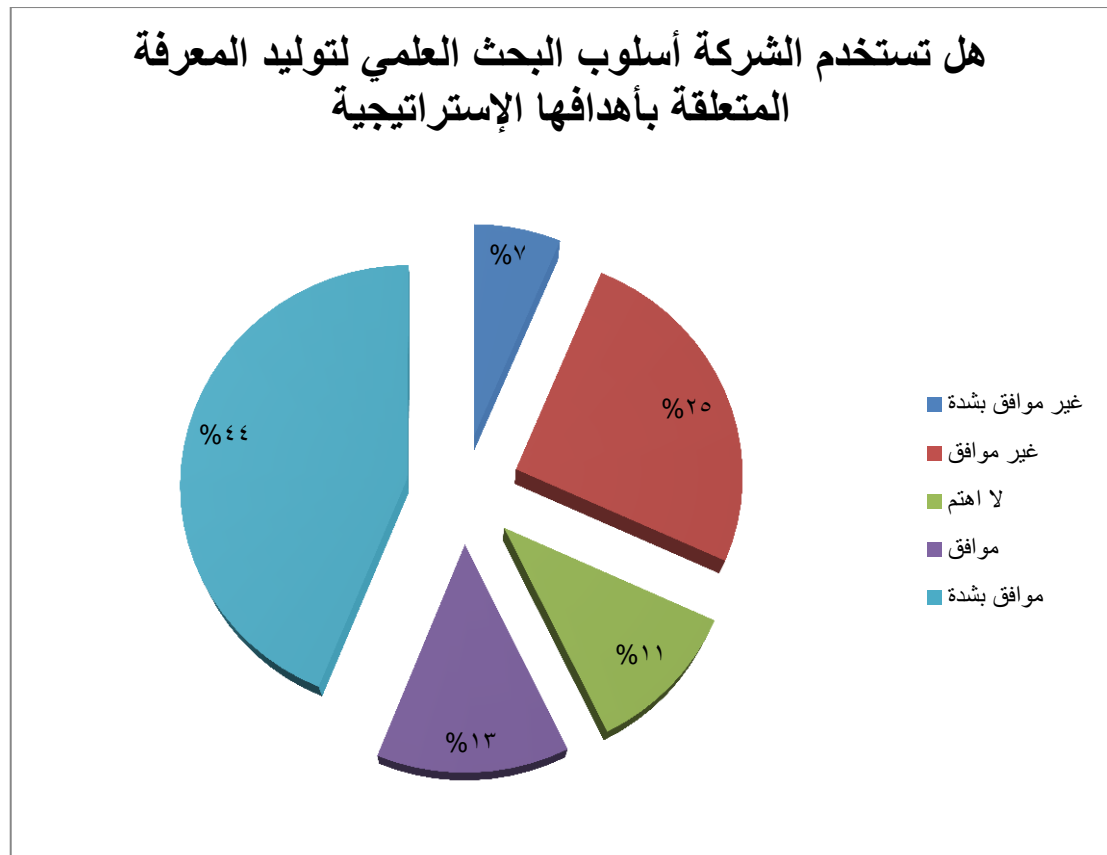
الشكل رقم (٣٤): اهتمام الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.

الجدول رقم (٤٣): نتائج التحليل الإحصائي حول استخدام الشركة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية.

هل تستخدم الشركة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	11	6.4	6.4	6.4
	غير موافق	44	25.4	25.4	31.8
	لا أهتم	19	11.0	11.0	42.8
	موافق	23	13.3	13.3	56.1
	موافق بشدة	76	43.9	43.9	100.0
	Total	173	100.0	100.0	

وفي (٢,٢,٤,٢٣) حول استخدام الشركة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية كما في الجدول (٤٣)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ١١ ونسبتهم ٦,٤%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٤٤ ونسبتهم ٢٥,٤%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ١٩ ونسبتهم ١١%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٢٣ ونسبتهم ١٣,٣%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٧٦ عامل وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٤٣,٩% وهو مؤشر هام يعبر عن استخدام شركات الاتصالات السورية المدرسة لأسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية في تشكيل الرأس المال البشري والتخطيط والتنفيذ وبالتالي توفر متطلبات إدارة المعرفة، وسنوضح النتائج في الشكل رقم (٣٥):



الشكل رقم (٣٥): استخدام الشركة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية.

أما المحور الثالث من الدراسة موضوعه عمليات ادارة المعرفة ويقسم إلى خمسة أقسام أي خمسة عمليات وهي على التوالي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، وفي كل قسم من هذه الأقسام مجموعة من الأسئلة سنقوم بتداولها بالتفصيل لاحقاً، ويعتبر هذا المحور شديد الحساسية فهو يعكس دور شركات الاتصالات المدروسة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ومعرفة مواطن القوة والضعف في العمليات المطبقة بكل شركة من تلك الشركات المدروسة لإيجاد الحلول الملائمة والبرامج اللازمة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة والاستفادة منه في المراحل القادمة في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات السريعة في دورة عمل الحياة اليومية.

الجدول رقم (٤٤): نتائج التحليل الإحصائي لعمليات إدارة المعرفة.

Statistics												
		هل يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية	هل تعتمد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة	هل تعتمد الشركة بتوليد معارفها على الاكتساب من المصادر الخارجية	هل تعتمد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الاستشاريين من جهة أخرى	هل تنتج الشركة في توليد معارفها على ورش العمل التطبيقي (أي تطبيق أساليب توليد المعرفه الفردي-الجماعي-المؤسسي)	هل تعتمد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات) وتبادل الخبرات	هل تعتمد الشركة في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفة المختلفة	هل تقوم الشركة بتوزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة الداخلي	هل توزع الشركة معارفها من خلال إصدارها نشرات ودورات داخل فترات محددة	هل تستخدم الشركة العديد من المقاييس السبيرة على المعرفة المطبقة	هل تعتمد الشركة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها
N	Valid	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.53	3.61	3.09	3.86	3.85	3.65	3.69	3.46	3.60	3.39	3.24

من خلال الجدول (٤٤) نجد بأن معظم العاملين قد أجابوا على أسئلة الاستبيان في المحور الثالث وكانت معظم الإجابات محايدة ، وذلك من خلال استعراضنا لنتائج الجدول وملاحظتنا للمتوسط الحسابي للإجابات، فبالنسبة للسؤال الأول من المحور الثالث لقسم تشخيص المعرفة حول تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٥٣ أي مايقابله لا أهتم، وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم حول اعتماد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٦١ أي مايقابله لا أهتم وهذا مؤشر سلبي يعبر عن عدم اهتمام العاملين ولاسيما في الإدارة العليا بتشخيص المعرفة على الرغم أنها أهم وأول عملية من عمليات إدارة المعرفة حيث لا بد للشركة من معرفة طبيعة المعرفة التي تملكها من حيث الكم والنوع ولأهميتها في تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية وموجودات المعرفة المطلوبة لتحقيق التنافس مع غيرها من الشركات الهامة في سلك الاتصالات ولاسيما مع ظهور شركات اتصالات جديدة مثل MCI وهي شركة اتصالات إيرانية حيث وافقت الحكومة السورية على بدء إجراءات دخول مشغل ثالث للخليوي على أن يكون لشركة السورية للاتصالات حصة من المشغل الجديد بنسبة ٢٠%.

أما عن السؤال الأول حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على الإكتساب من المصادر الخارجية في القسم الثاني توليد المعرفة من عمليات ادارة المعرفة كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٠٩ أي مايقابله من الإجابات لا أهتم، وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم والمحور حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الاستشاريين من جهة أخرى كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٨٦ أي مايقابله إجابة لا أهتم، وكذلك الحال في السؤال الثالث من هذا القسم والمحور

حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على ورش التعلم التنظيمي كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٨٥ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، ومن خلال ملاحظة نتائج القسم الثاني من هذا المحور نجد أن المؤشر سلبي، ويدل على إغفال الإدارة والعاملين لمثل هذه العملية الخلاقة والتي تلعب دور أساسي في تجديد أو الكشف عن معارف جديدة تفيد أداء مثل هذه الشركات ولا سيما في ظل التنافس القائم على الخدمات الخيوية المقدمة للعملاء.

وبالنسبة للسؤال الأول من القسم الثالث تخزين المعرفة من هذا المحور حول اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية كان المتوسط الحسابي للإجابات هو ٣,٦٥ أي ما يقابله إجابة لا أهتم وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم من المحور حول اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأرشفة والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفية المختلفة فكان المتوسط الحسابي للإجابات هو ٣,٦٩ أي ما يقابله لا أهتم، ومن ملاحظة نتائج عملية تخزين المعرفة في شركات الاتصالات السورية نجد أنها تعبر عن مؤشر سلبي يدل أيضاً عن إغفال هذه الشركات لعنصر هام من عمليات إدارة المعرفة والتي قد تسهم مع مرور الوقت لفقدائها أو نسيانها وتعثر سبل الوصول لها.

كذلك الحال بالنسبة لنتائج الإجابات في قسم توزيع المعرفة، فمن خلال ملاحظتنا لنتائج الجدول السابق رقم (٤٤) نجد أن المتوسط الحسابي للسؤال الأول من هذا القسم ٣,٤٦ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، وبالنسبة للمتوسط الحسابي للإجابات عن السؤال الثاني من هذا القسم ٣,٦٠ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، وجميعها نتائج سلبية تعبر عن إغفال الإدارة العليا في شركات الاتصالات السورية في توزيع معارفها على العاملين من خلال الدورات التدريبية أو على شكل وثائق كالدوريات والنشرات الدورية.

وفي القسم الأخير من عمليات إدارة المعرفة أي تطبيق المعرفة نجد أن النتائج أيضاً مشابهة للنتائج السابقة كما هو موضح في الجدول (٤٤)، ففي السؤال الأول من هذا القسم حول استخدام الشركة للعديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة كان المتوسط الحسابي للإجابات هو ٣,٣٩ أي ما يقابله من الإجابات لا أهتم وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم حول اعتماد الشركة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات هو ٣,٢٤ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، وهذه النتائج تدل على مؤشر سلبي في إغفال هذا الدور الهام الذي قد يجعلها أكثر ملائمة للاستخدام وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، وسأستعرض تلك النتائج في جداول تفصيلية ورسوم بيانية كالتالي:

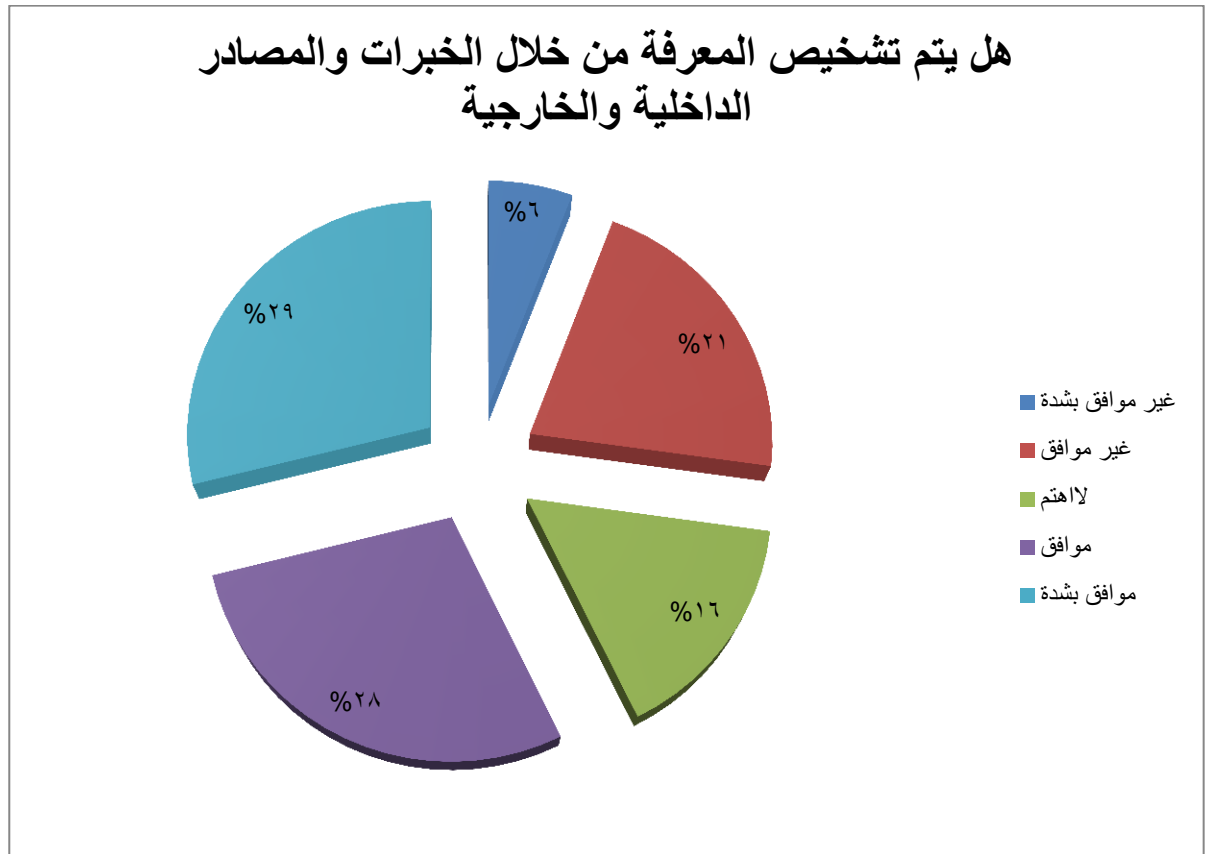
١,٣,٢: تشخيص المعرفة:

الجدول رقم (٤٥): نتائج التحليل الإحصائي حول تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية.

هل يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	5.8	5.8	5.8
غير موافق	37	21.4	21.4	27.2
لا أهتم	27	15.6	15.6	42.8
موافق	49	28.3	28.3	71.1
موافق بشدة	50	28.9	28.9	100.0
Total	173	100.0	100.0	

في (٢٤,١,٣,٢) حول تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ١٠ أي بنسبة ٥,٨%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٣٧ أي بنسبة ٢١,٤%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢٧ وهم يشكلون نسبة ١٥,٦%، أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بلغ عددهم ٤٩ وهم يشكلون نسبة ٢٨,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٥٠ وهم يشكلون نسبة ٢٨,٩% وهي النسبة الأكبر من الإجابات وتعتبر عن مؤشر متوسط حول تعريف المعرفة الموجودة من الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية، وسنوضح ذلك في الشكل (٣٦):



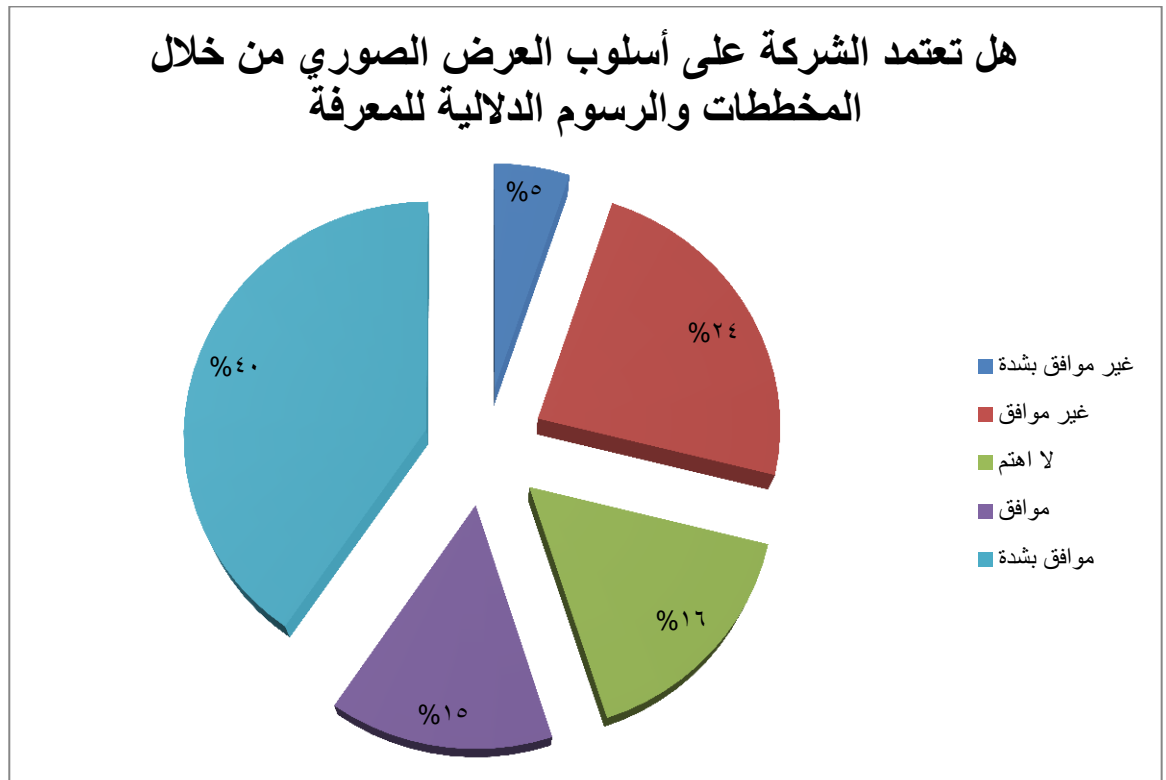
الشكل رقم (٣٦): تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية.

الجدول رقم (٤٦): نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة.

هل تعتمد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	5.2	5.2	5.2
	غير موافق	41	23.7	23.7	28.9
	لا أهتم	28	16.2	16.2	45.1
	موافق	25	14.5	14.5	59.5
	موافق بشدة	70	40.5	40.5	100.0
	Total	173	100.0	100.0	

وفي (٢٥,١,٣,٢) حول اعتماد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة كما في الجدول رقم (٤٦) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٩ ويشكلون نسبة ٥,٢%، واللذين أجابوا غير موافق ٤١ عاملاً ويشكلون نسبة ٢٣,٧%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢٨ ويشكلون نسبة ١٦,٢%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٢٥ ويشكلون نسبة ١٤,٥% والنسبة الأكبر من الإجابات موافق بشدة ويبلغ عددها ٧٠ وهذه الإجابات تشكل نسبة ٤٠,٥%، وهو مؤشر متوسط يعبر على اعتماد الشركة إلى حد ما على المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة ولكن بشكل قليل في تشخيص المعرفة وكما ذكرنا سابقاً في الجدول (٤٣) المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٦١ أي ما يقابلها من الإجابات لا أهتم، وسنوضح ذلك في الشكل رقم (٣٧):



الشكل رقم (٣٧): اعتماد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة.

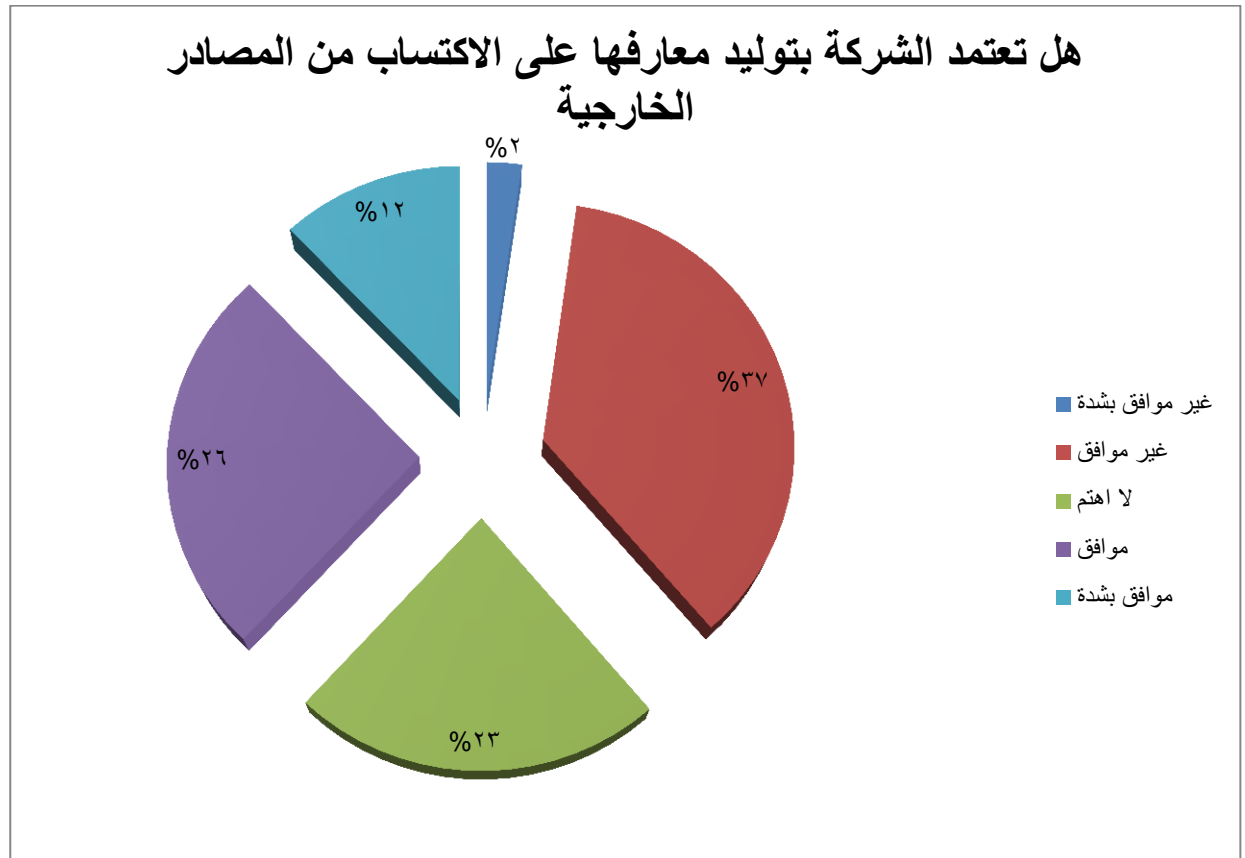
٢,٣,٢: توليد المعرفة:

الجدول رقم (٤٧): نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على الاكتساب من المصادر الخارجية.

هل تعتمد الشركة بتوليد معارفها على الاكتساب من المصادر الخارجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	63	36.4	36.4	38.7
	لا أهتم	40	23.1	23.1	61.8
	موافق	45	26.0	26.0	87.9
	موافق بشدة	21	12.1	12.1	100.0
Total		173	100.0	100.0	

ففي (٢٦,٢,٣,٢) حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على الاكتساب من المصادر الخارجية كما في الجدول (٤٧)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٤ ونسبتهم من الإجابات ٢,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٦٣ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٣٦,٤% وهو مؤشر سلبي يعبر عن إغفال عملية توليد المعرفة من المصادر الخارجية، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٤٠ وهم يشكلون نسبة ٢٣,١%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٤٥ وهم يشكلون نسبة ٢٦% وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٢١ وهم يشكلون نسبة ١٢,١%، وسنوضح النتائج في الشكل التالي:



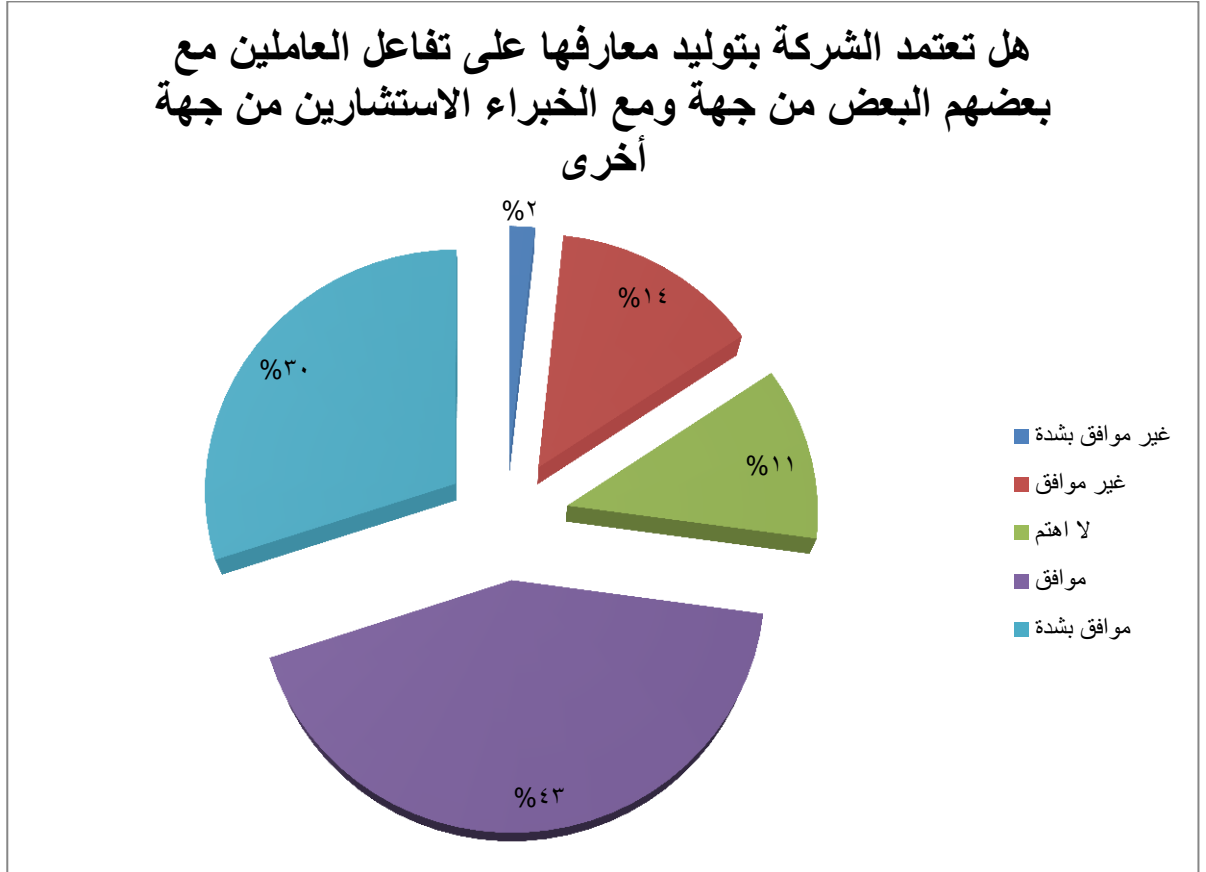
الشكل رقم (٣٨): اعتماد الشركة بتوليد معارفها على الاكتساب من المصادر الخارجية.

الجدول رقم (٤٨): نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الاستشاريين من جهة أخرى.

هل تعتمد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الاستشاريين من جهة أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.7	1.7	1.7
غير موافق	24	13.9	13.9	15.6
لا أهتم	20	11.6	11.6	27.2
موافق	74	42.8	42.8	69.9
موافق بشدة	52	30.1	30.1	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (٢,٣,٢,٢٧) حول اعتماد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الإستشاريين من جهة أخرى كما في الجدول (٤٨) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٣ ونسبتهم ١,٧% وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٢٤ ويشكلون نسبة ١٣,٩% وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢٠ ويشكلون نسبة ١١,٦% وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٧٤ عاملاً وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٤٢,٨% وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٥٢ وهم يشكلون نسبة ٣٠,١% ومن خلال جمع النسبتين موافق وموافق بشدة نجد أنها ٧٢,٩% وهو مؤشر إيجابي يعبر عن توليد الشركة للمعرفة الضمنية من خلال تبادل الآراء والأفكار الهادفة التي تمكن العاملين من الإستفادة منها لخلق معارف جديدة تفيد شركات الإتصالات وتختصر خطوات عمل متعبة، وسنوضح هذه النتائج في الشكل (٣٩):



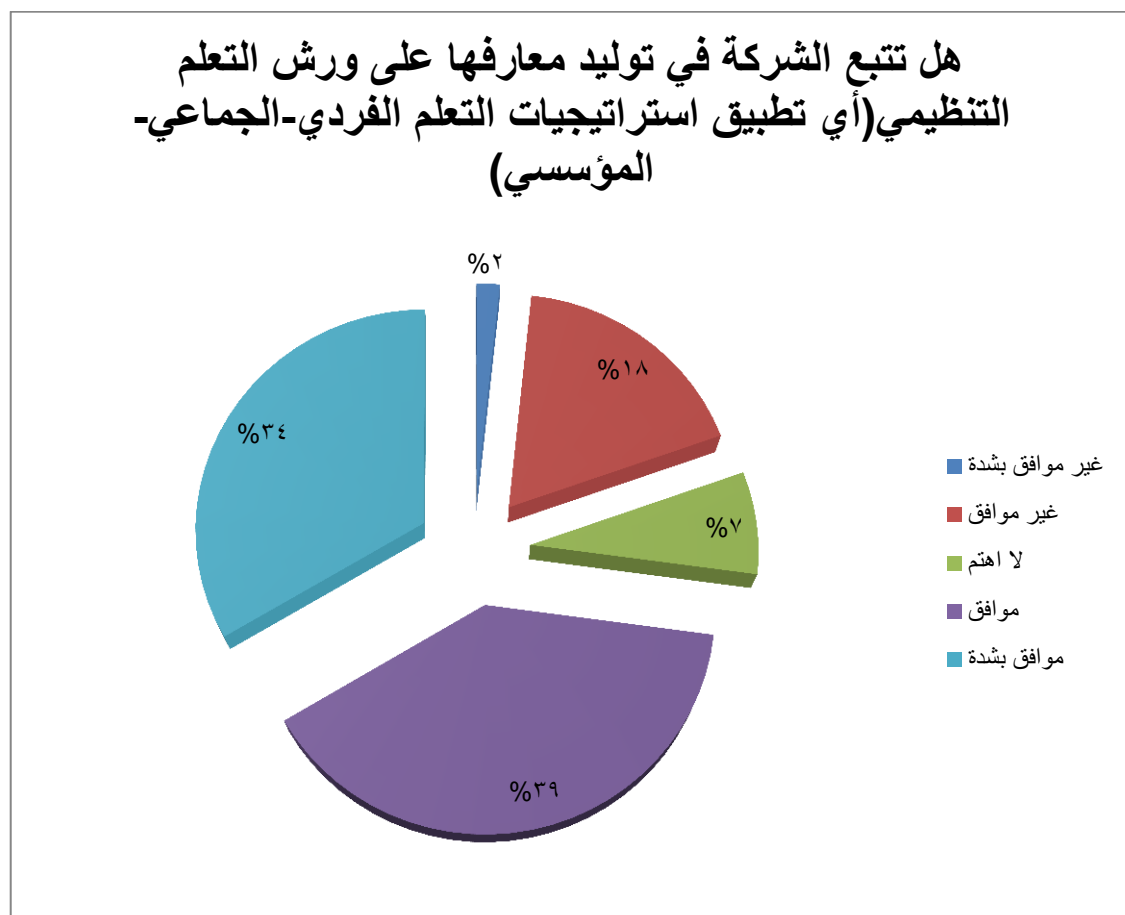
الشكل رقم (٣٩): اعتماد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الإستشاريين من جهة أخرى.

الجدول رقم (٤٩): نتائج التحليل الإحصائي حول اتباع الشركة في توليد معارفها على ورش التعلم التنظيمي.

هل تتبع الشركة في توليد معارفها على ورش التعلم التنظيمي (أي تطبيق استراتيجيات التعلم الفردي-الجماعي-المؤسسي)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.7	1.7	1.7
غير موافق	31	17.9	17.9	19.7
لا أهتم	13	7.5	7.5	27.2
موافق	68	39.3	39.3	66.5
موافق بشدة	58	33.5	33.5	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (٢,٣,٢,٢٨) حول اتباع الشركة في توليد معارفها على ورش التعلم التنظيمي كما في الجدول (٤٩) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٣ وهم يشكلون نسبة ١,٧%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٣١ وهم يشكلون نسبة ١٧,٩% وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ١٣ وهم يشكلون نسبة ٧,٥%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٦٨ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٣٩,٣% كما هو موضح في الجدول (٤٩)، وثاني أكبر نسبة للإجابات موافق بشدة ويبلغ عددهم ٥٨ وهم يشكلون نسبة ٣٣,٥%، ومن خلال ملاحظة النسبتين موافق وموافق بشدة نجدها تعبر عن مؤشر إيجابي حول اتباع الشركة في توليد معارفها على تطبيق استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي، وسنوضح ذلك في الشكل رقم (٤٠):



الشكل رقم (٤٠): اتباع الشركة في توليد معارفها على ورش التعلم التنظيمي.

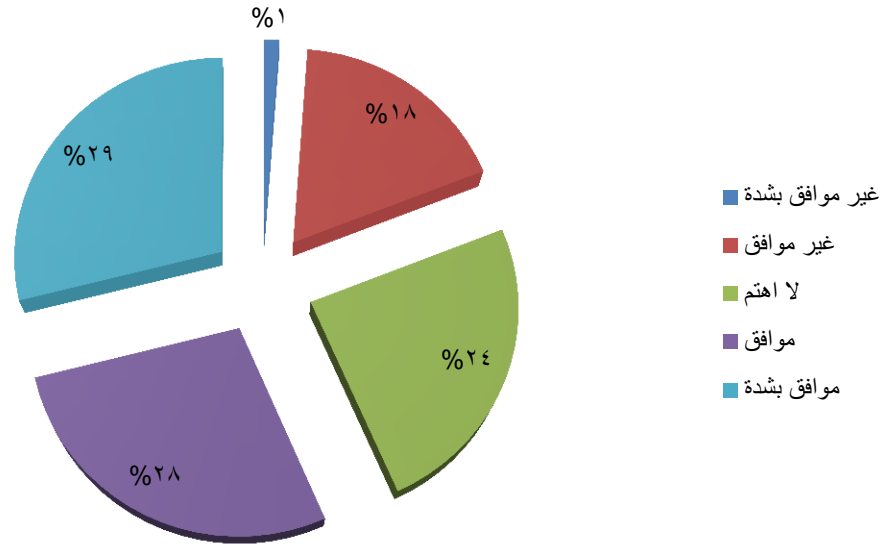
الجدول رقم (٥٠): نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية.

هل تعتمد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
غير موافق	31	17.9	17.9	19.1
لا أهتم	42	24.3	24.3	43.4
موافق	48	27.7	27.7	71.1
موافق بشدة	50	28.9	28.9	100.0
Total	173	100.0	100.0	

في (٢٩,٣,٣,٢) حول اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية كما في الجدول (٥٠)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٢ ونسبتهم من الإجابات ١,٢%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٣١ ونسبتهم ١٧,٩%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٤٢ وهم يشكلون نسبة ٢٤,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٤٨ ونسبتهم ٢٧,٧%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٥٠ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات وهي ٢٨,٩% وهو مؤشر ضعيف إلى حد ما؛ لأنه يغفل دور تخزين المعرفة الضمنية لدى العاملين المميزين واللذين يملكون الخبرات الكثيرة في العمل، وسنوضح النتائج في الشكل رقم (٤١):

هل تعتمد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)



الشكل رقم (٤١): اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية.

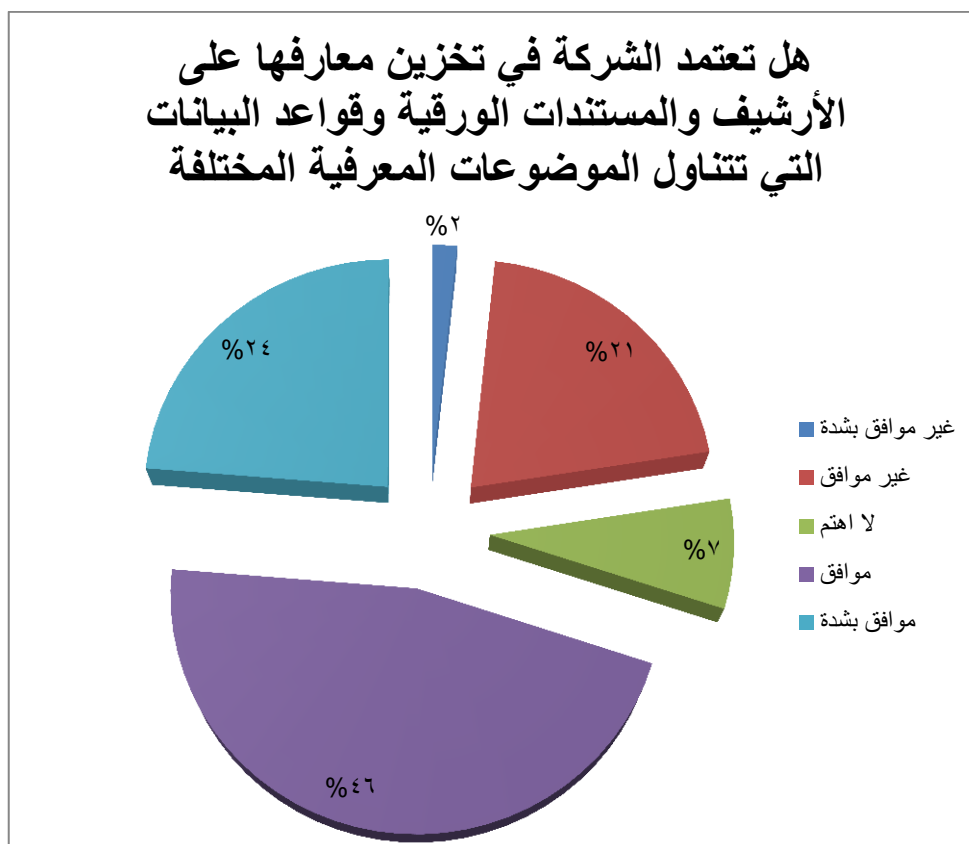
الجدول رقم (٥١): نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفية المختلفة.

هل تعتمد الشركة في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفية المختلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	1.7	1.7	1.7
غير موافق	36	20.8	20.8	22.5
لا أهتم	13	7.5	7.5	30.1
موافق	80	46.2	46.2	76.3
موافق بشدة	41	23.7	23.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (٣٠,٣,٣,٢) حول اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفية المختلفة كما في الجدول (٥١)، نجد أن عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة ٣ ونسبتهم من الإجابات ١,٧% وعدد العاملين الذين أجابوا غير موافق ٣٦ ونسبتهم من الإجابات ٢٠,٨%، وعدد العاملين الذين أجابوا لا أهتم ١٣ ونسبتهم من الإجابات ٧,٥%، وعدد العاملين الذين أجابوا موافق ٨٠ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٤٦,٢%، بينما عدد العاملين الذين أجابوا

موافق بشدة ٤١ وهم يشكلون نسبة ٢٣,٧٪، ومن خلال ملاحظة النسبتين موافق وموافق بشدة نجدها تعبر عن مؤشر جيد حول اعتماد الشركة إلى حد ما في تخزين المعارف التي تملكها باستخدام الأساليب التقليدية كالمستندات والأرشيف والوسائل الغير تقليدية كقواعد البيانات للموضوعات المعرفية في شركات الإتصالات السورية، وسنوضح تلك النتائج في الشكل رقم (٤٢):



الشكل رقم (٤٢): اعتماد الشركة في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفية المختلفة.

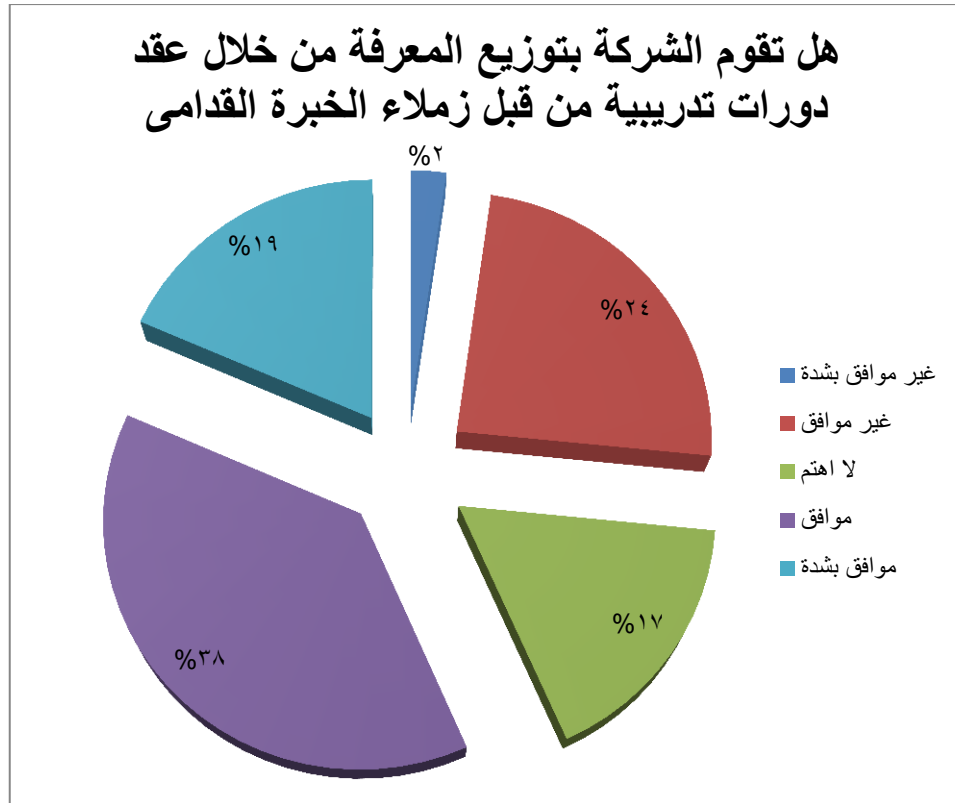
٢, ٣, ٤: توزيع المعرفة:

الجدول رقم (٥٢): نتائج التحليل الإحصائي حول قيام الشركة بتوزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى.

هل تقوم الشركة بتوزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	2.3	2.3	2.3
	غير موافق	42	24.3	24.3	26.6
	لا اهتم	29	16.8	16.8	43.4
	موافق	66	38.2	38.2	81.5
	موافق بشدة	32	18.5	18.5	100.0
	Total	173	100.0	100.0	

أما عن (٣١,٤,٣,٢) حول قيام الشركة بتوزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى كما في الجدول (٥٢)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٤ ونسبتهم ٢,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٤٢ ويشكلون نسبة ٢٤,٣% وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢٩ ونسبتهم ١٦,٨% وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٦٦ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٣٨,٢% وهو مؤشر ضعيف يعبر عن عقد دورات تدريبية بشكل قليل وغير هادف في تثقيف الخبرات لدى العاملين في الشركة بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٣٢ وهم يشكلون نسبة ١٨,٥%، وسنوضح النتائج في الشكل (٤٣):



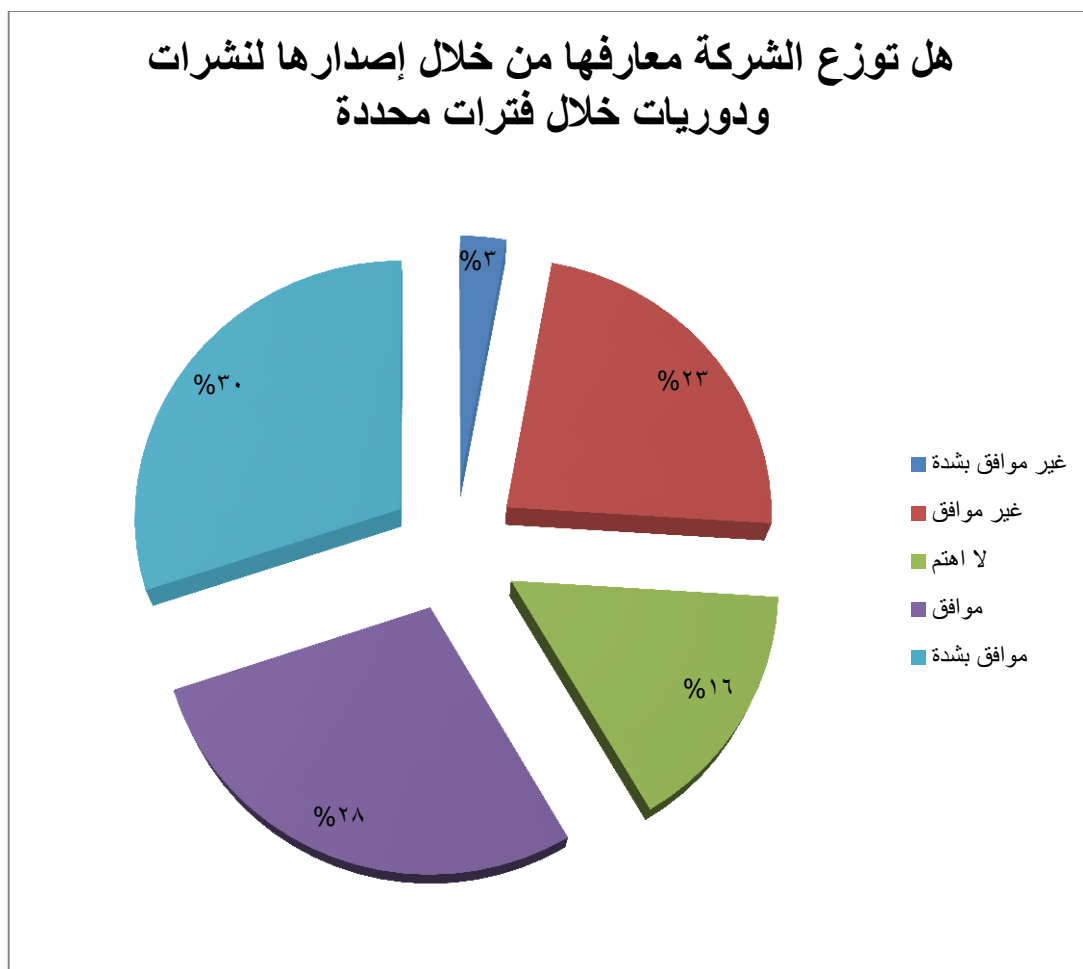
الشكل رقم (٤٣): قيام الشركة بتوزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى.

الجدول رقم (٥٣): نتائج التحليل الإحصائي حول توزيع الشركة معارفها من خلال إصدارها لنشرات ودوريات خلال فترات محددة.

هل توزع الشركة معارفها من خلال إصدارها لنشرات ودوريات خلال فترات محددة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	2.9	2.9	2.9
غير موافق	40	23.1	23.1	26.0
لا أهتم	27	15.6	15.6	41.6
موافق	49	28.3	28.3	69.9
موافق بشدة	52	30.1	30.1	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (٣٢,٤,٣,٢) حول توزيع الشركة معارفها من خلال إصدارها لنشرات ودوريات خلال فترات محددة كما في الجدول (٥٣) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ونسبتهم من عدد الإجابات ٢,٩%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٤٠% ونسبتهم ٢٣,١%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢٧% ونسبتهم ١٥,٦%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٤٩% وهم يشكلون نسبة ٢٨,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٥٢% وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٣٠,١% وهي نسبة قليلة تعبر بشكل سلبي عن عدم قدرة شركات الإتصالات السورية بتوزيع معارفها من خلال النشرات والدوريات، وسنوضح النتائج في الشكل رقم (٤٤):



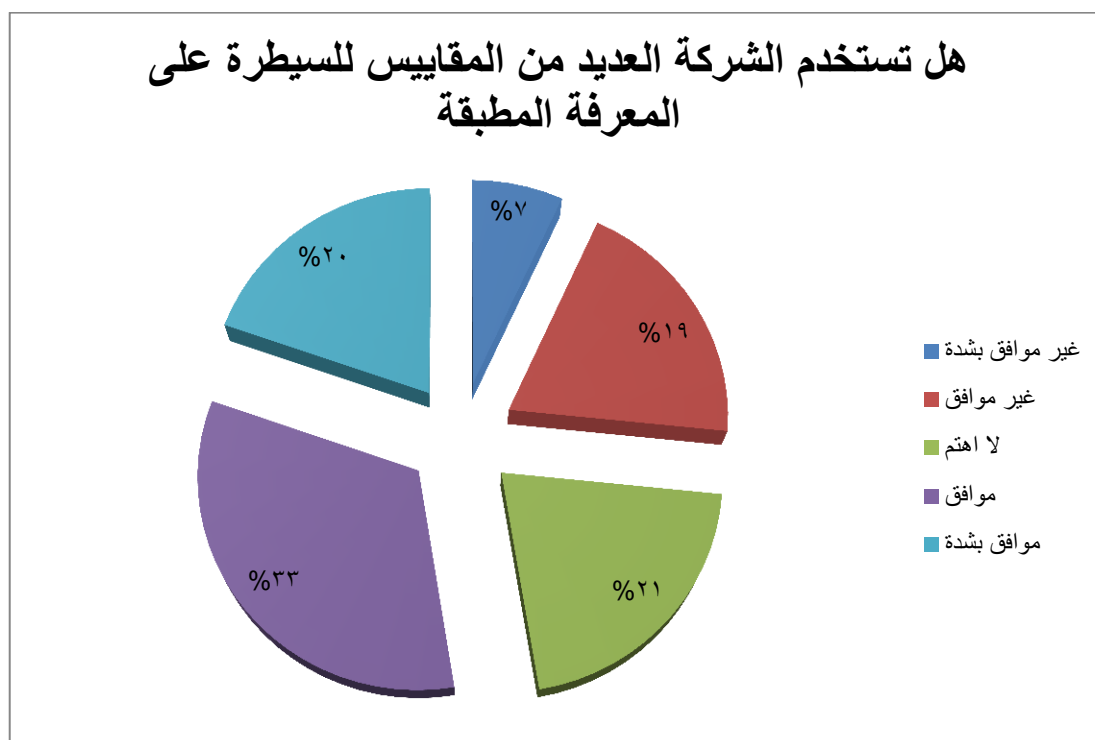
الشكل رقم (٤٤): توزيع الشركة معارفها من خلال إصدارها لنشرات ودوريات خلال فترات محددة.

الجدول رقم (٥٤): نتائج التحليل الإحصائي حول استخدام الشركة للعديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.

هل تستخدم الشركة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	12	6.9	6.9	6.9
غير موافق	34	19.7	19.7	26.6
لا أهتم	36	20.8	20.8	47.4
موافق	57	32.9	32.9	80.3
موافق بشدة	34	19.7	19.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما عن (٣٣,٥,٣,٢) حول استخدام الشركة للعديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة كما في الجدول (٥٤)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ١٢ ونسبتهم من الإجابات ٦,٩%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٣٤ ونسبتهم ١٩,٧%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٣٦ ونسبتهم من الإجابات ٢٠,٨%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٥٧ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٣٢,٩% وهو مؤشر ضعيف يعبر عن عدم وجود مقاييس للمعرفة يمكن أن تستخدمها شركات الاتصالات السورية كأساس لانتقالها إلى اقتصاد المعرفة، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٣٤ ونسبتهم من الإجابات ١٩,٧%، وسنستعرض النتائج في الشكل رقم (٤٥):



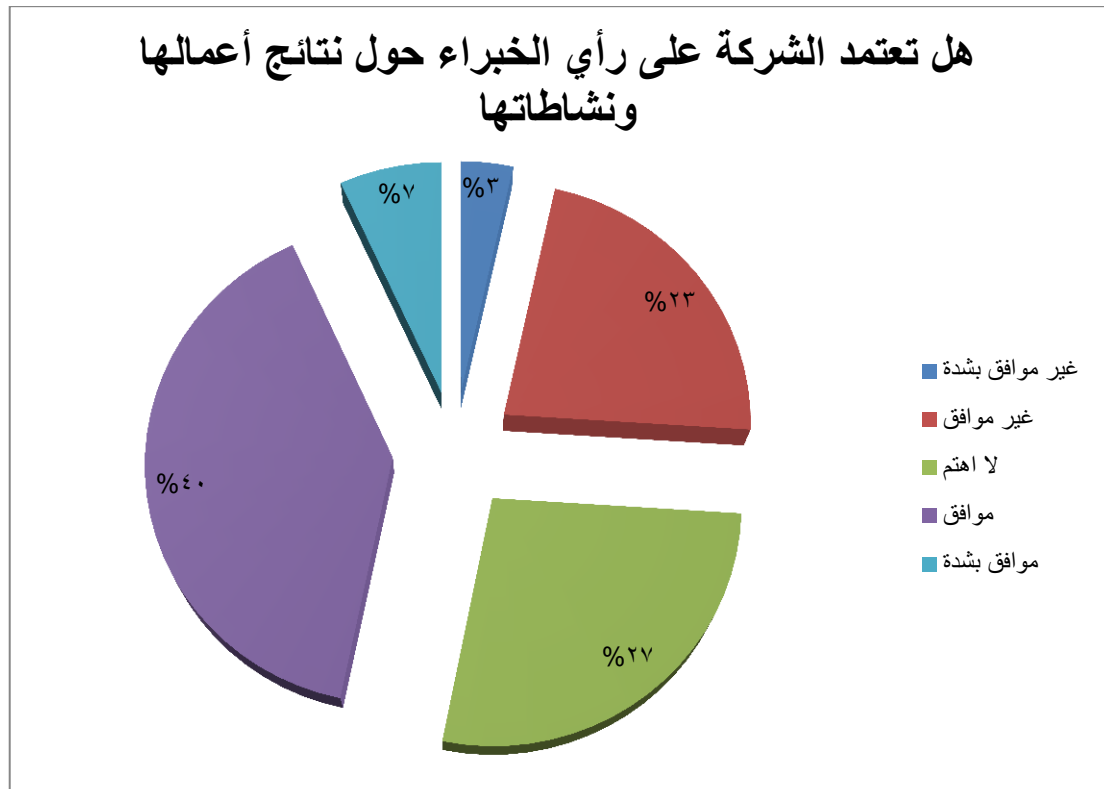
الشكل رقم (٤٥): استخدام الشركة للعديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.

الجدول رقم (٥٥): نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد الشركة في تطبيق المعرفة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها.

هل تعتمد الشركة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	3.5	3.5	3.5
	غير موافق	39	22.5	22.5	26.0
	لا أهتم	47	27.2	27.2	53.2
	موافق	69	39.9	39.9	93.1
	موافق بشدة	12	6.9	6.9	100.0
	Total	173	100.0	100.0	

وفي (٣٤,٥,٣,٢) كما في الجدول (٥٥)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة حول اعتماد الشركة في تطبيق المعرفة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها ٦ ونسبتهم من الإجابات ٣,٥%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٣٩ ونسبتهم من الإجابات ٢٢,٥%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٤٧ ونسبتهم ٢٧,٢% من الإجابات وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٦٩ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٣٩,٩% وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ١٢ وهم يشكلون نسبة ٦,٩%، ومن خلال ملاحظة النسبتين موافق وموافق بشدة نجدها تعبر عن مؤشر ضعيف إلى حد ما حول عدم تطبيق شركات الاتصالات السورية للمعرفة من خلال عدم اعتمادها على رأي الخبراء والاستشاريين حول نتائج أعمالها ونشاطاتها، وسنوضح النتائج في الشكل رقم (٤٦):



الشكل رقم (٤٦): اعتماد الشركة في تطبيق المعرفة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها.

وهكذا نجد أنه لا يوجد تطبيق فعال لإدارة المعرفة في شركات الاتصالات المدروسة في مختلف مراحلها سواءً من تشخيص المعرفة، لتوليدها، وتخزينها، ومن ثم توزيعها، وتطبيق مقاييسها، والسبب يعود لعوامل وإجراءات روتينية عديدة، ولإغفال بعض العناصر الهامة كالقادر البشري الفعال في بعض الأقسام، وعدم توافر بعض عناصر البنية التحتية الملائمة، وسوء التنظيم والقيادة في بعض الدوائر، بالإضافة للبطء ببعض العمليات الأساسية في إدارة المعرفة كمرحلة التوليد ومرحلة التوزيع والتي تعتبر من المراحل الأساسية لتطبيق نظام آلية إدارة المعرفة في تلك الشركات.

٤,٢: مستوى الأداء في شركات الاتصالات السورية:

وفي هذا المحور نجد أنه يتضمن ثلاثة أقسام وضمن كل قسم مجموعة من الأسئلة، ففي القسم الأول من هذا المحور رضا العاملين نجد فيه ثلاثة أسئلة تعكس مضمونه، أما القسم الثاني كفاءة العمليات الداخلية نجد أنه يتضمن ثلاثة أسئلة تعكس مضمونه، وبالنسبة للقسم الأخير من هذا المحور التحسين والتطوير نجد أنه يتضمن ثلاثة أسئلة تعكس مضمونه أيضاً، وسنوضح ذلك في الجدول رقم (٥٦):

الجدول رقم (٥٦): نتائج التحليل الإحصائي حول مستوى الأداء في الشركات.

Statistics									
		هل تسهم المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع	هل يؤثر اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين	هل توفر إدارة المعرفة نظام فعال ومتميز للتوابع والمكافآت في الشركة	هل تساهم المعرفة ومتطلباتها بضمن جودة الخدمات المقدمة	هل تزيد إدارة المعرفة ومتطلباتها من سرعة إنجاز الأعمال وأداء المهام في الشركة	هل تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين والزبائن	هل يقوم الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار وتستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها	هل يوجد في إدارة المعرفة نظام فعال لمعالجة الخطأ أو المفسر في أداء مهامه ومكافأة المبدع والمبدع
N	Valid	173	173	173	173	173	173	173	173
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.76	4.32	3.69	3.83	4.04	3.97	3.30	3.36

من خلال الجدول رقم (٥٦) نجد بأن معظم العاملين قد أجابوا على أسئلة الاستبيان في المحور الرابع وكانت معظم الإجابات تتراوح بين موافق و محايد ، وذلك من خلال استعراضنا لنتائج الجدول وملاحظتنا للمتوسط الحسابي للإجابات، فبالنسبة للسؤال الأول من المحور الرابع لقسم رضا العاملين حول إسهام المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٧٦ أي ما يقابله لا أهتم، وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم حول اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٣٢ أي ما يقابله موافق، وبالنسبة للسؤال الثالث من هذا القسم حول توفير إدارة المعرفة لنظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٦٩ أي ما يقابله لا أهتم، وجميعها مؤشرات تعبر عن رضا العاملين إلى حد ما عن مستوى الأداء في شركات الاتصالات سواء من الجانب المادي أو المعنوي.

وفي السؤال الأول من القسم الثاني من هذا المحور كفاءة العمليات الداخلية حول إسهام المعرفة ومتطلباتها بضمن جودة الخدمات المقدمة كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٨٣ أي ما يقابله لا أهتم، وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم حول قيام إدارة المعرفة ومتطلباتها بزيادة سرعة إنجاز الأعمال وأداء المهام في الشركة كان المتوسط الحسابي للإجابات ٤,٠٤ أي ما يقابله إجابة موافق، وبالنسبة للسؤال الثالث من هذا القسم حول تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين والزبائن كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٩٧ أي ما يقابله إجابة لا أهتم، وجميع هذه النتائج تعبر عن كفاءة العمليات الداخلية إلى حد

ما سواء بضمان جودة الخدمات المقدمة، و سرعة إنجاز الأعمال والمهام الموكلة للعاملين، وتوفير خدمات جديدة للعاملين والزبائن.

أما عن السؤال الأول من القسم الثالث التحسين والتطوير حول قيام الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٣٠ أي ما يقابله لأهتـم، وبالنسبة للسؤال الثاني من هذا القسم حول وجود في إدارة المعرفة نظام فعال لمحاسبة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه ومكافئة المجد والمبدع كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٣٦ أي ما يقابله من الإجابات لأهتـم، وبالنسبة للسؤال الثالث من هذا القسم حول اهتمام الشركة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على الإحتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور كان المتوسط الحسابي للإجابات ٣,٤٣ أي ما يقابله من الإجابات لأهتـم، ومن هنا نجد أن شركات الإتصالات السورية تقوم بتحسين وتطوير عملها من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها إلى حد ما ، وتوفير نظام فعال لمحاسبة المخطئ ومكافئة المجد في عمله، ومن خلال القيام بإجراء مسوحات إلى حدما للتعرف على إحتياجات وتوقعات الجمهور، وسنستعرض هذه النتائج بشكل تفصيلي كما في الجدول رقم(٥٧):

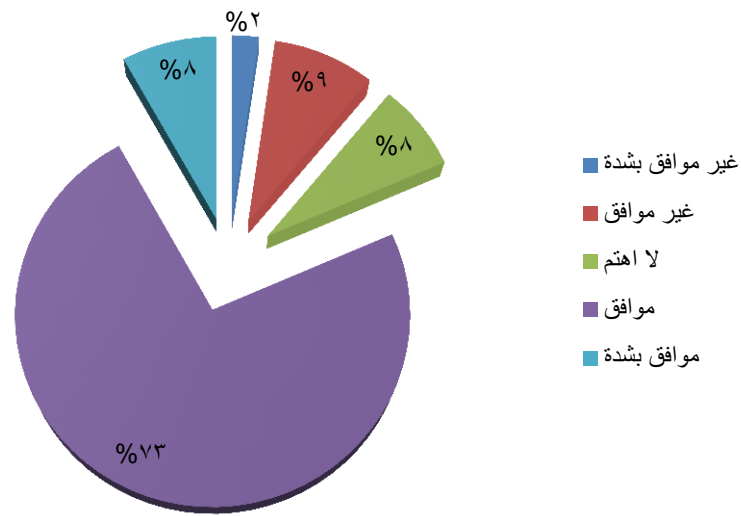
الجدول رقم (٥٧): نتائج التحليل الإحصائي حول إسهام المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع.

هل تسهم المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	2.3	2.3	2.3
غير موافق	15	8.7	8.7	11.0
لا أهتـم	13	7.5	7.5	18.5
موافق	127	73.4	73.4	91.9
موافق بشدة	14	8.1	8.1	100.0
Total	173	100.0	100.0	

في (٣٥,١,٤,٢) حول إسهام المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٤ أي بنسبة ٢,٣%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ١٥ أي بنسبة ٨,٧% ، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتـم ١٣ وهم يشكلون نسبة ٧,٥%، أما عن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بلغ عددهم ١٢٧ وهم يشكلون النسبة الأكبر ٧٣,٤%، وهذه النسبة تعبر عن مؤشر هام حول إسهام المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ١٤ وهم يشكلون نسبة ٨,١% وسنوضح ذلك في الشكل (٤٧):

هل تسهم المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع



الشكل رقم (٤٧): إسهام المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع.

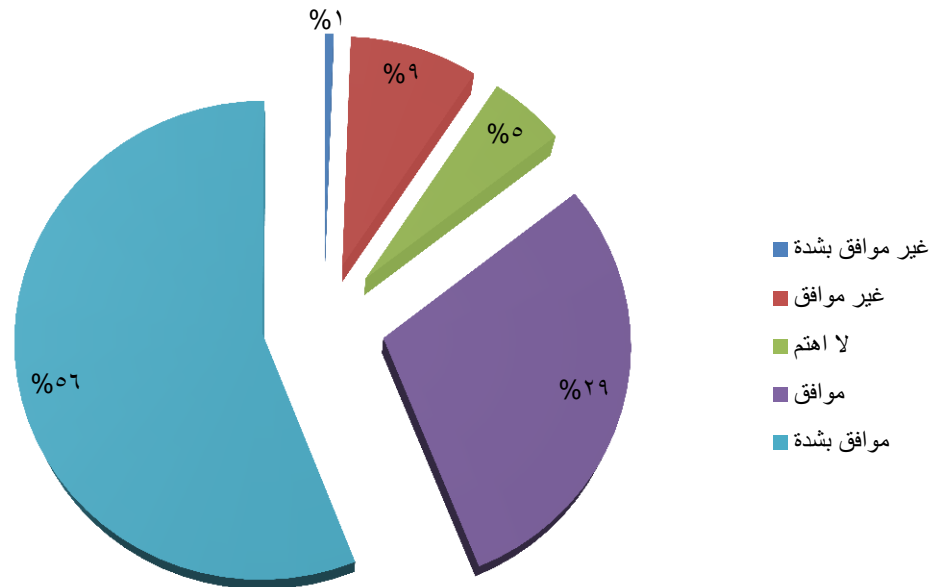
الجدول رقم (٥٨): نتائج التحليل الإحصائي حول اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين.

هل يؤثر اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	15	8.7	8.7	9.2
	لا أهتم	9	5.2	5.2	14.5
	موافق	51	29.5	29.5	43.9
	موافق بشدة	97	56.1	56.1	100.0
	Total	173	100.0	100.0	

وفي (٣٦,١,٤,٢) كما في الجدول (٥٨)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ١ ونسبتهم ٠,٦%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ١٥ ونسبتهم من عدد الإجابات ٨,٧%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٩ ونسبتهم ٥,٢%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٥١ ونسبتهم من الإجابات ٢٩,٥%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٩٧ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٥٦,١% ومن خلال ملاحظة النسبتين موافق وموافق بشدة نجدها تعبر عن مؤشر هام وبشكل إيجابي عن تأثير اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين فيها، وسنوضح النتائج في الشكل رقم (٤٨):

هل يؤثر اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين



الشكل رقم (٤٨): اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة والعاملين.

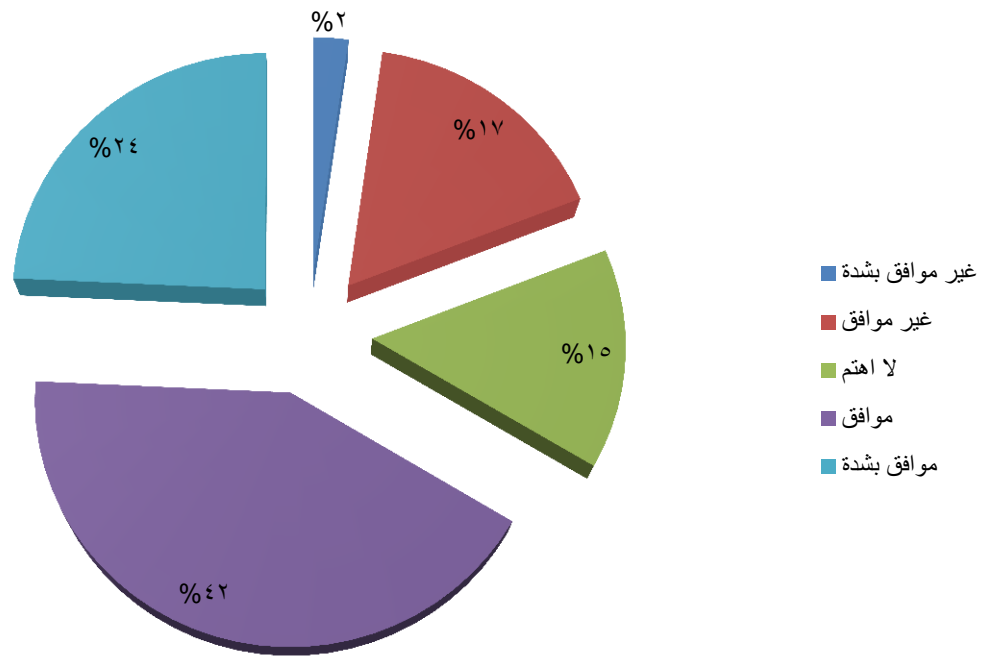
الجدول رقم (٥٩): نتائج التحليل الإحصائي حول توفير إدارة المعرفة لنظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة.

هل توفر إدارة المعرفة نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	2.3	2.3	2.3
غير موافق	29	16.8	16.8	19.1
لا أهتم	25	14.5	14.5	33.5
موافق	73	42.2	42.2	75.7
موافق بشدة	42	24.3	24.3	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (٣٧,١,٤,٢) حول توفير إدارة المعرفة لنظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة كما في الجدول (٥٩)، نجد أن عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة ٤ ونسبتهم ٢,٣%، وعدد العاملين الذين أجابوا غير موافق ٢٩ ونسبتهم ١٦,٨%، وعدد العاملين الذين أجابوا لا أهتم ٢٥ ونسبتهم ١٤,٥%، بينما عدد العاملين الذين أجابوا موافق ٧٣ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٤٢,٢%، وعدد العاملين الذين أجابوا موافق بشدة ٤٢ ونسبتهم ٢٤,٣%، ومن خلال ملاحظة النسبتين السابقتين موافق وموافق بشدة نجدها تعبر عن مؤشر ضعيف حول إغفال شركات الاتصالات السورية لنظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت، وسنستعرض هذه النتائج في الشكل (٤٩):

هل توفر إدارة المعرفة نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة



الشكل رقم (٤٩): توفير إدارة المعرفة لنظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة.

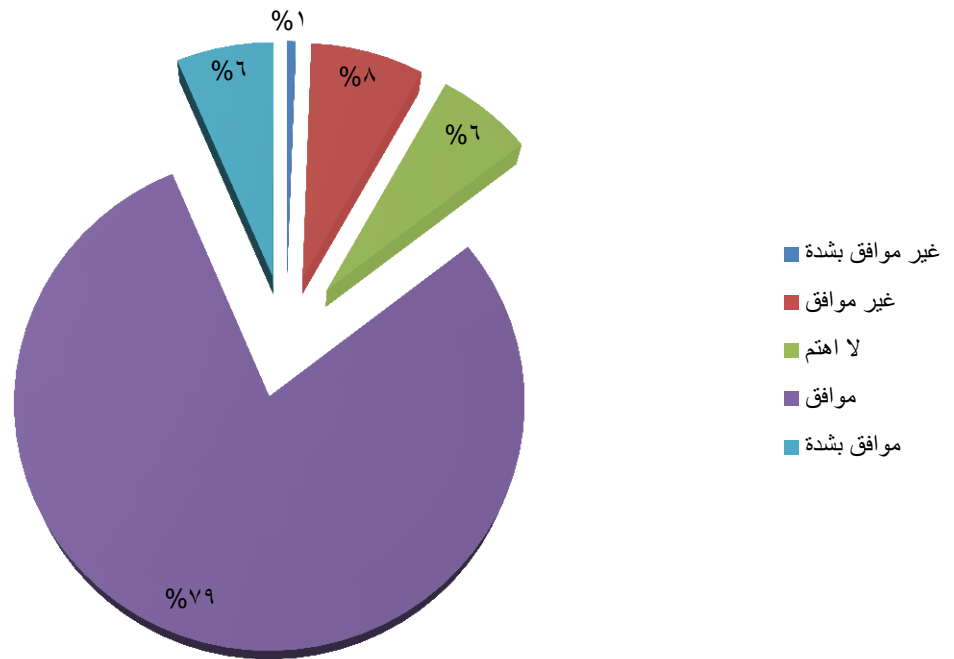
الجدول رقم (٦٠): نتائج التحليل الإحصائي حول إسهام المعرفة ومتطلباته بضمان جودة الخدمات المقدمة.

هل تساهم المعرفة ومتطلباتها بضمان جودة الخدمات المقدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	.6	.6	.6
	غير موافق	13	7.5	7.5	8.1
	لا اهتم	11	6.4	6.4	14.5
	موافق	137	79.2	79.2	93.6
	موافق بشدة	11	6.4	6.4	100.0
Total		173	100.0	100.0	

أما عن (٣٨,٢,٤,٢) حول إسهام المعرفة ومتطلباته بضمان جودة الخدمات المقدمة كما هو موضح في الجدول رقم (٦٠)، نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ١ وهم يشكلون نسبة ٠,٦% من الإجابات، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ١٣ ونسبتهم من الإجابات ٧,٥%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا لا اهتم ١١ ونسبتهم من الإجابات ٦,٤%، أما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ١٣٧ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٧٩,٢% وهو مؤشر إيجابي يعبر عن فعالية المعرفة الموجودة في شركات الاتصالات السورية بضمان جودة المواصفات الفنية للخدمات المقدمة لعملائها، وبالنسبة لعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ١١ ونسبتهم من الإجابات ٦,٤%، وسنوضح النتائج في الشكل رقم (٥٠):

هل تساهم المعرفة ومتطلباتها بضمان جودة الخدمات المقدمة



الشكل رقم (٥٠): إسهام المعرفة ومتطلباتها بضمان جودة الخدمات المقدمة.

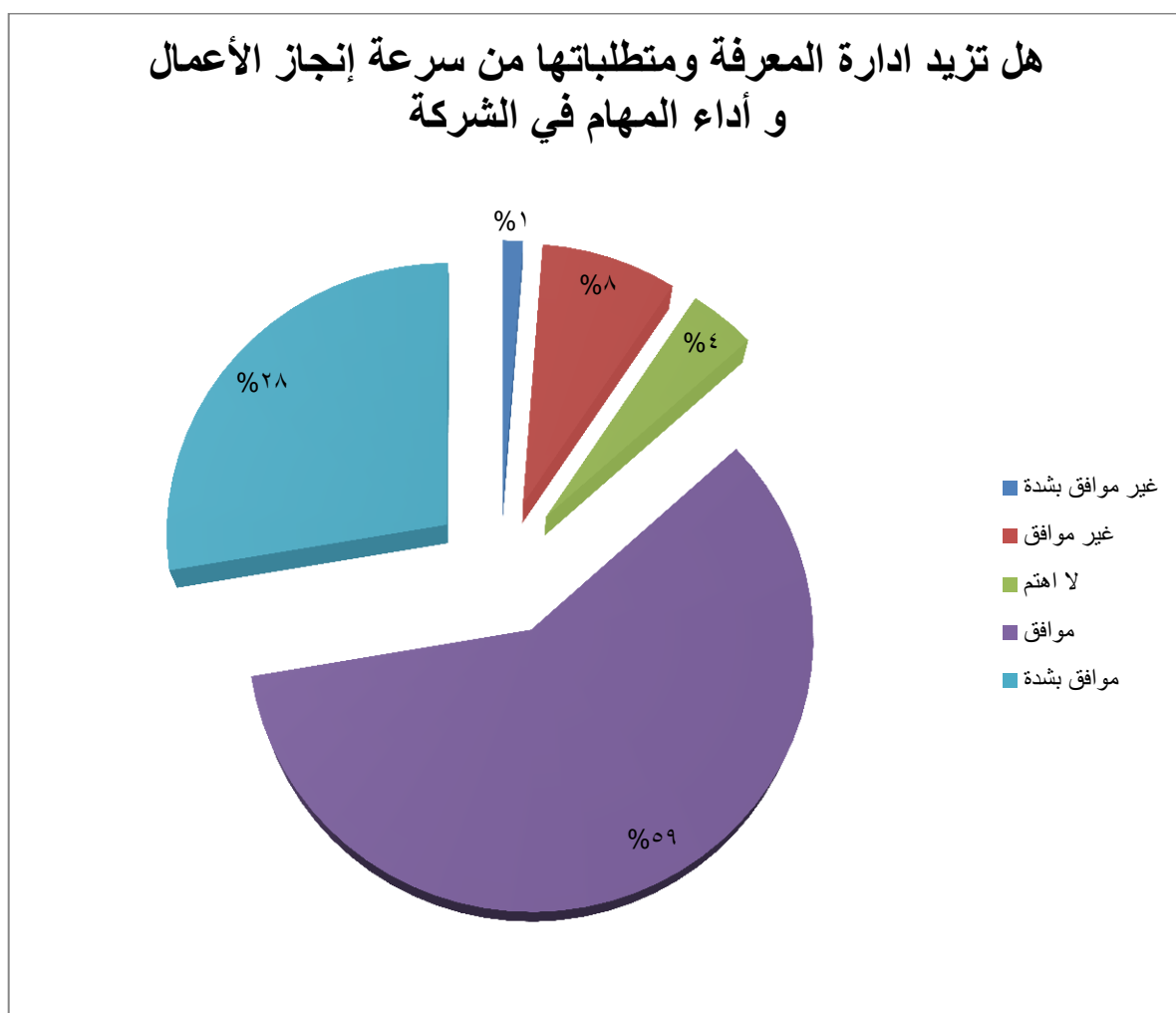
الجدول رقم (٦١): نتائج التحليل الإحصائي حول قيام إدارة المعرفة ومتطلباتها بزيادة سرعة إنجاز الأعمال و أداء المهام في شركات الاتصالات السورية.

هل تزيد إدارة المعرفة ومتطلباتها من سرعة إنجاز الأعمال وأداء المهام في الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
	غير موافق	14	8.1	8.1	9.2
	لا أهتم	7	4.0	4.0	13.3
	موافق	102	59.0	59.0	72.3
	موافق بشدة	48	27.7	27.7	100.0
Total		173	100.0	100.0	

وبالنسبة (٣٩,٢,٤,٢) حول قيام إدارة المعرفة ومتطلباتها بزيادة سرعة إنجاز الأعمال و أداء المهام في شركات الاتصالات السورية كما في الجدول رقم (٦١) نجد أن عدد العاملين الذين أجابوا غير موافق بشدة ٢ ونسبتهم من الإجابات ١,٢%، وعدد العاملين الذين أجابوا غير موافق ١٤ ونسبتهم ٨,١%، وعدد العاملين الذين أجابوا لا أهتم ٧ ونسبتهم من الإجابات ٤%، أما عن عدد العاملين الذين أجابوا موافق ١٠٢ وهم يشكلون النسبة الأكبر من الإجابات أي ٥٩%، وعدد العاملين الذين أجابوا موافق بشدة ٤٨ وهم يشكلون

نسبة ٢٧,٧%، وبملاحظة النسبتين السابقتين موافق وموافق بشدة نجد مجموعهما ٨٦,٧% وهو مؤشر هام يعبر عن قيام إدارة المعرفة ومتطلباتها بزيادة سرعة إنجاز الأعمال وأداء المهام في شركات الاتصالات السورية، وسنستعرض النتائج في الشكل (٥١):



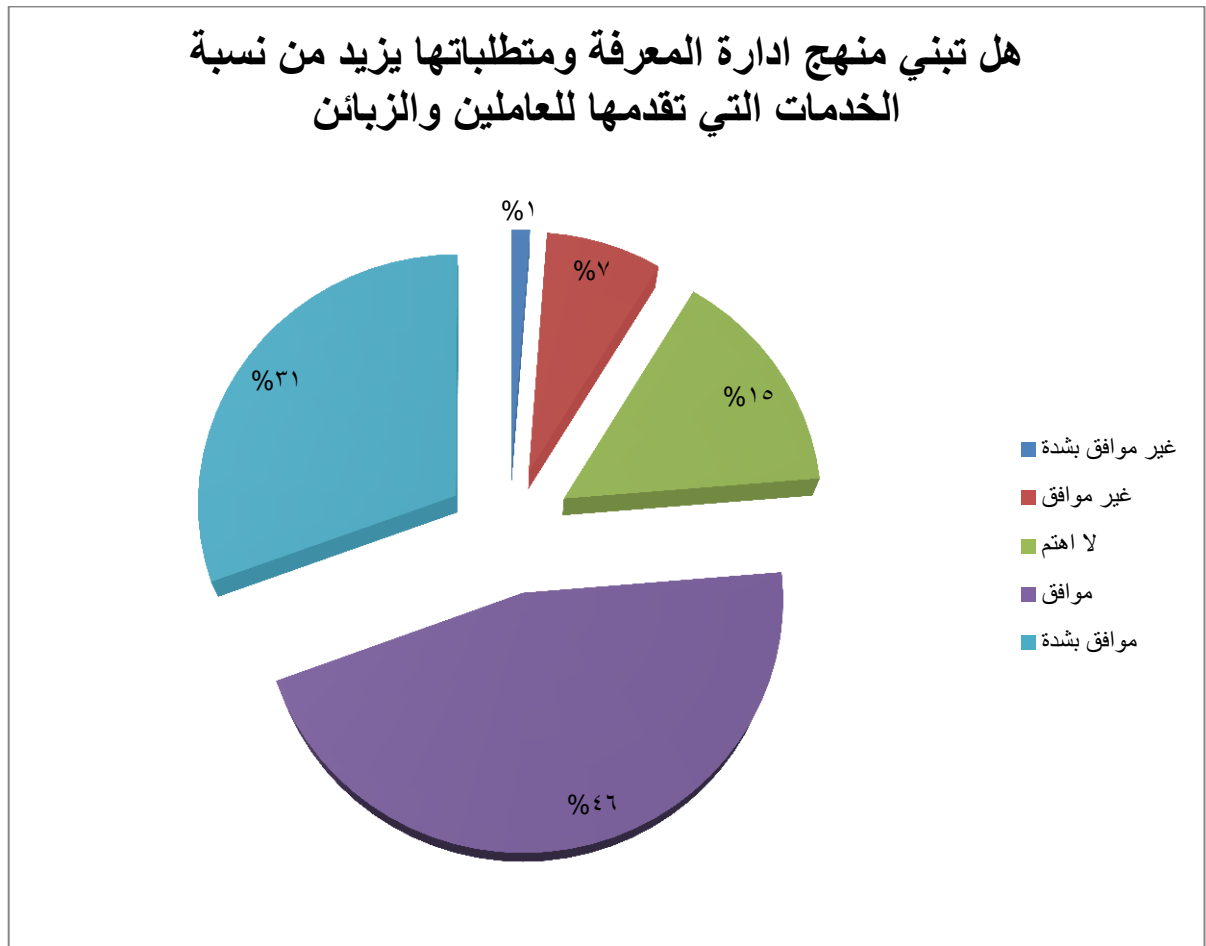
الشكل رقم (٥١): قيام إدارة المعرفة ومتطلباتها بزيادة سرعة إنجاز الأعمال و أداء المهام في شركات الاتصالات السورية.

الجدول رقم (٦٢): نتائج التحليل الإحصائي حول تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين والزبائن.

هل تبني منهج ادارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين
والزبائن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	1.2	1.2	1.2
	غير موافق	13	7.5	7.5	8.7
	لا اهتم	26	15.0	15.0	23.7
	موافق	79	45.7	45.7	69.4
	موافق بشدة	53	30.6	30.6	100.0
	Total	173	100.0	100.0	

أما عن (٤٠,٢,٤,٢) حول تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين والزبائن، ونجد من خلال الجدول رقم(٦٢) أن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٢ ونسبتهم من الإجابات ١,٢%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ١٣ ونسبتهم من الإجابات ٧,٥%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٢٦ ونسبتهم ١٥%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٧٩ ونسبتهم من الإجابات ٤٥,٧%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٥٣ ونسبتهم من الإجابات ٣٠,٦%، وبملاحظة النسبتين السابقتين موافق وموافق بشدة نجدها تعبر عن مؤشر هام حول كفاءة العمليات الداخلية في حال تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها من خلال زيادة الخدمات المقدمة بمختلف أشكالها للعاملين والزبائن، وسنوضح النتائج في الشكل رقم(٥٢):



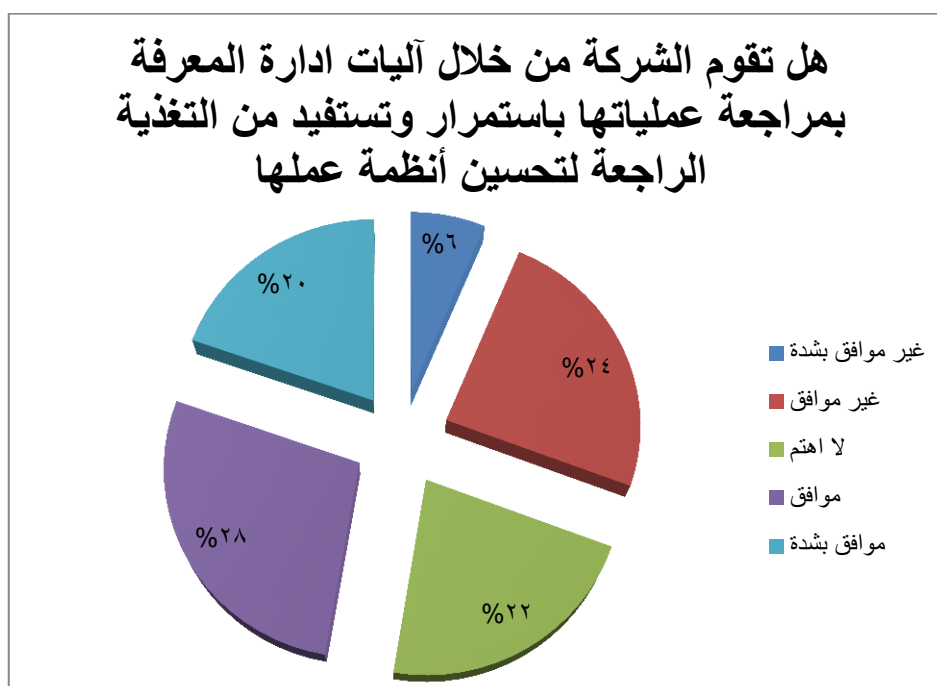
الشكل رقم(٥٢): تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين والزبائن.

الجدول رقم (٦٣): نتائج التحليل الإحصائي حول قيام الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار واستفادتها من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها.

هل تقوم الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار وتستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	11	6.4	6.4	6.4
غير موافق	42	24.3	24.3	30.6
لا أهتم	38	22.0	22.0	52.6
موافق	48	27.7	27.7	80.3
موافق بشدة	34	19.7	19.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وبالنسبة (٤,٢,٣,٤,١) حول قيام الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار واستفادتها من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها من خلال الجدول رقم (٦٣) نجد أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ١١ ونسبتهم من الإجابات ٦,٤%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٤٢ ونسبتهم من الإجابات ٢٤,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٣٨ ونسبتهم من الإجابات ٢٢%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٤٨ ونسبتهم من الإجابات ٢٧,٧%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٣٤ ونسبتهم من الإجابات ١٩,٧%، وبملاحظة النسب السابقة نجدها متقاربة فيما بينها، وهو مؤشر سلبي يعبر عن عدم اهتمام الإدارة والعاملين في شركات الاتصالات السورية بتحسين وتطوير آلية العمل من خلال تطبيقها لإدارة المعرفة، وغياب عملية التغذية الراجعة لأنظمة عملها، وسنستعرض النتائج في الشكل رقم (٥٣):



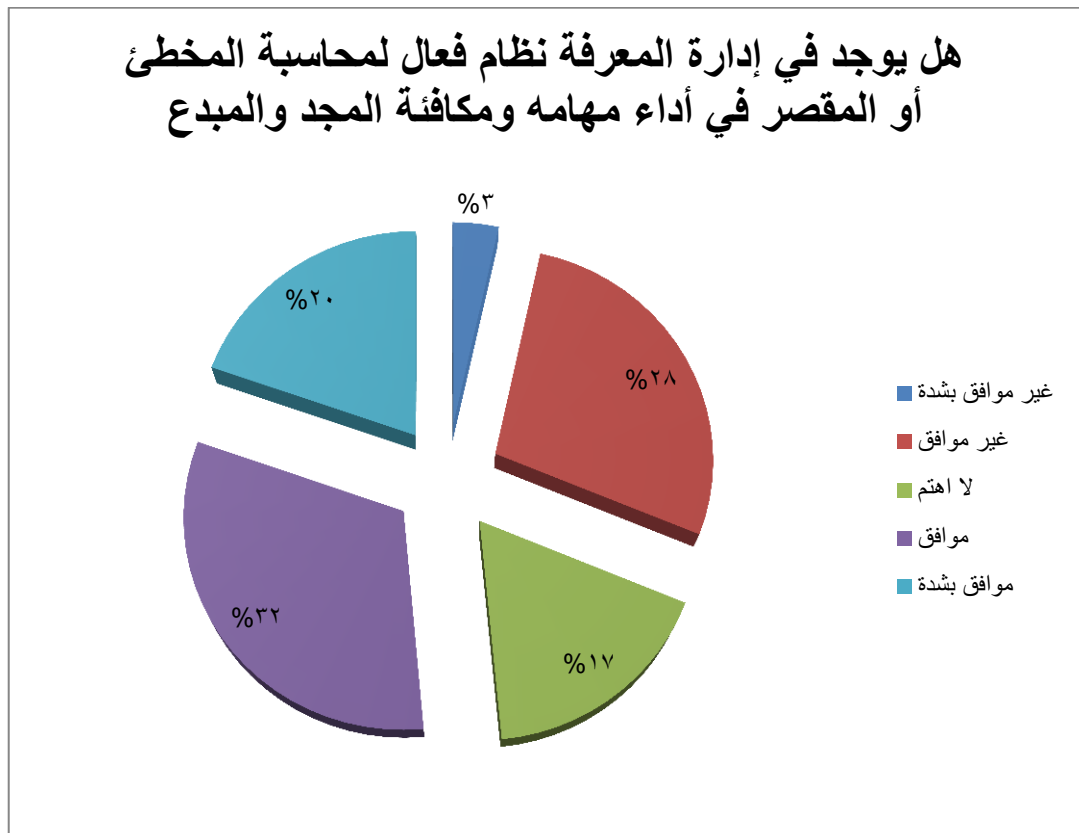
الشكل رقم (٥٣): قيام الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار واستفادتها من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها.

الجدول رقم (٦٤): نتائج التحليل الإحصائي حول إيجاد في إدارة المعرفة نظام فعال لمحاسبة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه ومكافئة المجد والمبدع.

هل يوجد في إدارة المعرفة نظام فعال لمحاسبة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه ومكافئة المجد والمبدع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	3.5	3.5	3.5
غير موافق	48	27.7	27.7	31.2
لا أهتم	30	17.3	17.3	48.6
موافق	55	31.8	31.8	80.3
موافق بشدة	34	19.7	19.7	100.0
Total	173	100.0	100.0	

وفي (٤٢,٣,٤,٢) حول إيجاد في إدارة المعرفة نظام فعال لمحاسبة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه ومكافئة المجد والمبدع نجد كما في الجدول (٦٤) أن عدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٦ ونسبتهم من الإجابات ٣,٥%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٤٨ ونسبتهم من الإجابات ٢٧,٧%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٣٠ ونسبتهم من الإجابات ١٧,٣%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٥٥ ونسبتهم من الإجابات ٣١,٨%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٣٤ ونسبتهم من الإجابات ١٩,٧%، وبملاحظة النسبتين موافق وغير موافق نجد أن النسبتين متقاربتين وهذا يعبر عن عدم دقة نتائج هذا السؤال التي سنستعرضها في الشكل (٥٤):



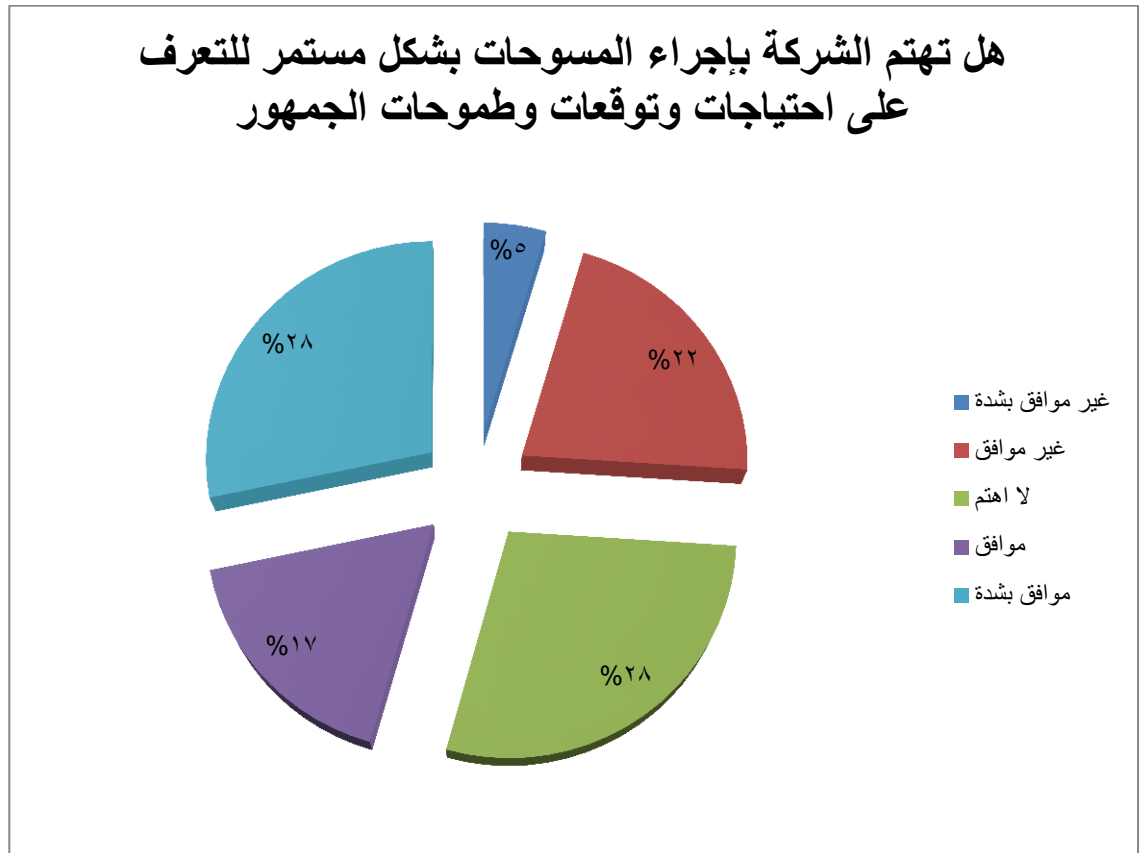
الشكل رقم (٥٤): إيجاد في إدارة المعرفة نظام فعال لمحاسبة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه ومكافئة المجد والمبدع.

الجدول رقم(٦٥): نتائج التحليل الإحصائي حول اهتمام الشركة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور.

هل تهتم الشركة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	4.6	4.6	4.6
غير موافق	37	21.4	21.4	26.0
لا أهتم	49	28.3	28.3	54.3
موافق	30	17.3	17.3	71.7
موافق بشدة	49	28.3	28.3	100.0
Total	173	100.0	100.0	

أما عن السؤال الأخير من هذا القسم من أسئلة الاستبيان(٢,٤,٣,٤) حول اهتمام الشركة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور نجد كما في الجدول (٦٥) أن عدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق بشدة ٨ ونسبتهم من الإجابات ٤,٦%، وعدد العاملين اللذين أجابوا غير موافق ٣٧ ونسبتهم من الإجابات ٢١,٤%، وعدد العاملين اللذين أجابوا لا أهتم ٤٩ ونسبتهم من الإجابات ٢٨,٣%، بينما عدد العاملين اللذين أجابوا موافق ٣٠ ونسبتهم من الإجابات ١٧,٣%، وعدد العاملين اللذين أجابوا موافق بشدة ٤٩ ونسبتهم من الإجابات ٢٨,٣%، وبملاحظة النسب السابقة نجد أنها متقاربة وهذا يعبر عن عدم دقة نتائج هذا السؤال التي سنستعرضها في الشكل رقم(٥٥):



الشكل رقم(٥٥): اهتمام الشركة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور.

خلاصة الفصل:

هكذا نجد أن مستوى الأداء في شركات الإتصالات السورية متوسط لغياب التطبيق الفعال لإدارة المعرفة، مما انعكس ذلك على رضا العاملين، ونظام الحوافز والمكافآت، وجودة الخدمات، وسرعة إنجاز الأعمال ودقتها، وعدد الخدمات وتنوعها، ومن الملاحظ غياب عنصر التطوير والتحسين في آليات عمل شركات الإتصالات السورية والتي ستعكس سلباً ليس فقط على أداء العاملين وقدراتهم وإنما على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، حيث أنه من المتوقع ظهور شركات اتصالات جديدة في سوريا تهدد موقع هذه الشركات الراهنة وتنافسها من خلال خدماتها الجديدة المواكبة لتطورات عصر الجيل السادس 6G.

نتائج الدراسة.

مقترحات الدراسة.

خاتمة الدراسة.

بعد التحقق في القسم النظري، وما تضمن من أدبيات ودراسات سابقة والقسم الميداني ما اشتمل عليه من مقابلات وتحليلات إحصائية للبيانات الواردة في الاستبيانات الموزعة على المدير العام ومساعدته ومدير الفرع ومدير الإدارة ورئيس المركز ومدير القسم ورئيس الدائرة ورئيس الشعبة والخبير الإستشاري في الشركة السورية للاتصالات وشركة سيريتل في سوريا محل الدراسة، ودراسة وصفية تحليلية لإدارة المعرفة في الشركتين المدروستين.

أظهرت هذه الدراسات مجموعة من النتائج سنستعرضها فيما يلي:

- ١- وجود فئة من العاملين في شركات الاتصالات السورية المدروسة من أصحاب الخبرة والمهارة والتي تمتلك خبرة في بيئة العمل وتساهم برفع قدرات وإمكانيات الفئات الأصغر من خلال إشرافهم على تدريبهم وتشغيل مهاراتهم في العمل.
- ٢- وجود شريحة مثقفة ومتعلمة من العاملين الحاصلين على شهادة بكالوريوس بنسبة ٦٠,٧% من مجتمع الدراسة لها دور في مواكبة التطورات وإيجاد برامج جديدة وآليات لإدارة المعرفة الموجودة بكل أشكالها.
- ٣- وجود فهم وإدراك لدى القادة والعاملين في شركات الاتصالات السورية المدروسة لمفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الأداء المتميز.
- ٤- عدم قيام شركات الاتصالات السورية المدروسة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل مما يؤدي إلى ضياع هائل في قواعد المعرفة وتشكل ثغرات في أنظمتها ومعارفها وبذل جهد ووقت مضاعف لإتخاذ القرارات السليمة عند مواجهة مشكلة معينة.
- ٥- توفير مصادر متعددة للمعلومات كالمكتبة والإنترنت ليكتسب من خلالها العاملون المعرفة الصريحة والمعرفة الكامنة.
- ٦- وجود بعض من قواعد البيانات ولكن ليس بالكمية والنوعية والتخصص الكافي للمعرفة، ففي الشركة السورية للاتصالات هناك قاعدة بيانات واحدة ولكنها ليست متخصصة وما زالت قيد التطوير، أما بالنسبة لشركة سيريتل فثمة أكثر من قاعدة بيانات متخصصة ولكن الدخول إلى قاعدة البيانات أو إلى البرامج المخصصة لإعدادات تجهيزات الشبكة هو دخول مسجل مربوط بحاسب الموظف المعني مع وجود تبرير متفق مع ضرورة العمل، وذلك لكل موظف حسب اختصاصه.
- ٧- تقوم إدارة شركة سيريتل بتوفير أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة كالأجتماعات أكثر من الشركة السورية للاتصالات وكما هو موضح في الشكل رقم (٢١).
- ٨- وجود معرفة ضمنية وصريحة لدى شركات الاتصالات السورية المدروسة من خلال توافر الخبرات الفنية والإدارية الكافية، والمهارات الفردية والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه، ووجود رؤية بعيدة لدى الشركة بمعرفتها لإحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل، وتتبنى الشركة لأحدث تكنولوجيا التطوير وتحسين أعمالها.
- ٩- إهمال شركات الاتصالات السورية المدروسة لأهمية المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع بدلاً من الاستفادة منها كونها نتائج خبرات العديد من السنوات والمهارات الفنية والفكرية المميزة والتي قد لا تتكرر مع مرور الوقت ولا سيما مع وصولهم لسن التقاعد أو مع دوران العمل والاستقالة.
- ١٠- توفر متطلبات إدارة المعرفة من البنية التحتية والتكنولوجية من خلال نظام الأرشيف الإلكتروني الموجودة في شركات الاتصالات السورية المدروسة، وخدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن،

وخدمة الموقع الخاص على شبكة الإنترنت التي تزود العاملين والزبائن بآخر المستجدات والمعلومات، وشبكة انترانت لتسهيل نقل الأفكار و المعرفة بين كافة الأقسام والعاملين، وتوفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة لتوفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب، وكذلك الضوابط الرقابية والتي تعمل بدورها على حماية المعرفة من التلف أو تزوير الحقائق التي تعد مرجعاً هاماً لها.

- ١١- توفر متطلبات إدارة المعرفة من رأس المال البشري والتخطيط والتنفيذ لدى شركات الاتصالات السورية المدروسة من خلال إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في مجالات المعرفة، واهتمامهم بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل مشكلاتهم واستخدامهم لأسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الإستراتيجية.
- ١٢- ضعف في عملية تشخيص المعرفة من خلال إهمال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية، وعدم الاعتماد على أسلوب العرض الصوري من مخططات ورسوم دلالية للمعرفة.
- ١٣- غياب عملية توليد المعرفة في شركات الاتصالات السورية المدروسة من المصادر الخارجية.

- ١٤- قيام شركات الاتصالات السورية المدروسة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ومع الخبراء الإستشاريين من جهة أخرى، وعلى ورش التعلم التنظيمي.
- ١٥- إغفال شركات الاتصالات السورية المدروسة بتخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية لدى العاملين المميزين والذين يملكون الخبرات الكثيرة في العمل والموضحة في الشكل رقم (٤١).

- ١٦- إعتداد شركات الاتصالات السورية المدروسة بتخزين معارفها التي تملكها باستخدام الأساليب التقليدية كالمستندات و الأرشفة والوسائل الغير تقليدية كقواعد البيانات لموضوعات المعرفة في شركات الاتصالات السورية.

- ١٧- غياب لعملية توزيع المعرفة في شركات الاتصالات السورية المدروسة من خلال عقدها للقليل من الدورات التدريبية والغير هادفة في تثقيف الخبرات لدى العاملين في الشركة، وعدم توزيع معارفها من خلال النشرات والدوريات.

- ١٨- عدم وجود تطبيق لإدارة المعرفة من خلال غياب مقاييس للمعرفة يمكن أن تستخدمها شركات الاتصالات السورية المدروسة كأساس لإننتقالها إلى اقتصاد المعرفة، وعدم اعتمادها على رأي الخبراء والإستشاريين حول نتائج أعمالها ونشاطاتها.

- ١٩- رضا العاملين على إسهام المعرفة في شركات الاتصالات السورية المدروسة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير و الإبداع وعلى زيادة مستوى رضاهم ورضا الشركة.

- ٢٠- إغفال شركات الاتصالات السورية المدروسة لدور إدارة المعرفة بإيجاد نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة.

- ٢١- كفاءة العمليات الداخلية في شركات الاتصالات السورية المدروسة من خلال إسهام إدارة المعرفة ومتطلباتها بضمان جودة الخدمات المقدمة، وزيادة سرعة إنجاز الأعمال وأداء المهام، وزيادة الخدمات المقدمة بمختلف أشكالها للعاملين والزبائن.

- ٢٢- تهميش شركات الاتصالات السورية لعملية التحسين والتطوير من خلال إغفالها لمراجعة عملياتها باستمرار، وعدم استفادتها من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة أعمالها، وغياب نظام لمحاسبة المخطئ والمقصر ومكافئة المجد والمبدع في عمله، وعدم إجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتوقعات الجمهور.

- ١- من متطلبات إدارة المعرفة ضرورة وجود أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعارف الموجودة في شركات الاتصالات السورية المدروسة بمختلف أشكالها لتسهيل وصول العاملين إليها في وقت وجهد أقل وإتخاذ القرارات السليمة بأقل تكلفة ممكنة ولاسيما عند مواجهة نفس المشكلة.
- ٢- تنشيط لعملية إدارة المعرفة الضمنية وتشخيصها بشكل دقيق و أفضل من خلال تفعيل الاجتماعات واللقاءات العامة والخاصة بين الإدارة العليا والأفراد العاملين المميزين اللذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع واللقاءات النقاشية بين العاملين والعمل على تحويلها إلى معرفة صريحة مخزنة ومتاحة للإفادة منها من قبل العاملين والإدارة العليا.
- ٣- تفعيل عملية تشخيص المعرفة في شركات الاتصالات السورية المدروسة لأهميتها بتعريف المعرفة وتحديد مكانها وتقدير الجهود المبذولة التي تحتاجها الشركات للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية واعتمادها على أسلوب العرض الصوري كالمخططات والرسوم الدلالية للمعرفة.
- ٤- تفعيل عملية توليد المعرفة الضمنية والصريحة من مصادرها المختلفة لإغناء مواردها الفكرية ظهورها كقيمة اقتصادية منافسة لغيرها من شركات الاتصالات السورية الأخرى.
- ٥- لابد من تطوير لعملية تخزين المعرفة بمختلف أنواعها، وعدم إغفالها لأهمية تخزين المعرفة الضمنية التي يملكها العاملون في شركات الاتصالات السورية المدروسة من خلال تبادل الخبرات بين بعضهم البعض.
- ٦- العمل على توزيع المعرفة بشكل أفضل من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى وجعلها متناسبة مع حاجات ومتطلبات العاملين الحاليين لتطوير مهاراتهم وتنقيتها، وتحويل هذه المعارف الضمنية المكتسبة إلى معارف صريحة مسجلة على نشرات ودوريات وموزعة على جميع العاملين.
- ٧- إيجاد العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة والتي تتناسب في طبيعتها مع شركات الاتصالات السورية المدروسة لإيجاد برنامج لتنمية المعرفة ولتصبح أكثر تنافسية وازدهار.
- ٨- لابد من تطبيق برنامج لإدارة المعرفة الذي تتم دراسته حالياً في الشركة السورية للاتصالات والذي يعتمد أساسه على التفاعل البشري بين دائرة المعرفة في قسم الموارد البشرية ودائرة المعلوماتية ويقوم بجمعها وتصنيفها بشكل منظم ليسهل استخدامها في تطوير المعارف المترابطة معها، و إيجاد طاقم من الخبراء الاستشاريين لتقييم نتائج تطبيق أعمالها ونشاطاتها.
- ٩- ينبغي تخطي التحديات التي تقف عقبة في طريق استخدام برنامج ادارة المعرفة في شركات الاتصالات السورية المدروسة.

١٠- إيجاد نظام فعال ومتميز كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات الشركات السورية للاتصالات ولخلق قوة عاملة متعددة المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر .

١١- ضرورة العمل على التخطيط الاستراتيجي لمستقبل شركات الاتصالات السورية على نحو عام والشركة السورية للاتصالات وشركة سيرينتل على نحو خاص لزيادة عملية التحسين والتطوير في أدائها ولاسيما المتعلقة بنظام إدارة المعرفة المهمش لأسباب قد ذكرت سابقاً في الدراسة الحالية وذلك من خلال تحسين عملية التغذية الراجعة للمعارف المخزنة والموزعة، و إيجاد نظام لمحاسبة المخطئ والمقصر في العمل ومكافئة المجد والمبدع، والعمل على توزيع المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتطلعات وجوانب القصور في الخدمات المقدمة للجمهور، وهذا يعطي أهمية جلية لتطوير هذه الشركات لتضاهي في أدائها شركات الاتصالات في الدول العربية.

يتضح من هذه الدراسة أن إدارة المعرفة تمثل أهم العمليات الإدارية وذات الأثر الفعال على نجاح أداء العاملين والشركات بشكل عام والشركات السورية للاتصالات بشكل خاص انطلاقاً من مفهوم الرأس المال الفكري ولاسيما مع التطورات والتزامن مع الثورة المعلوماتية والاتصالات.

وقد التمتست الباحثة عند زيارتها لبعض شركات الاتصالات المدروسة كشركة سيريتل والشركة السورية للاتصالات ضعف الإمكانيات المتاحة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة وعدم وجود قدر كافي من الدعم والمساندة من الإدارة العامة إتجاه المعرفة بشكل عام واحلال الإتصال التكنولوجي بدلاً من التفاعل البشري مما دفع الباحثة للتصدي لهذا الأمر ، وتحديد الثغرات التي تمنع من تطبيق ادارة المعرفة في الشركات المدروسة واقترح بعض النماذج والمقاييس لإدارة المعرفة المطبقة في شركات مشابهة لها في دول عربية إضافة إلى دراسة خطوات تطبيق برنامج لإدارة المعرفة بما يتلالم مع تطلعات وامكانيات الإدارة العليا في شركات الإتصالات السورية المدروسة ، وقد جرى اعداد هذه الدراسة لتساعد في هذا المجال ولاسيما بعد أن أصبح اقتصاد المعرفة أحد التوجهات الإقتصادية الرئيسية إن لم نقل أحد أهم التوجهات الإقتصادية في عالم اليوم في الدول المتقدمة والناهضة، ويتميز اقتصاد المعرفة بسرعه نجاحه وتطوره إضافة إلى كونه اقتصاد عالمي لايعرف الحدود الجغرافية.

كما أن آليات نقله وتطويره بسيطة لذا لابد من المؤسسات والشركات الصناعية والتجارية من استثمار رأس مالها المعرفي وتسخيرها للإستفادة من الفرص المتاحة.

وجل ماتصبو إليه الباحثة أن تكون هذه الدراسة مفيدة لكل دارس وباحث ولكل من يهيمه أمر إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات والشركات بشكل عام وشركات الاتصالات السورية بشكل خاص.

المصادر والمراجع باللغة العربية:

- ١- الآغا، ناصر جاسر. (يناير ٢٠١٢). "واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها". مجلة جامعة الأقصى، مج ١٦ (١). - ص.ص. ٦٢-٣٠.
- ٢- الأكلبي، علي ذيب. (٢٠٠٨). "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات". - عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ٣- بباوي، مراد حكيم. (٢٠١٤). "هندسة المعرفة وانقرائية الصورة الالكترونية لإثراء الثقافة الفنية في التربية الفنية". - [مصر]: المنهل، ٩٣ ص.
- ٤- بورسة، أمل جمال. (٢٠١٦). "مكتبات جامعة دمشق ومدى استعدادها لدخول برنامج لإدارة المعرفة: دراسة ميدانية". - رسالة ماجستير، جامعة دمشق، دمشق.
- ٥- الجنابي، أميرة هاتف حداوي. (٢٠٠٦). "أثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية". - رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
- ٦- جوهرة، أقطي، فوزية، مقراش. (يومي ١٣ و ١٤ ديسمبر ٢٠١١). "تأثير تبني استراتيجيات ادارة المعرفة في تحسين مستوى المهارات التفاعلية للموظف: دراسة حالة مؤسسات الإتصال بولايتي بسكرة وجيجل". بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، بسكرة، ٢٠ ص.
- ٧- حجازي، هيثم علي. (٢٠٠٥). "إدارة المعرفة: مدخل نظري". - عمان: الأهلية للنشر والتوزيع والطباعة، ١٥٨ ص.
- ٨- حسينة، قلبو. (٢٠١٥). "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة". - رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ١٠٤ ص.

٩- الحمصي، محمد. (٢٠٠٩). "نظام استثمار خدمات الإتصالات". المجلة السورية للإتصالات، ١٢ ص. (تاريخ الدخول: ٢٠١٧/١١/٤) على الرابط: <http://www.ste.gov.sy>.

١٠- دائرة التنمية الاقتصادية. [د.ت]. "مؤشر أبو ظبي للإبتكار". أبو ظبي: دائرة التنمية الاقتصادية. (تاريخ الدخول: ٢٠١٧/١٢/١٥) على الرابط: <http://www.ded.abudhabi.ae>.

١١- دروزة، سوزان صالح. (٢٠٠٨). "العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها و أثرها على تميز الأداء المؤسسي". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

١٢- دياب، مهدي أمين، جمال الدين، نجوى يوسف. (٢٠٠٧). "أهداف الجامعات في مصر وقضاياها في مجتمع المعرفة: رؤية ميدانية من منظور أعضاء هيئة التدريس بجامعتي القاهرة وبنها". مجلة العلوم التربوية، (٤).

١٣- ربيع، قرين. (٢٠١٦). "منهجيات قياس إدارة المعرفة في الوطن العربي". مجلة ميلة، ٣٣ ص.

١٤- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز. (٢٠٠٧). "الإدارة الإستراتيجية للمعرفة". مصر: جامعة عين شمس، ٢٢ ص.

١٥- الزامل، ريم. (٢٠٠٣). "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة". مجلة العالم الرقمي، (١٦). (تاريخ الدخول: ٢٠١٨/٤/٣) على الرابط: www.al-jazirah.com/cig_bin/new_ads.pl?advert=nonssi&page01.

١٦- الزطمة، نضال محمد. (٢٠١١). "إدارة المعرفة و أثرها على تمييز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٩ ص.

- ١٧- الزيادات، محمد عواد. (٢٠٠٨). "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة". - عمان: دار الصفاء، ٤٠٦ ص.
- ١٨- شركة سيريتل (٢٠١٨). "التقرير السنوي ٢٠١٧". - دمشق: [د.ن.]، ٥٨ ص.
- ١٩- الطشكندي، زكية بنت ممدوح قارئ عبدالله. (٢٠٠٩). "إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات". - رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، ١٦٥ ص.
- ٢٠- عبلة، حمادي. (٢٠١٣). "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان". - رسالة ماجستير، جامعة ألكلي مهند أولحاج، الجزائر، ١٢٠ ص.
- ٢١- العتيبي، ياسر عبدالله بن تركي. (٢٠٠٨). "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية". - رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية، ١٩٥ ص.
- ٢٢- عثمان، علان محمد خليل. (٢٠١٠). "اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين". - رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ١٧٤ ص.
- ٢٣- عشاوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠١٠). "الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية". - مصر: منشأة المعارف الإسكندرية، ٣٠٤ ص.
- ٢٤- عفانة، عزو. (٢٠٠٠). "حجم التأثير واستخداماته في الكشف عن مصداقية النتائج في البحوث التربوية والنفسية". - مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، (٣).
- ٢٥- علي، أحمد. (٢٠١٢). "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة". مجلة جامعة دمشق، مج ٢٨ (١)، ٥١٢ ص.

- ٢٦- علة، مراد.(٢٠١١).-"جاهزية الدول العربية للإندماج في اقتصاد المعرفة:دراسة نظرية تحليلية". قطر: كلية الدراسات الإسلامية في قطر، ص٣٣.-(تاريخ الدخول: ٢٠١٧/٤/٢١) على الرابط: <http://conference.qfis.qa/app/media/344>.
- ٢٧- العلي، عبدالستار، والقنديلجي، عامر ابراهيم.(٢٠٠٦).-"المدخل إلى إدارة المعرفة".-الأردن: دار المسيرة، ٣٦٠ص.
- ٢٨- عودة، أحمد.(٢٠٠٢).-"القياس والتقويم في العملية التدريسية".- [د.ن]: دار الأمل للنشر والتوزيع.
- ٢٩- عوض، عاطف محمود.(٢٠١٢).-"دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي".-رسالة ماجستير، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، دمشق.
- ٣٠- عيشوش، رياض.(٢٠١١).-"مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة".-رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ٣١- القهيوي، ليث عبدالله.(٢٠١٣).-"استراتيجية إدارة المعرفة".-الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٣٢- الكبيسي، صلاح الدين.(٢٠٠٥).-"إدارة المعرفة".-القاهرة: المنظمة العربية لتنمية الإدارية، ٢١٣ص.
- ٣٣- ماضي، اسماعيل.(٢٠١٠).-"دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: حالة دراسية لجامعة الإسلامية بغزة".-رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٦٠ص.

- ٣٤- المالكي، مجبل لازم مسلم.(٢٠١٠). "هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية".- عمان: الوراق للنشر والتوزيع، ٢١٩ص.
- ٣٥- المدلل، عبدالله وليد.(٢٠١٢). "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء".-رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ١٥٥ص.
- ٣٦- المعهد العربي للتخطيط.(٢٠١٢). "تقرير التنافسية العربية ٢٠١٢: الإصدار الرابع".- الكويت:مكتبة الكويت الوطنية.- (تاريخ الدخول: ٢٠١٧/١١/١٦)على الرابط: http://www.arab-api.org/images/publication/pdf/310/310_compissue2012.pdf
- ٣٧- المغربي، عبد الفتاح.(٢٠٠٢). "نظم إدارة المعلومات الإدارية".- المنصورة: المكتبة العصرية.
- ٣٨- الملاح، تامر.(٢٦ يونيو ٢٠١٥). "هندسة المعرفة". - مجلة الموقع الرسمي الخاص ب/م تامر الملاح.- (تاريخ الدخول: ٢٠١٨/٥/١٣)على الرابط: www.tamer2011-com.
- ٣٩- الملكاوي، ابراهيم الخلوف.(٢٠٠٧). "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم".- الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، ٣٠٨ص.
- ٤٠- المنصوري، أحمد سعيد.(١٩٩٧). "مشكلات التفويض الإداري دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية بإمارة أبو ظبي".-رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، القاهرة، ٢١٠ص.
- ٤١- المهيرات، بسام محمد.(٢٠١٢). "إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات".- الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ٢٩٤ص.

٤٢- ناصر، أكرم.(٢٠٠٦).-"نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير".-دمشق: مركز الدراسات والبحوث العلمية.

٤٣- هيئة الأمم المتحدة.(٢٠٠٣).-"تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣: نحو إقامة مجتمع المعرفة".- عمان: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.

٤٤- هيئة الأمم المتحدة.(٢٠١٤).-"تقرير التنمية البشرية ٢٠١٤: المضي في التقدم لدرء المخاطر".-نيويورك:برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

٤٥- وزارة الإقتصاد والمالية الإفريقيين.(٢٠١٤ آذار/مارس).-"الابتكار ونقل التكنولوجيا لتعزيز الإنتاجية والقدرة التنافسية في إفريقيا".-بحث مقدم للمؤتمر التاسع لجمعية الإقتصاد والمالية الإفريقيين.-أبوجا: الدورة التاسع للمؤتمر، ٨ص.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

46- Arabstates.(2014).-"Arab KnowledgeReport2014: Youth and localisation of Knowledge".-Dubai: UNDP an Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Foundation.-(cited in:3/5/2018)at: http://www.arabstates.undp.org/content/dam/rbas/report/undp_general_report-eng.pdf

47-Duffy,Jan.(2000).-" Knowledge Management: to be or not to b/ Jan Duffy".- USA: Information.

48-L,Jennex& Olfman.(2004).-" Assessing Knowledge Management success Effectiveness".- Hawaii:[N.O].

49-Meso,Peter.(2001).- " Knowledge management infrastructure systems development and the catalysis of knowledge managemen procesd in web-

based virtual organizations, Kent State University".-

Master,kent.

50-Michael,porter.(1999).-"**La concurrence selon Porter"**.-Ed Village mondial,Paris.

51-Nevo,Dorit.(2003).-"**Developing effective Knowledge management systems "**" .- Master, The university of britishColumbia,Canada.

52- Sarrafzade,Maryam.(2008).-"**The implications of knowledge management for the library and information professions"**.-Doctor,Rmituniversity,Rmit.

53-Schwab,Klaus,Martin,Xavier Sala.(2015).-"**The Global Compet itiveness Report"**._ Geneva:World Economic Forum.-(cited in: 25/9/2017) AT:
http://www3.weforum.org/docs/wef_global_competitiveness_report_2014-.pdf.

54-World Bank, Ins Tute.(2012).-"**Knowledge Economy Index"**._KEI:Rankings.

مواقع الإنترنت:

55-www.syriatel.sy

الملحق الأول

جامعة دمشق



كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم المكتبات والمعلومات

الأخ/ الأخت الفاضلة:

الموضوع: طلب تعبئة استبيان

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **إدارة المعرفة وأثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية، بإشراف الأستاذ الدكتور عبد المجيد مهنا**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المكتبات والمعلومات في جامعة دمشق.

أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، آملة اهتمامكم وتعاونكم، والتفضل بقراءة فقرات الاستبيان بدقة، ووضع الدرجة التي ترونها مناسبة أمام كل فقرة بموضوعية، مشيرة إلى أهمية الاستبيان حيث أنه سيشكل إضافة حقيقية للمعرفة في موضوع الدراسة نظراً لحداثة الموضوع من الجانب النظري، وندرة تطبيقه على أرض الواقع.

شاكراً لكم جهودكم في دعم البحث العلمي، علماً بأن كافة المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الاحترام والتقدير

الباحثة/ آلاء خليل الخشي

استبيان

(إدارة المعرفة وأثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية)

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السورية

يهدف هذا الاستبيان إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة و أهمية تطبيقها وأثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية وإمكانية تطبيقها على تلك الشركات منوهين إلى ما يلي:

أن الفئة المستهدفة بالدراسة هم المدراء ورؤساء الشعب والدوائر و المراكز والأقسام بالإضافة للخبراء والاستشاريين .

تعريف إدارة المعرفة (Knowledge Management):

على أنها عملية تحويل المعلومات المخزنة لدى المرء إلى حد أنه يستطيع الانتفاع منها، فتصبح المعلومة معرفة.

يمكن تمثيلها على شكل معادلات:

المعلومات = البيانات + معنى البيانات.

المعرفة = المعلومات المخزنة الضمنية والصريحة + القدرة على الاستفادة من هذه المعلومات.

القسم الأول: معلومات عامة:

١. العمر:

- ☐ أقل من ٢٥ سنة ..
- ☐ ٢٥ – أقل من ٣٥ ..
- ☐ ٣٥ – أقل من ٤٥ ..
- ☐ ٤٥ سنة فما فوق ..

٢. المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوية أو معهد
- ☐ بكالوريوس ..
- ☐ ماجستير ..
- ☐ دكتوراه ..

٣. سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من ٥ سنوات ..
- ☐ ٥ – أقل من ١٠ ..
- ☐ ١٠ – أقل من ١٥ ..
- ☐ ١٥ سنة فأكثر ..

- | | |
|--|---|
| ☐ المدير العام التنفيذي | ☐ مساعد مدير عام / (أو معاون مدير عام) |
| ☐ مدير فرع / (أو مدير إدارة) | ☐ رئيس مركز / (أو مدير قسم) |
| ☐ رئيس دائرة / (أو رئيس شعبة) | ☐ الخبير والاستشاري |

القسم الثاني: الرجاء وضع دائرة أو علامة صح على الإجابة التي تراها مناسبة:

المحور الأول: ادراك العاملين لفهوم وأهمية وأهداف ادارة المعرفة في الشركة:

- ١- هل تسهم ادارة المعرفة في الحصول على معارف جديدة حول الشركة؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة
- ٢- هل يمكن استخدام ادارة المعرفة لتقويم الأداء الوظيفي للشركة والعاملين فيها؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة
- ٣- هل توفر إدارة المعرفة المزيد من الوقت والجهد المبذولين لأداء المهام المختلفة؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة
- ٤- هل تزيد ادارة المعرفة القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار مبتكرة؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة
- ٥- هل تقوم الشركة بتحويل المعلومات إلى معرفة قيمة يمكن الإستفادة منها في اتخاذ القرارات المناسبة أثناء العمل؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة
- ٦- هل يمكن تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية عن طريق ادارة المعرفة ؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

المحور الثاني: تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على مستوى أداء شركات الاتصالات السورية:

الجانب الأول: متطلبات إدارة المعرفة:

أولاً: البيانات والمعلومات:

- ٧- هل يكتسب العاملون بالشركة المعرفة من خلال توفير مصادر متعددة للمعلومات (كالمكتبة والانترنت)؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٨- هل لدى الشركة أكثر من قاعدة بيانات لتصنيف المعرفة؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٩- هل توفر إدارة الشركة أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة (كالاتجاهات) وتوزيعها على العاملين؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

ثانياً: المعرفة الضمنية والصريحة:

١٠- هل لدى الشركة الخبرات الفنية والإدارية الكافية؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

١١- هل لدى الشركة مهارات فردية ومعارف لازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

١٢- هل لدى الشركة معرفة باحتياجاتهم المستقبلية من الموارد البشرية التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

١٣- هل تتبنى الشركة أحدث التكنولوجيا لتطوير وتحسين أعمالها؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

١٤- هل لدى الشركة معرفة بالأفراد العاملين المميزين الذين لديهم مذكرات فكرية وبراءات اختراع؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

ثالثاً: البنية التحتية والتكنولوجية:

١٥- هل تقوم الشركة بتوفير المعلومات المعرفية للعاملين المناسبين في الوقت المناسب من خلال نظام الأرشفة لديها؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

١٦- هل توفر الشركة خدمة البريد الإلكتروني للعاملين والزبائن لتلبية احتياجاتهم؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

١٧- هل لدى الشركة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العاملين والزبائن بأخر المستجدات والمعلومات؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

١٨- هل توفر الشركة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) لتسهيل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والعاملين؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

١٩- هل تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في الشركة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٢٠- هل تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

رابعاً: رأس المال البشري والتخطيط والتنفيذ:

٢١- هل تشجع الشركة على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٢٢- هل تهتم الشركة بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٢٣- هل تستخدم الشركة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها الاستراتيجية؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

المحور الثالث: عمليات ادارة المعرفة:

أولاً: تشخيص المعرفة:

٢٤- هل يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية والخارجية؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٢٥- هل تعتمد الشركة على أسلوب العرض الصوري من خلال المخططات والرسوم الدلالية للمعرفة؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

ثانياً: توليد المعرفة:

٢٦- هل تعتمد الشركة بتوليد معارفها على الاكتساب من المصادر الخارجية؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٢٧- هل تعتمد الشركة بتوليد معارفها على تفاعل العاملين مع بعضهم البعض من جهة ، ومع الخبراء الاستشاريين من جهة أخرى؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٢٨- هل تتبع الشركة في توليد معارفها على ورش التعلم التنظيمي (أي تطبيق استراتيجيات التعلم الفردي-الجماعي- المؤسسي)؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

ثالثاً: تخزين المعرفة:

٢٩- هل تعتمد الشركة في تخزين معارفها على الأفراد من خلال أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات)؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٣٠- هل تعتمد الشركة في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية وقواعد البيانات التي تتناول الموضوعات المعرفية المختلفة؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

رابعاً: توزيع المعرفة:

٣١- هل تقوم الشركة بتوزيع المعرفة من خلال عقد دورات تدريبية من قبل زملاء الخبرة القدامى؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٣٢- هل توزع الشركة معارفها من خلال إصدارها لنشرات ودوريات خلال فترات محددة؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

خامساً: تطبيق المعرفة:

٣٣- هل تستخدم الشركة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٣٤- هل تعتمد الشركة على رأي الخبراء حول نتائج أعمالها ونشاطاتها؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

المحور الرابع: مستوى الأداء في شركات الاتصالات السورية:

أولاً: رضا العاملين:

٣٥- هل تسهم المعرفة في الشركة برفع كفاءة العامل من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع؟

موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٣٦- هل يؤثر اعتماد المعرفة على زيادة مستوى رضا الشركة ورضا العاملين؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٣٧- هل توفر إدارة المعرفة نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت في الشركة؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

ثانياً: كفاءة العمليات الداخلية:

٣٨- هل تساهم المعرفة ومتطلباتها بضمان جودة الخدمات المقدمة؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٣٩- هل تزيد إدارة المعرفة ومتطلباتها من سرعة إنجاز الأعمال وأداء المهام في الشركة؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٤٠- هل تبني منهج إدارة المعرفة ومتطلباتها يزيد من نسبة الخدمات التي تقدمها للعاملين والزبائن؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

ثالثاً: التحسين والتطوير:

٤١- هل تقوم الشركة من خلال آليات إدارة المعرفة بمراجعة عملياتها باستمرار، وتستفيد من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة عملها؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٤٢- هل يوجد في إدارة المعرفة نظام فعال لمحاسبة المخطئ أو المقصر في أداء مهامه ومكافئة المجد والمبدع؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٤٣- هل تهتم الشركة بإجراء المسوحات بشكل مستمر للتعرف على احتياجات وتوقعات وطموحات الجمهور؟
موافق بشدة موافق لا أهتم غير موافق غير موافق بشدة

٤٤- ملاحظات أو توصيات أخرى:

.....
.....
.....

....انتهى....



....وشكراً جزيلاً لتعاونكم

Search Abstract

The study deals with the management of knowledge and its impact on the performance level of Syrian telecom companies. It dealt with the application of knowledge management in the Syrian Telecommunications Company and Syriatel Company in terms of concept, importance, objectives and forms of knowledge management and its sources and then the principles of knowledge and its justification. Knowledge management, and strategy, and provided models for knowledge management, measurement and methods, and hence the problems of applying knowledge management and the role of knowledge management in institutional performance, and the relationship between knowledge engineering and knowledge management in detail to conclude elves Theoretical vision of a future application of knowledge management in the Syrian telecommunications companies.

A field study was conducted for Syrian telecommunications companies such as Syrian Telecommunications Company and Syriatel. The sample was tested in the process of applying knowledge management based on the method of the standard interview and distributing questionnaires to certain senior management persons such as heads of departments, heads of departments and consultants as shown In the questionnaire.

Since the failure of these companies to implement knowledge management effectively and properly it was proposed to form a committee of employees from certain departments such as the Department of Knowledge Management in the Department of Human Resources and the Department of Informatics to propose a program and a specific mechanism to provide knowledge to facilitate the benefit of that valuable knowledge, and the proposal is still in the process of processing And the study has reached a set of results and proposals that contribute to the maximum benefit of the study.

This study was concluded with a number of important results. The recommendations contribute to maximizing the use of the study such as the lack of knowledge management application in the studied companies through the absence of standards of knowledge that can be used by Syrian telecommunications companies as a basis for their transfer to the knowledge economy and not relying .on the opinions of experts and consultants on the results of their work And activities

It was necessary to implement a knowledge management program that is currently being studied in the Syrian Communication Company, which is based on the human interaction between the Department of Knowledge in the Human Resources Department and the Department of Informatics and collects and categorizes them in an organized manner to facilitate their use in the development of related knowledge and the creation of a team of consultants to assess the results of application Activities and activities.



Syrian Arab Republic

Damascus university

Faculty of Arts and Humanities

Library and Information Section

Knowledge management and its impact on the level of performance of Syrian telecommunications companies

**Master's thesis in Library and Information Science in library management and
information services.**

By

Alaa Khalil Al Khachi

Supervised by

Professor Abdul Majid Muhanna

2018