



## مطبوعة مقدمة لطلبة ماستر سنة أولى

ميدان : العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

فرع : علوم التسيير\*تخصص : إدارة موارد بشرية

مقياس : إدارة المعارف

د. بلغنامي نجاة وسيلة

السنة الجامعية:2020\*2021

# د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

## برنامج ادارة المعارف

- (1) المحاضرة الاولى : دراسة مصطلحات الدراسة : المصطلح الاول الادارة .
- (2) المحاضرة الثانية :تطور مفهوم الادارة في ظل تطور مدارس الفكر
- (3) المحاضرة الثالثة: هرم المعرفة
- (4) المحاضرة الرابعة: انواع ، أصناف و أشكال المعارف و خصائصها :
- (5) المحاضرة الخامسة : نشأة ادارة المعرفة و تطور مفهومها:
- (6) المحاضرة الخامسة : عمليات ادارة المعرفة
- (7) المحاضرة السادسة : مراحل و مجالات ادارة المعارف
- (8) المحاضرة الثامنة : نماذج ادارة المعارف
- (9) المحاضرة التاسعة : استراتيجيات ادارة المعارف
- (10) المحاضرة العاشرة : الكفاءة و الادارة بالكفاءات
- (11) المحاضرة الحادي عشر: ادارة المعرفة و الأنظمة الذكية
- (12) المحاضرة الثاني عشر : إدارة المعرفة و النظم الخبيرة
- (13) المحاضرة الثالثة عشر : إدارة المعرفة و الابداع
- (14) المحاضرة الرابع عشر :علاقة ادارة المعرفة بتكنولوجيات المعلومات و الاتصال
- (15) المحاضرة الخامس عشر :علاقة ادارة المعرفة بالمنظمات الذكية، الفطنة
- (16) المحاضرة السادسة عشر : علاقة ادارة المعرفة بالمنظمات المتعلمة.

# د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

## المحاضرة الأولى: دراسة مصطلحات الدراسة : إدارة - معارف

### مقدمة :

من خلال عنوان المقياس يظهر لنا جليا انه يتكون من كلمتين أساسيين : إدارة و المعارف إلا لذلك سنقوم في أول محاضرة بالإلمام بالمفاهيم الأساسية لمصطلح الإدارة و ذلك بتحديد مدلولها من حيث: أولا تحديد العوامل المساعدة لنشأة كل من الإدارة في ظل ذلك سنقوم بالتعرف على تطور المصطلح ثم استعراض نشأة إدارة المعارف ، ثانيا تحديد ماهيته. حيث شهد نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة مثل :

• مثل إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ، (le management de la qualité totale) مع بداية التسعينيات

• إعادة الهيكلة Re-structure . و إعادة الهندسة Re-ingénierie

• إضافة إلى إدارة المعارف the knowledge management التي تعتبر من أهم الأساليب الحديثة لإحداث التغيير و التطوير ، فمع تطور المعاملات الاقتصادية و ظهور الشركات التجارية و كبر حجم المؤسسات أدى ذلك زيادة الحاجة إلى التخصصات الادارية عليه بدات الحكومات والمنظمات تعطي اهتماما كبيرا للشركات و المنظمات التي تمتلك مستوى متميز و متفوق في مجال المعارف لعدة اسباب :

1. هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول من الاقتصاد التقليدي نحو إقتصاد المعرفة اي التحول من

وسائل

• أو عوامل الانتاج التقليدية الى وسائل الانتاج الحديثة ، عليه ما هي أقسام عناصر الإنتاج التقليدية ( الذي يعتمد على عوامل الانتاج التقليدية : بتوفر 03 عناصر: الأرض، العمل و رأس المال ) باضافة عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد و المتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من راس المال قائم على الخبرة و المعرفة ساهم في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات و المعرفة و بالتالي بناء القوة تحول القيمة من المادة إلى المعرفة و انتقال مزايا المنافسة الى موارد المعرفة و موارد المعرفة و راس المال الفكري<sup>1</sup>

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

حيث اصبح يطلق على **علمى راس المال الجديد . برراس المال الفكري او المعرفي .** علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي . كما هو موضح أدناه :

• **راس مال هيكلى أو داخلى: الانظمة و البراءات و قواعد البيانات**

• **راس مال بشري : التعليم ،خبرة ،تدريب و مهارة**

• **راس المال خارجى او سوق أو الزبون: الربحية و ولاء المستهلك**

زيادة على ذلك يعتبر عنصر اساسيا لتشكيل المنظمة الذكية

**المنظمة الذكية =تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + القيم.**

2. تزايد المنافسة في الاسواق و هذا ما استلزم مهارات ادارية في التجديد و الابتكار لتحسين نوعية الانتاج و خفض التكاليف

3. المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة مما التنبؤ بهذه التغيرات و مواجهتها في الظروف السائدة و الغير معروفة.

**والطريقة المستخدمة في الادارة للتنبؤ بهذه المتغيرات ؟هي بالطبع وظيفة التخطيط** خاصة بفضل استعمال الوسائل الكمية مثل المحاسبة و المعلوماتية في ادارة الاعمال و القواعد المالية في البنوك لاستخدام امثل للموارد المتاحة بأفضل طريقة و أقل تكلفة

حيث ساهم التطور الإداري اعتباراً من منتصف القرن الماضي في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات، وأدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمنظمات إلى ظهور عدد من الأعراض والمشكلات التي تحتم الاهتمام بالعنصر البشري والتركيز على تنمية والاهتمام بنظم الحوافز المادية والمعنوية لخلق بيئة ومناخ ملائم للإبداع والتطوير سعياً لتحقيق رضى العملاء والمستهلكين من أفراد، ومجتمعات

و قد ساهم العبيد من الرجال و هم الذين يطلق عليهم رواد الادارة الاوائل الى ظهور العديد من الاتجاهات الفكرية التي تحمل كل واحدة منها في طياتها فلسفة خاصة بها و كذا حسب الفترة التي تزامنت معها بحيث تعتبر المدرسة الكلاسيكية من اول المدارس الذين وضعوا الاسس الاولي لعلم المنظمات و التي ارتبطت اعمالهم مع بداية القرن العشرين : F.W.TAYLOR

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

H .FAYOL . MAX WEBER ، بيد ان كل واحد منهم ركز على جانب معين إلا ان مساهمتهم اشتهرت في العديد من الفرضيات الاساسية أمثال:<sup>2</sup>

1. ادام سميت حيث يعتبر اب الاقتصاد الحديث و لا يزال من اكثر المفكرين و يعتبر ايضا من

اول من حاول وضع القواعد الحديثة للادارة و التنظيم

2. و استمرت هذه المحاولات باعمال تايلور بالو م أ حول تقسيم العمل و تنظيمه

3. اعمال فايول بفرنسا حول الادارة و تنظيم المؤسسات و تقسيم الوظائف

مما كون عدة اتجاهات و مدارس تنظيمية و ادارية كل منها ركزت على جانب المؤسسة و المنظمة بشكل أوسع

### اولا : تطور مصطلح الادارة :

يجد القارئ للغة العربية عدة مصطلحات تعبر كلها عن الادارة : التسيير و المناجمنت مع العلم ان كل المؤشرات تقول انهما شئ واحد يجدر الاشارة ايضا الى ان كلمة مناجنت مستعملة عموما في المؤسسات الخاصة ثم اخذت مكانتها في الادارة<sup>3</sup> ، حيث نلاحظ هناك اختلاف في التسميات المستعملة حيث تستعمل كلمة إدارة كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية بينما يطغى استعمال كلمة تسيير في الجزائر كترجمة للمصطلح الانجليزي management .

1. أصل كلمة الادارة لاتيني بحيث يطلق عليها في اللاتينية manus اليد و تعني مجهودات

بشرية لإنجاز أهداف محددة و التي هي خدمة الاخرين<sup>4</sup> و تقديم العون لهم<sup>5</sup> ، فكلمة تسيير

من الكلمات المتداولة يوميا في حياة الافراد حيث يطلق على ذلك في اللغة الفرنسية مصطلح

: GESTION (gestion vient du latin gestio)<sup>6</sup> ، لذلك تناولت

في الاول من طرف إدارة المنظمات. ثم تطورت في الخمسينيات لتشمل قضايا الإدارة

والقيادة. كما هناك عدة مرادفات لها في اللغة الفرنسية : Administration،

Direction ، Management،

2. بعد ذلك دخلت عبارة او لفظ المناجنت management الى اللغة الفرنسية بالنطق

الفرنسي في سنة 1973 حيث اتت مباشرة من الانجليزية TO MANAGE التي

تعني قاد ، أدار

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

3. من ناحية الاشتقاق نجد في اللغة الفرنسية الفعل Ménager مستعملة في الاقتصاد و في اللغة الايطالية maneggiare و التي تعني كلها الفعل أدار.

- و في اللغة الانجليزية هذا المصطلح يعتبر اشمل لتضمنه المهارات الإدارية<sup>7</sup> و يقصد بها الكفاءات و القدرات القيادية التي يجب أن تتوفر في المسير (المدير) لكن مهما يكن فان هناك ارتباط بن مهام المسير و القائد غير أنهما مفهومان مختلفان كما هو موضح في الجدول المشار اليه أدناه :

### جدول رقم : اوجه الاختلاف بين المسير (المدير) و القائد

معايير التفرقة	المسير او المدير	القائد
المهام	هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام باعمال و انجاز مهام من خلال الاشخاص الاخرين بممارسة الوظائف الاساسية للإدارة فهو مخطط ، منظم ، مراقب و موجه ونجده في جميع المستويات الادارية : مدير ، رئيس مصلحة ،رئيس مكتب ....الخ للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرار يتحول الى منفذ و يفقد صفة مسير	هو ذلك الشخص الذي يقوم بعملية التأثير في المرؤسين فهو مدرب ، محفز يستطيع بناء فريق و هو ماهر في الاتصال قادر على حل المشكلات و يجب المخاطرة و التجديد
الاهداف	يسعى الى تحقيق اهداف محددة	يحدد الاشياء التي يجب تحقيقها
الافراد العاملين	مرؤوسين عبارة عن تابع	مساعدين

المصدر : من اعداد الاستاذة بالاعتماد على : أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري ،أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان ،د. بشرى بنت بدير المرسي غنام،(2014)،

# د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

ثانيا ماهية مصطلح الادارة كمارسة و ووليد الفطرة أم وليد المعرفة العلمية:

(1) التعاريف الشائعة للادارة: نذكر منها مايلي :<sup>8</sup>

- مادة علمية تهتم بمواضيع البحث عن الأهداف والشكل الذي يسمح بالوصول إلى تحقيقها
- هو تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.
- هي نوع خاص من النشاط يحول الجماعة غير المنظمة إلى مجموعة هادفة ومنتجة.
- تنفيذ الاشياء عن هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة .هو باختصار : تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (وهو جوهر مهمة المسير).

(2) مفهوم الادارة كمارسة **comme un processus** :

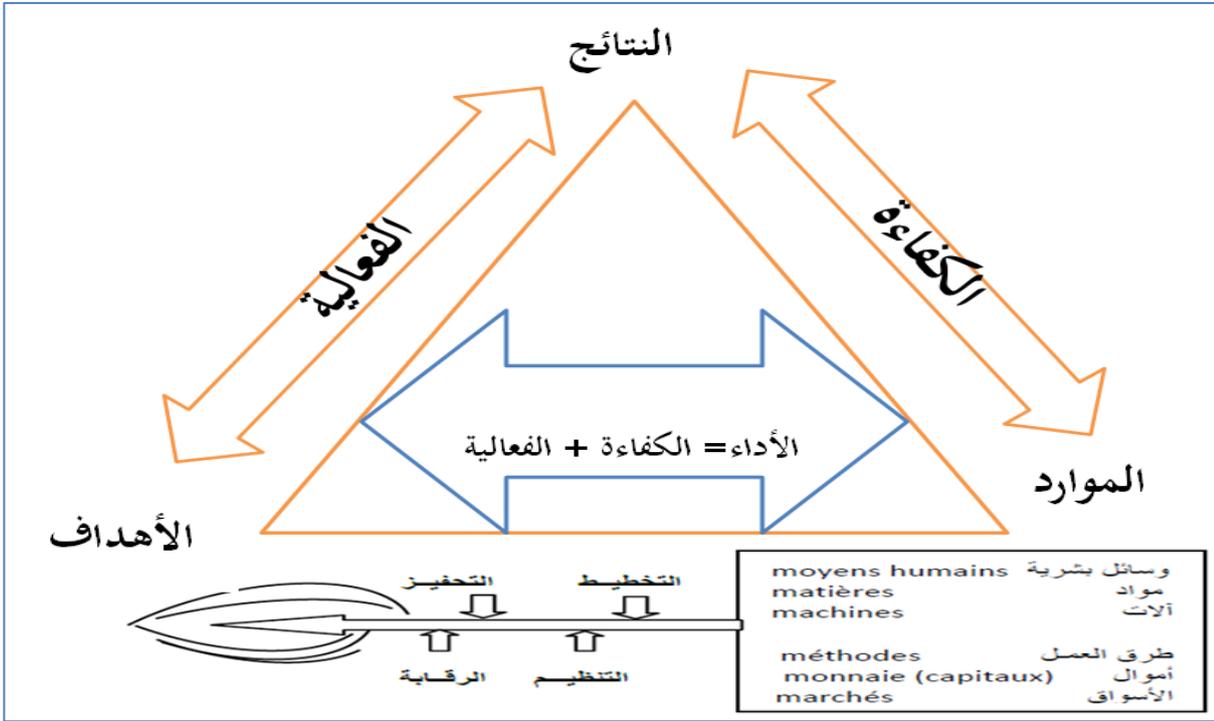
هي عبارة عن الاستخدام الفعال و الكفاء للموارد و المعلومات و الافكار و الوقت من خلال العمليات الادارية بغرض تحقيق الاهداف<sup>9</sup> ، و يقصد ب :

- الفاعلية : و يقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة
- الكفاءة : و يقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد : أي الاقتصاد في استخدام الموارد و حسن الاستفادة منها
- الموارد : و نقصد بها :  
أ. الموارد البشرية: الناس الذين يعملون في المنظمة  
ب. الموارد المادية : كل ما يوجد في المنظمة من مباني و أجهزة و الات  
ت. الموارد المالية : كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الاعمال الجارية و الاستثمارات الطويلة الاجل.

- المعلومات و الافكار: تشمل الارقام و الحقائق و القوانين و الانظمة.
- الوقت : الزمن المتاح لانجاز العمل
- العمليات الادارية : من المنظور التنظيمي للادارة هي عملية استغلال لكافة الموارد المتاحة ( المالية ، المادية و البشرية) لتحقيق الاهداف بدقة و فعالية ، و عليه في ظل اعتبار الادارة كمارسة يمكن تعريفها كالآتي : على انها انجاز الاهداف من خلال القيام بالوظائف الادارية الخمسة الاساسية : التخطيط ، التنظيم، التنسيق، التوجيه ، المراقبة .

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

الشكل رقم 01: مخطط يوضح العملية التسييرية



المصدر: من اعداد الاستاذة بالاعتماد على : زكريا الدوري وزملائه،(2011)، مبادئ ومدائل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين.

و بالتالي يمكن اعتبار الادارة عملية دائرية مستمرة: تبدأ بتحديد الأهداف أي بالتخطيط و يجوز أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة .فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات لابد أن يتطلب إجراء تعديلات على الخطط، بمعنى أن الرقابة تعود من جديد إلى التخطيط.

3) مفهوم الادارة كعلم أو فن : comme un science et un art :  
باختصار<sup>10</sup>

- الادارة كعلم: هو مجموعة من المعرفة المتراكمة والمنتظمة والمعارف عليها والتي تسمح بفهم الحقائق العامة التي تخص التسيير، وعند دراستها وفهمها والعمل بها لتحسين الفعالية، وتقصي الطريق للوصول إلى الأهداف. وتعتبر الادارة علم لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل<sup>11</sup> (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل أو الطرق الممكن إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها. ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية، سواءا كانت رياضية أو إحصائية .

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات، أو تقنيات مالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي). باختصار يمكن القول : لاننا ندرس في الجامعات نظريات و مبادئ و أفكار إدارية بمعنى انها مجموعة من المعارف تم الحصول عليها بطريقة منجية منتظمة و تحليل موضوعي<sup>12</sup>.

● الإدارة كفن: يتمثل في الطبيعة الإبداعية التي يتطلبها تطبيق هذه النظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، تتطلب منه التزام اليقظة والإبداع. كما أن إعطاء المدير صفة الفن لا يعني تجريده من صفته العلمية بل هو يعني تطعيم هذه الصفة في تجربته وتقديراته واحتكاكه بالواقع والمسير الناجح هو ذلك الذي يتمكن من المعاني العلمية وتطبيقها بالواقع. باختصار ايضا يمكن القول على أنه مهارة تعتمد على تطبيق هذه الافكار و النظريات و المبادئ الادارية بطريقة ذكية تعكس الخبرة و التجربة و الممارسة و الابداع و الثبات في مواجهة المواقف<sup>13</sup>

● عليه نستنتج من هذا أن المعرفة العلمية من جهة والممارسة الفنية من جهة هما شيئان ضروريان، فإن كان العلم يمدنا بالمعرفة فإن الفن يمدنا بحسن الممارسة. و بالتالي يمكن القول ان الادارة علم و فن بحيث أنها تعتمد على فن استخدام العلم و المنهج العلمي في البحث و تستند الى مبادئ و قواعد و لا بد للاداري من استخدام مهاراته الشخصية في تطبيق معارفه الإدارية، و عليه المهارات الادارية : تتوقف مدى قدرة المدير على إنجاز أهدافه و تحقيق الفاعلية و الكفاءة في أعماله على مدى توافر المهارات الإدارية التي تميز الافراد عن غيرهم داخل المنشأة<sup>14</sup>.

اصطلاحا يقصد بمهارات : جمع مهارة ، وهي التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ<sup>15</sup>. كما أن أهمية هذه المهارات تختلف باختلاف المستويات الإدارية، و التي يمكن تلخيصها كما يلي :

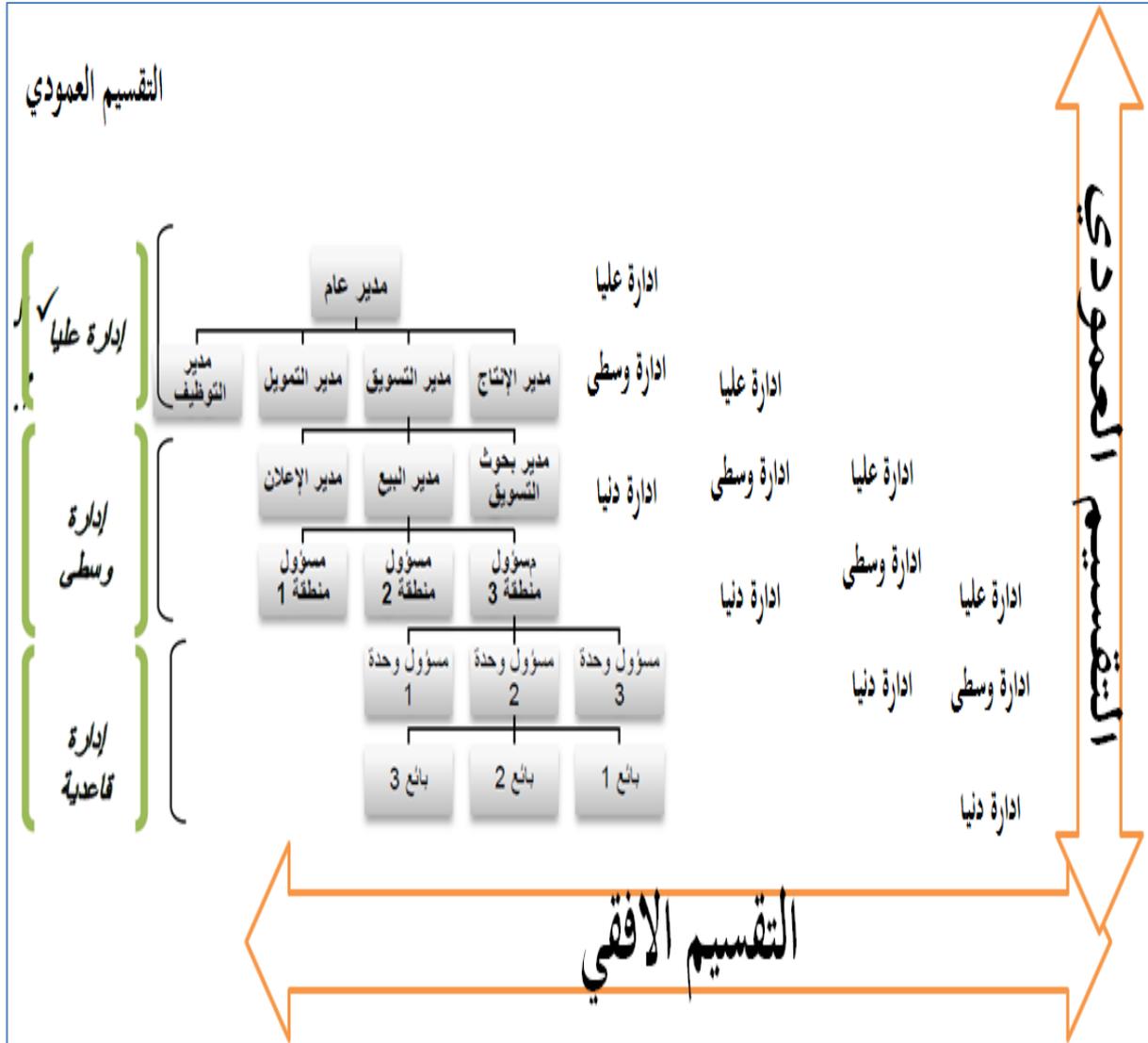
### 1.3) مستويات المسيرين: يخضع العمل الاداري للتقسيم الأفقي والعمودي للعمل.<sup>16</sup>

أ. التقسيم الأفقي: يتمثل في توزيع المديرين ليشرفوا على مختلف الاقسام والمجالات من نشاط المؤسسة (الإنتاج، المبيعات، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق،...)<sup>17</sup>

ب. التقسيم العمودي: يتمثل في توزيع المسيرين حسب ثلاث مستويات : مستوى قيادي (الإدارة العليا)، مستوى تنظيمي (الإدارة الوسطى)، المستوى القاعدي (الإدارة القاعدية).<sup>18</sup>

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

الشكل رقم 02: مخطط يوضح: التقسيم العمودي و الافقي للإدارة



المصدر: من اعداد الاستاذة بالاعتماد على : Françoise Delamare- Le Jonathan Winterton

Deist, Emma Stringfellow

2.3) أنواع المديريين : تقسم الى ثلاث انواع رئيسية

أ. المديرون القاعديون على مستوى الادارة الدنيا: يجرى انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم ومهارتهم التقنية.

تتلخص مهامهم فيمايلي <sup>19</sup>:

- يقومون بالإشراف على المستخدمين وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية.
- يختلفون على زملائهم من حيث حسن الأداء.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- التأكد من أن المهام الموكلة لمروؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت.

ب. المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يلعبون دور الوطاء بين المسيرين القاعدين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى<sup>20</sup>.

- يقومون بتنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم.
- يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير وحضور الاجتماعات وإجراء الاتصالات وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح.

ت. الإدارة العليا: يمارس المديرين هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، ويقومون:<sup>21</sup>

- برسم المسار العام للمنشأة.
  - أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة.
- يجرى ترقية هؤلاء المديرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية أي الإنتاج والتمويل والبيع.

**3.3) المهارات الإدارية:** بحيث تتطلب هذه الفئة التمتع بالمهارات يمكن تحديدها كما يلي:<sup>22</sup>

أ. مهارات فكرية:<sup>23</sup>

هذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل و ربط اجزاء الموضوع ببعضها البعض . **الفئة المستهدفة** : رؤساء الإدارة ، اعضاء مجلس الإدارة ، المدراء العامين ، نواب المدراء العامين ، المدراء و رؤساء الاقسام **يعني كافة العاملين المقبلين على الترقية لشغل وظيفة قيادية و اشرافية في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم .** وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات:

ب. مهارات انسانية:<sup>1</sup>

وتتوزع بشكل متساوي في جميع المستويات الادارية و تعني باختصار القدرة على التعامل مع الاخرين، تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات . هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات

<sup>1</sup> مسلم علاوي شبلي، (2012)، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة ، دار النشر الكتاب

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

مصالح مختلفة. وأن يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

### ت. مهارات فنية أو تقنية : 24

هي مطلوبة أكثر في المستويات الادارية الدنيا كإكتساب مهارة اللغة و المحاسبة و استخدام الحاسوب و هذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي الذي يشترط فيه أن يكون قادرا على أداء العمل بكفاية عالية. إذ بدون ذلك سيصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.

### ملاحظة :

- تزداد أهمية المهارة النظرية بالنسبة للمدير على مستوى القمة؛
- كما أن أهمية المهارة التقنية تتناقص مع ارتفاع المستوى الإداري ؛
- بينما تزداد أهمية المهارة الإنسانية والمهارة النظرية كلما ارتفع المستوى الاداري؛
- إن عمل المدير على مستوى القمة يتطلب رؤية واسعة، وقدرة عالية لتوزيع الاهتمامات بين مواضيع مختلفة؛
- بينما نجد المسير القاعدي تقنيا، يعرف الكثير بخصوص مجال معين من العمليات؛
- يصبح المدير على مستوى القمة عموميا (غير متخصص) يعرف قليلا عن كل من مختلف الأنشطة التنظيمية؛ لذلك يجب الاهتمام بالافراد العاملين على المستوى التشغيلي اكثر لانهم ركيزة بناء فريق او وحدة او ادارة او مؤسسة او منظمة

### هناك ايضا مهارة تشخيصية :

يقصد بها قدرة المدراء و العاملين على وصف موقف اداري معين و من ثم تحديد الاسباب و المكونات لهذا الموقف و تبرز اهمية هذه المهارة في تشكيل و بلورة الرؤية للمدراء من خلال مقومات الحدس و التخمين و التنبوء .

و فيما يلي يوضح توزيع المهارات بشكل تسلسلي :

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

جدول رقم 01 يوضح : تسلسل المهارات في المستويات الادارية :

ترتيب توزيع المهارة في المستوى الاداري	الادارة العليا	الادارة الوسطى	الادارة الدنيا
المركز الاول	المهارة التشخيصية	المهارة الانسانية	المهارة الفنية
المركز الثاني	المهارة الفكرية	المهارة الفكرية	المهارة الانسانية
المركز الثالث	المهارة الانسانية	المهارة التشخيصية	المهارة الفكرية
المركز الرابع	المهارة الفنية	المهارة الفنية	المهارة التشخيصية

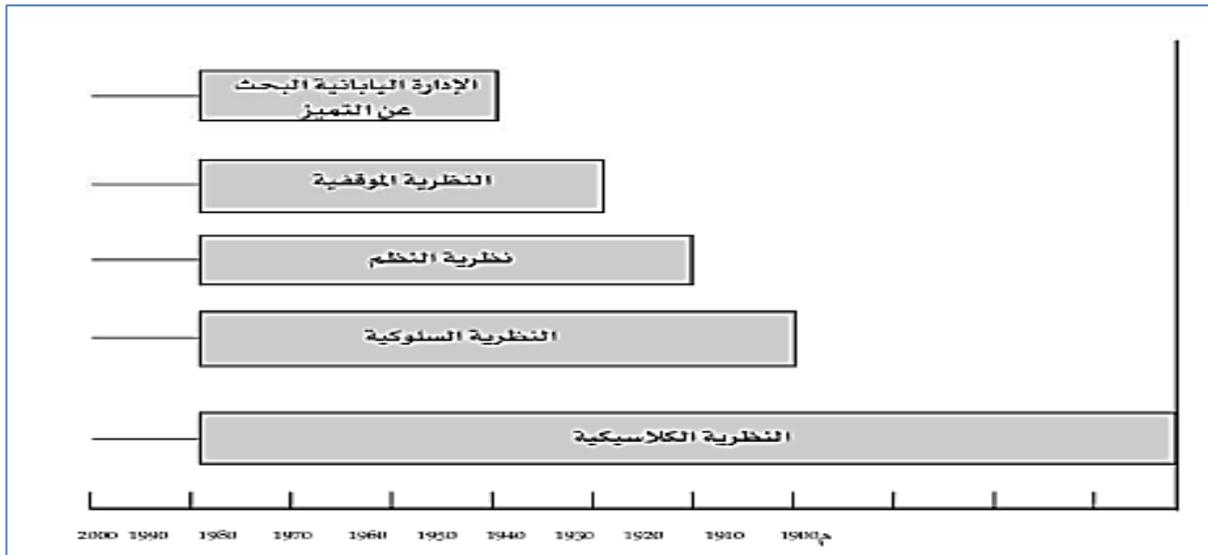
المصدر : زكريا الدوري وزملاؤه،(2010)،

### المحاضرة الثانية: تطور مفهوم الادارة في ظل تطور مدارس الفكر

(المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الانسانية و المدارس الحديثة )

مقدمة : ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما ميزها في كل مرحلة منها، بدء من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة.

### الشكل رقم 03: تاريخ الفكر الاداري



المصدر : موفق حديد مجّد،(2010) ، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال ، دار النشر المنهل.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

أولاً: المدرسة الكلاسيكية :<sup>25</sup>

اقتترنت المدرسة الكلاسيكية بأسماء الباحثين الذين وضعوا الأسس الأولى لعلم المنظمات والتي ارتبطت أعمالهم مع بداية القرن العشرين أمثال Max weber –H. Fayol –F.taylor. اشتركت مساهمتهم في العديد من الفرضيات الأساسية وهي :<sup>26</sup>

● **تمارس السلطة من الأعلى إلى الأسفل**<sup>27</sup>: طبقاً للمفهوم السلمي تكون للدرجة العليا في

الهرم السلطة على الدرجة التي تليها و هذا ما ينجر عنها :

1. المطالبة بالامتثال و الالتزام بالخضوع

2. القدرة على العقاب و الجزاء

3. الخبرة و القدوة

● **مبدأ التخصص التنظيمي: (Spécialisation organisationnelle)** أي أن

كل فرد في المؤسسة متخصص في نشاط معين من خلال تنظيم ووصف مناصب العمل،

فكل واحد مكلف بتنفيذ عمل معين وبأبسط حركة ممكنة في ظل الإنتاج على شكل سلسلة.

● **نطاق الإشراف: (l'éventail subordination)** ليس من الفعالية أن يقود

مسئول العديد من المرؤوسين، بحيث ان نطاق الإشراف له تأثير على عمق الهيكل التنظيمي

وأفقيته ويتأثر بعدة عوامل كالمعرفة و المهارة للأفراد، نظام القيم، الاتصال، هذا ما أدى مع

مرور الوقت إلى التحول إلى التنظيمات المسطحة (بدل الهرمية) والتي تبنى أساساً على المهارات.

● **الاختيار المناسب للعمال وتحسين وتطوير قدراتهم (تدريب أو تكوين الأفراد).** :

كما سبق الإشارة إليه، على الرغم من هذه الفرضيات المشتركة بين رواد المدرسة الكلاسيكية إلا أن كل واحد منهم اهتم بمستوى معين.

(1) نظرية الإدارة العلمية:<sup>28</sup>

التي نادى بها وأسسها المهندس الأمريكي فريدريك تايلر (1856م –1915م) وذلك في كتابه

الإدارة العلمية عام 1911م، يعد تايلر مؤسس التنظيم العلمي للعمل والذي عرف العمل على

شكل سلسلة تتشكل من مجموعة من العمليات المنتظمة خلال العملية الإنتاجية للوصول إلى إنجاز

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

عمل معين،<sup>29</sup> و انحصرت أعماله أساسا حول الفعالية في العمل باللجوء الى المنهج العلمي، "وقد انطلق من فكرة أساسية وهي أن العمل لا يستغرق إلا جزءا بسيطا من وقت العامل" و بذلك حاول إيجاد علاقة بين الإنتاجية والعائد، من خلال تصميم نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلا الإعتماد على المعيار الزمني، أي ان اجر العامل يتوافق مع مستوى الإنتاجية و من خلال مردود العمل من خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد و هو المحفز الوحيد و الاساسي ذو طبيعة مالية و ربطها بالحوافز المادية

### (2) نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية:<sup>30</sup>

التي نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي هنري فايول (1841 م - 1925 م)، أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية ، و من خلال كتابه الصادر بالفرنسية عام 1916 م تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية". في حين ان فايول بين انه يمكن التحكم في السلوك الانساني من خلال العملية الادارية بمجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء، وقد تبني وجهة قائلة "بأن الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان ولكنها مهارات يمكن تعلمها طالما أن المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها ، وقد قدم فايول خمسة وظائف للإدارة و هي أن نتوقع، ننظم، نقود، نسق ونراقب وفي مقابل هذه الوظيفة الادارية هناك خمسة وظائف للمؤسسة تطبق عليها وهي: الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، الأمن والمحاسبة.

ولزيادة فعالية الادارة قدم فايول الأربعة عشر مبدأ لتحسين قيام المدراء بمهامهم بأحسن كيفية وهي: تقسيم العمل والتخصص، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة الإدارة، أولوية المصالح العامة على المصلحة الشخصية، مبدأ المكافأة والتعويض، المركزية، تدرج السلطة، العدالة والإنصاف، استقرار العمال، المبادرة، تنمية روح الجماعة .

### (3) النظرية البيروقراطية:<sup>31</sup>

التي وضعها ونادى بها العالم الألماني ماكس ويبر (1864 م-1920م) سعيا وراء توفير أعلى حد للفعالية من خلال التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص عدم التحيز للأشخاص استخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم<sup>32</sup>، التدوين الكتابي للأوامر، السرية في العمل والالتزام بها. فبالرغم من الإيجابيات التي أتت بها النظرية البيروقراطية إلا أنها أظهرت عيوب أهمها ضعف روح المبادرة.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

كما ساهمت دراسات ماكس فيبر فيما يتعلق بنظريته الخاصة بهياكل السلطة، و التي قسمها إلى ثلاثة أنواع:

- النوع الأول: السلطة البطولية الكاريزماتية (Charismatic authority): يمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية
- النوع الثاني: السلطة التقليدية (Traditional authority): يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم، ومن خلال العادات والتقاليد المتوارثة .
- النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة (Rational legal authority): تكون ممارسته من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم (Bureaucratic organization form).

### 4) عيوب المدرسة الكلاسيكية: <sup>33</sup>

من اهم عيوب المدرسة الكلاسيكية ، النظرة الميكانيكية التي تضمنتها هذه النظريات و التي لا تولي اهتماما كافيا الى العنصر البشري باعتبار العامل آلة لجمع المال فقط من دون طموح و اهمال شخصيته و القدرة على اتخاذ القرار و التصرف و أن المحفزات المادية هي الكفيلة لزيادة الانتاجية مما ادى ذلك الى استغلال الافراد بحيث كل ما يتم انتاجه يستهلك ، إحداث نزاعات و اضطرابات ، تغيب العمل و غياب الجانب الإتصالي نتيجة الأسلوب المركزي التسلطي و تزامنا مع التغيرات التي حدثت و في ظل تطور النشاط الاقتصادي و ما صاحبها من تنوع كبير في المنتجات أصبح النظام الكلاسيكي أقل تكييفا لإشباع رغبات المستهلك و أن الفرد العامل ليس حيوان يتقدم فقط بالمحفزات المادية بل هو عبارة عن كائن حي تحكمه مجموعة من الضوابط الإنسانية يجب مراعاتها، و هذا ما أكدته مجموعة من علماء النفس وعلم الاجتماع مهدوا لظهور تيار جديد يسمى بالمدرسة السلوكية.

34

السلوكية :

المدرسة:

ثانيا

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

العمل سعياً وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات والمدارس منها:

### 1) مدرسة العلاقات الإنسانية:<sup>35</sup>

التي تعتبر المرحلة الأولى لمدخل العلوم السلوكية، ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاث رواد هم:

● الباحث الأمريكي روبرت أوين الذي وضع اللبنة الأولى **في 1813 أول مفكر** في الإدارة يتكلم عن دور وأهمية الفرد في محيط العمل ولا يعطي الاهتمام الأكبر للآلة بل يعطي اهتمام للبشر يفوق الآلية المادية ، وبعد هذا النوع من التفكير في ذلك الوقت سابقاً لأوانه بفترة زمنية طويلة .

● وإلتون مايو الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن العشرين.

● وماري فوليت التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار مايو، التي اهتمت أيضاً في 1920 بإدارة الأفراد والعلاقات الجماعية في العمل وركزت على دور العلاقات الإنسانية والعمل الجماعي كأساليب إدارية تساعد الإدارة على استغلال طاقات وإمكانيات البشر إلى أقصى درجة ممكنة .

انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي " إنسانية الفرد وكذا علاقته بالجماعة حيث يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج أحسن و إنتاجية أكبر من توفير الشروط المادية، كما حثت على ان لا تكون هذه العلاقات في إطارها الرسمي عن طريق السلطة و إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك و ذلك بجعل أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة . لذا رأى السلوكيون في هذا الإطار أن الإدارة ما هو إلا تحقيق الأهداف و إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين "ومن هنا برزت إحدى "أهم الوظائف في الإدارة وهي وظيفة الدفع هناك من يسميها (التوجيه) والتي تشمل على ثلاث عمليات وهي الاتصال، التحفيز، والقيادة(التي تبين لنا نمط المسير خاصة في اتخاذ القرار)، هذه العمليات التي تجعل الأفراد يتعاونون على تحقيق

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

الهدف". ثم أكدت المدرسة الاجتماعية ذلك كون انه الإنسان بطبعه اجتماعي ولا يستطيع أن يعيش بمفرده لذا على المسير أن يأخذ بعين الاعتبار هذا البعد فيقوم تثمين المهارات بشكل يسمح لهم العمل بنوع من الحرية من خلال مراقبتهم لأنفسهم أثناء أداء مهامهم

(2) تنمية التنظيمات:<sup>36</sup>

تعتبر امتداد مدرسة العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائه اهتموا بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل ، ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها في التنظيمات الحديثة، مما دفعهم إلى الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعدد الحاجات، وبين كونه موظفا يؤدي دورا وظيفيا ضروريا لإشباع حاجاته الاقتصادية، ومن النظريات التي تندرج تحت هذا الاتجاه

أ. نظرية ماكريغور (MC Gregor Theory X.y)<sup>37</sup>:

حيث وضع دوغلاس ماك كريغور نظريتين التي كانت محصلة لدراسته التجريبية على مجموعة من المسيرين ، فتوصل إلى أن الطريقة التي تدار بها المؤسسة ناتجة مباشرة عن قناعات المسير حول سلوك الافراد في المؤسسة و فيه لخص مايلي :

**نظرية ( X ) :** ذات القيادة المتسلطة التي تركز بالإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته. و التي تستند على ثلاثة فرضيات أساسية :

● **الفرضية الاولى :** تفترض عدم حب الفرد للعمل الذي بطبيعته يقوم بالمستحيل لتفادي بذل جهد

● **الفرضية الثانية :** باعتبار أن الانسان كسول لا يحب العمل عليه بالموازاة يكون المدير مرغما إلى استعمال النظام لضبط سير العمل من خلال زيادة الادارة المراقبة ، الاجبار و التهديد و المراقبة عن قرب وعن كثب.

● **الفرضية الثالثة:** عليه الفرد يفضل أن يكون مقاد(مسير) يشرح له و يوجهه من خلال تعليمات رسمية ماذا يعمل من خلال اساليب التخويف والعقاب والخصم من الأجر أو الحرمان من الترقية او الحوافز. لدفعه على العمل خوفا من العقاب و ليس حبا في العمل وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط، وتعكس هذه النظرية النظرة الكلاسيكية للعمل.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

**نظرية y:** تعتبر نظرية y معاكسة تماما لنظرية X فهي تؤكد على المفاهيم التالية : المشاركة ، المسؤولية ، التحفيز بأخذ بعين الاعتبار الجوانب المعنوية و فرضيتها الاساسية مفادها :

- فاعلية الادارة ناتجة عن استعداد المدير لخلق جو عمل يسمح لافراد المنظمة بالانفتاح و تنمية معارفهم من خلال توفير بيئة العمل مناسبة تحررهم من الرقابة الصارمة و تعتمد على التوجيه و الرقابة الذاتية للعامل بشكل يجعله يعمل بصورة ابداعية و أكثر دافعية لتحقيق الرضا الشخصي و اهداف المنظمة من خلال زيادة الاستعداد لتحمل المسؤولية.

### نظرية ماسلو للحاجات (أو هرم الحاجات) <sup>38</sup>

حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها في هرم الحاجات التي تحرك سلوك الفرد مرتبة وفق أولوياتها من القاعدة حتى قمة الهرم:

- **الحاجات الفسيولوجية :** ترتبط بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة ، وتشمل الطعام، الشراء ، الملابس ، المسكن ، المأكل .... الخ.
- **حاجات الأمان :** التأمينات المختلفة لحماية الفرد اقتصادياً والاستقرار النفسي.
- **الحاجات الاجتماعية :** ويتم إشباعها بالاتصال بالآخرين كالحاجة إلى الانتماء ، الصداقة وإلى جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.
- **حاجات التقدير :** الحاجة إلى المركز والمكانة والقوة والنفوذ.
- **حاجات إثبات الذات :** السعي لتحقيق ما يتفق مع قدرات الفرد ويسعى إلى تحقيق أقصى درجات الإنجاز والنجاح.

### ب. نظرية ذات العاملين ( , f.Hersberg ) : <sup>39</sup>

تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى 200 مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشره سنة 1959. وقد توصل "هارزبرغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله، إنما يعود أساساً ( 21) إلى العمل في حد ذاته" حيث رأى "هرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتوزع تحت مجموعتين هما:

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

● **أولاً/ العوامل الوقائية أو الصحية:** هذه العوامل ليست محفزات فوجودها لا يحفز الأفراد لكن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط و عدم خلق احساس بعدم الرضا وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيًا وليس محفزًا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز. وتتمثل في: سياسات المنظمة وإدارتها، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل المادية، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي.<sup>40</sup>

● **ثانيًا/ العوامل الحافزة أو الدافعة:** ترتبط بيئة العمل حيث تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه، وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا عند الأفراد، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، والإدراك الشخصي لقيمة العمل، وطبيعة الوظيفة ومحتواها، والمسؤولية، وفرص التقدم والتنمية، ونمو الشخصية وتطورها.<sup>41</sup>

ت. الشبكة الإدارية (*Blake et Mouton*): <sup>42</sup>

الشكل رقم 04: انماط القيادة حسب مصفوفة الشبكة الاربية

الشكل		٩-١								١-٩	
٩	عالي										
٨											
٧											
٦	الاهتمام										
٥	بالأفراد				٥-٥						
٤											
٣											
٢											
١	منخفض	١-١								١-٩	
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
			منخفض			الاهتمام بالإنتاج					عالي

المصدر: *Blake et Mouton*

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- النمط (1/1) الإدارة السلبية (المتساهلة): القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج والنتيجة المتوقعة عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي.
- النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية): اهتمام كبير بالإنتاج على حساب العاملين باستخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم.
- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية: يعكس هذا النمط اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.
- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة: يعتمد على التآرجح ولا يثبت عند وضع معين، بأسلوب منتصف الطريق.
- النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق): يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً لكل من بعدي الإنتاج والعاملين.

### ثالثاً: المدارس الحديثة : 43

نشأت هذه المدارس مؤخراً من بينها مدرسة صنع القرارات، مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية أو الظرفية ومدارس أخرى.

### 1) مدرسة صنع القرارات: 44

تنسب هذه المدرسة التي ظهرت تقريباً في سنة 1950 م إلى هيربرت سيمون الذي أعطى تعريفاً للإدارة يتمثل في كونه عملية "اتخاذ القرارات"، فحسب هذه المدرسة فإن المدير هو عون لاتخاذ القرار وأن "جوهر الإدارة يكمن في اتخاذ القرار"، وعلى المدير أن يصدر القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، وقد ذهب أنصار هذه المدرسة أمثال:

March james et Herbetsimon, Richard cyrt,

إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد هو ذلك الذي :

- ليس الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع
- هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة المعروفة و المتغيرة لإختيار الحل الأمثل.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### (2) مدرسة علم الإدارة: <sup>45</sup>

المعروفة باسم بحوث العمليات أنشأت بعد الحرب العالمية الثانية تعتمد على الأساليب الكمية من خلال حل مشاكل الإدارة في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية بتطبيق بحوث العمليات واستخدامها في ميادين الأعمال. كما تعتبر هذه المدرسة أن : الإنتاج السليم وكفاءة الأفراد والتنظيم إنجاز نابعا من التخطيط السليم الذي يستخدم النماذج الرياضية . ويمكن تقسيمه إلى تقسيمات رئيسية:

أ. **بحوث العمليات** : والغرض منه تنمية عدد من النماذج الرياضية. مثال نفترض أن شركة صناعية تبيع ١٠ دولار في الوحدة الواحدة من المنتج (x1) و عشرين دولار من المنتج ( x2 )وبالتالي يظهر نموذج الربح بهذه الشركة على النحو التالي:  $y = 10x_1 + 20x_2$  وتسمي هذه الدالة دالة الربحية والتي ترتبط بعدد الوحدات المباعة من ( x2 )، ( x1 ) وبافتراض أنها باعت ألف وحدة من ( x1 ) وألفي وحدة من (x2) ،  $Y = 10(1000) + 20(2000)$

ب. **إدارة العمليات**: تحتوي إدارة العمليات على العديد من الأنشطة والعمليات التي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات ويتم استخدام العديد من الأساليب الرياضية مثل البرمجة الخطية ونماذج شبكات الأعمال وكل هذه الأساليب يمكن تطبيقها على الإدارة في مجالات الإنتاج والعمليات.

### (3) مدرسة النظم: <sup>46</sup>

كانت في سنة 1965 يتقدمهم لودوينج فون Luduing von ، بحيث انطلق رواد هذه المدرسة من فرضية انه يمكن حل العديد من مشاكل الادارة من خلال النظر الى مؤسسة على انها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية). حيث انه أثناء فترة اقتصاد الإنتاج كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط.

### (4) المدرسة الموقفية (الظرفية): <sup>47</sup>

تبنى هذه النظرية العالم فيدلر (Fiedler) ارتكازا على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي أن الوصفة تبني على

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها،

### (5) الإدارة اليابانية:<sup>48</sup>

هي أن يكون عمل الشركة بشكل مجموعة وليس بعمل فردي. حيث أن النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية تركز على جودة إنتاجية الأفراد مما يؤدي إلى زيادة قدرتها بما يعكس :  
• الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية يعتمد على أسلوب عمل الفريق.

• أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار. أي توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع افراد المنظمة.

• الشعور الجماعي بالمسؤولية.

### (6) الإدارة بالأهداف:<sup>49</sup>

بدايات هذه التقنية ترجع إلى " بيتر دركر " الى جانب قوله بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة اكد على أهمية المعرفة ان وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً

• اضاف "أوديوم " odidome الذي يعتبر من أهم مساهمها بأن الإدارة نظام تحدد به المنظمة طريقها وما تريد أن تصل إليه من خلال قياس النتائج التي تحققها.

• أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها أن هذا النمط من الإدارة يحدد تحديدا واضحا لمجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية.

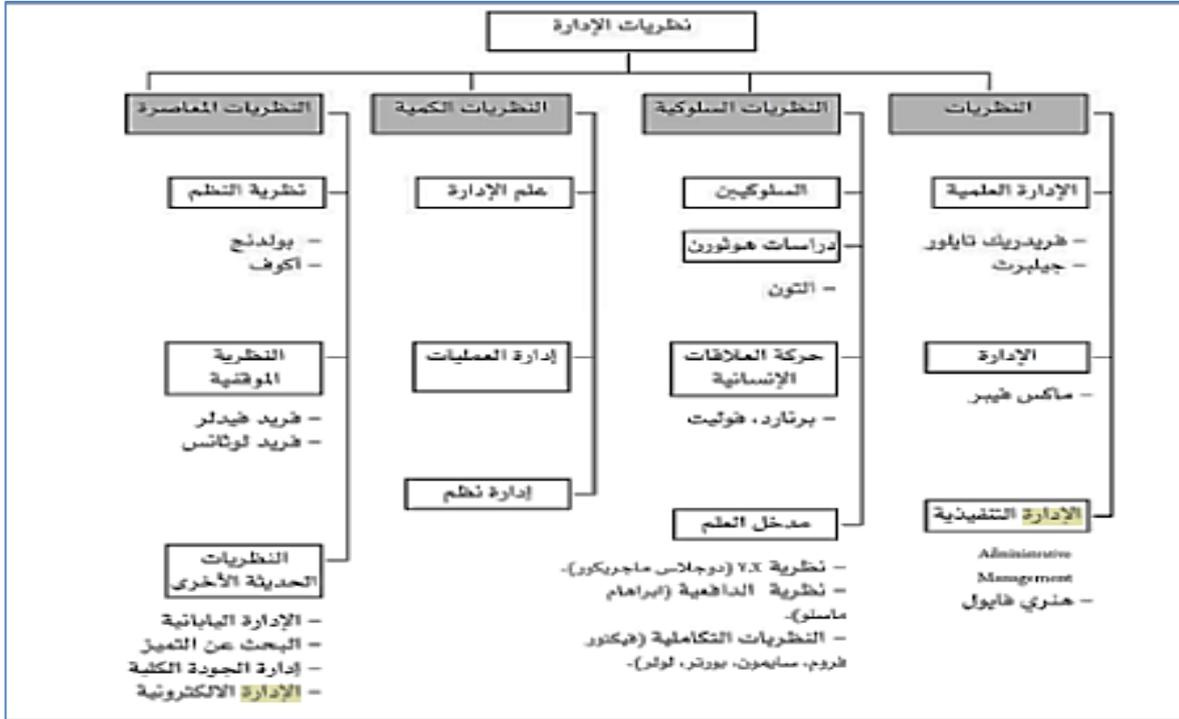
### خاتمة

يمكن القول ان بداية تطور مفهوم الادارة كان ابتداء من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على عنصر العمل وبعد ذلك ظهور المدرسة الإنسانية والسلوكية . حيث اهتمت كل منهما على العامل أكثر منه على العمل. ثم ظهور عدة مدارس حديثة التي حاولت بدورها تكميل النقص

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

والسلبيات النظريات والمدارس السابقة. وكل هذا من اجل تنظيم وسير حسن للإدارة والمؤسسات.

الشكل رقم 04: يوضح النظريات الادارية الرئيسية الحديثة و مؤسسيها،



المصدر : موفق حديد مُجّد،(2010) ، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال ، دار النشر المنهل.

### المحاضرة الثالثة: هرم المعرفة

#### المصطلح الثاني : المعارف

لقد اختلط مصطلح المعارف بمفاهيم وكلمات أخرى كالبيانات والمعلومات ،حيث أن أفضل من عبروا عن ادارة المعرفة هم رواد المعرفة ، و حتى نصل الى المعرفة لا بد أن تمر قبلها بمرحلتين أساسيتين وهذا لا يعنى عدم وجود علاقة بين هذه المصطلحات ، إنما توجد علاقة متكاملة و وطيدة بين المصطلحات . كيف كلاً منها يكمل الآخر ؟ إن البيانات تنتج لنا المعلومات، والمعلومات بدورها تنتج لنا المعرفة ، وسوف نستعرض أولاً الفرق بين هذه الثلاثية ، لنرى المفاهيم المتداخلة .

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

**أولاً: البيانات Data** :: ليست بالمفهوم الجديد في الفكر الانساني فقد تطرق اليها العديد من الكتاب و من تعاريفها نجد بأنها : مجموعة الأرقام أو الحروف أو الرموز أو الوسائل أو الاتجاهات أو الآراء بحيث تكون القابلة للمعالجة بواسطة الحاسب الآلى .<sup>50</sup> بعبارة أخرى البيانات عبارة عن مواد خام غير مرتبة أو مفسرة أو غير معدة للاستخدام إذا ما قومت وفسرت ونظمت ورتبت أي عولجت اصبح لها مضمون ذا معنى و في هذه الحالة تصبح ماذا ؟ معلومات أي البيانات هي المادة الخام التي تستقى منها المعلومات<sup>51</sup>

### صور البيانات :

**ثانياً : المعلومات Information** : اصل كلمة (INFORMATION) لاتيني (INFORMATIO) و هي تعني: شرح او توضيح شيء ما و تستخدم لهدف توصيل الاشارة او ترجمة الرسالة التي هي المعلومة لغرض الاعلام عنها<sup>52</sup>

أ. المعلومات لغويا : مشتقة من كلمة ( علم ) ، المرتبطة بوظائف العقل .

ب. المعلومات إصطلاحيا : هي عبارة عن البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها ، أو تفسيرها ، أو تجميعها في شكل ذى معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أى شكل .

### في حين لو اسال عن الفرق بين البيانات و المعلومات ؟

هناك فرق واحد فقط و اساسي الا و هو مدى امكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار<sup>53</sup>

- فالبيانات تحتاج لعمليات و تعديلات قبل اتخاذ القرار .
- عكسه المعلومات هي عبارة عن بيانات جاهزة لصنع القرار و حل المشكلات .

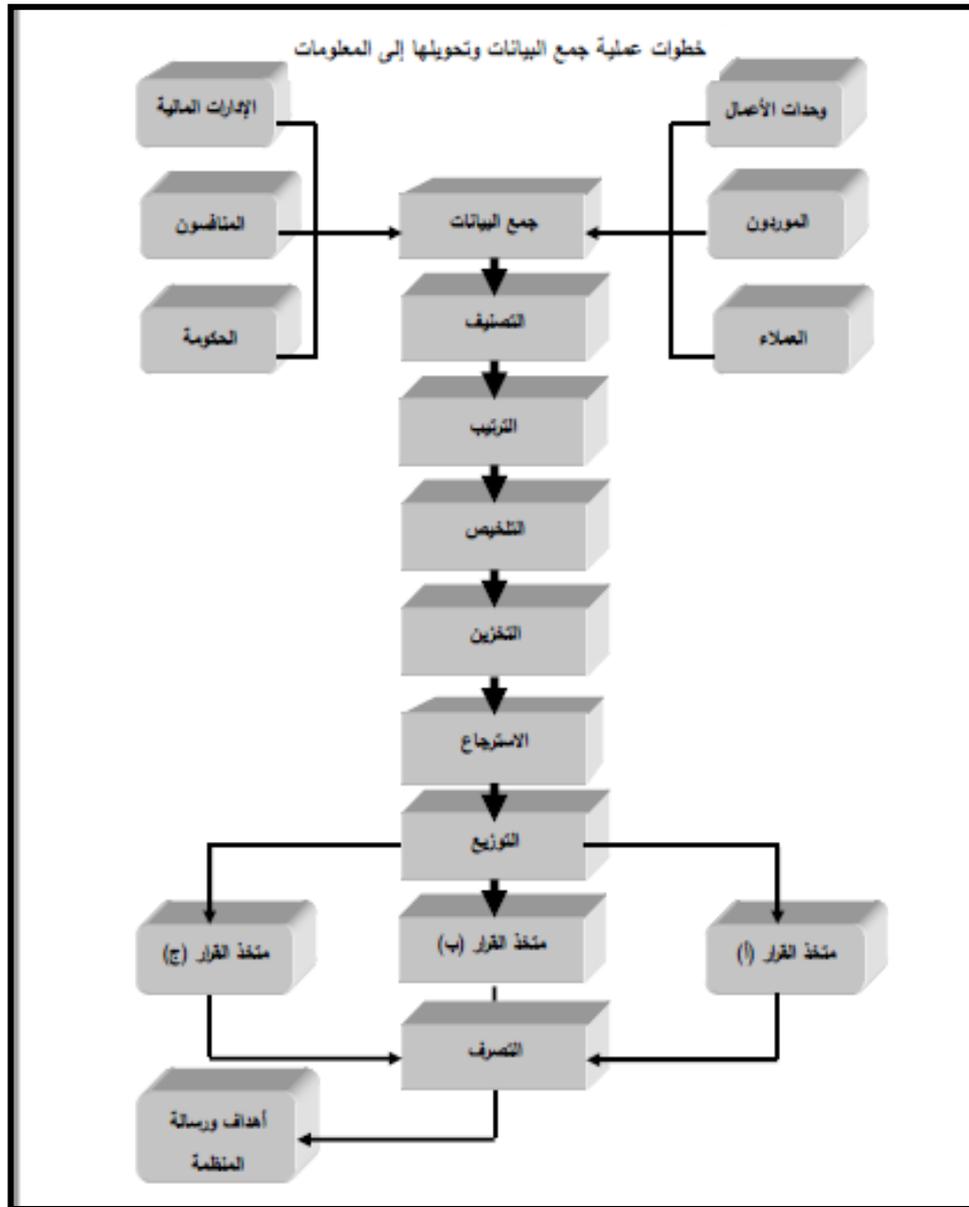
فالمعلومات تشكل محورا هاما في ادارة المعرفة لأنها تعبر عن تلك البيانات المعالجة بغرض تحقيق هدف معين يقود الفرد الى اتخاذ القرارات بتوليفة مناسبة من الخطوات تلخص في العمليات التشغيلية عليه سنتعرض اهم العمليات التشغيلية التي تمر بها البيانات على حسب حاجة استجابة متخذي القرار .

حيث تكتسي المعلومات اهمية بالغة في حياة الأفراد و المؤسسات ، حيث اصبحت من أهم الموارد التي لا تستغني عليها أي وحدة في عملياتها التشغيلية ، من خلال أن المعلومات جوهر أساس المعرفة فهي تسهل وظائف المؤسسة بالحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب مما يساهم في

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

اتخاذ القرارات الرشيدة و السليمة بمعرفة صناع القرار باستبعاد البدائل غير الملائمة وحصر البدائل المناسبة في مجموعة محددة، ومن ثم ترتيبها حسب اولوياتها خاصة في ظروف الشك وعدم اليقين. مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة و يمكنها من استدامة رافعة افعالها عبر تميز أدائها. عليه نحاول ابراز اهميتها في النقاط التالية كما هو مبين في الشكل أدناه :

### الشكل 02: العمليات التشغيلية لتحويل البيانات الى معلومات



المصدر: مجدي عريف،(2008)، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات الإدارية العامة، رسالة الماجستير: تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا .

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

من خلال الشكل يمكن القول ان مراحل تحويل البيانات الى معلومات تشترط قابلية البيانات للمعالجة عبر الحاسوب الالي الى معلومات عن طريق مجموعة من العمليات التشغيلية ، بحيث يتوقف عددها على مدى التصرف من طرف طالب المعلومات ففي حالة عدم استجابة مخرجات العملية التشغيلية لحاجة المستخدم ، تخضع الى عمليات متوالية الى غاية امكانية اتخاذ القرار و التصرف ، عليه يمكن اجمال هذه العمليات فيما يلي :

1. مرحلة الجمع : (phase de capture) و تنشأ هذه العملية من عمليتين متلازمتين:  
أ. الحصول على البيانات : من مصادرها الداخلية (قد تكون: سجلاتها وتقاريرها ومن أمثلتها: البيانات التي تحتفظ بها المؤسسة ، مثل أقسامها : إدارة الإنتاج عن أوامر الإنتاج ومستلزمات الإنتاج ومواصفات المنتجات ، معايير الأداء ، أو قسمي إدارة المبيعات و المشتريات : فواتير البيع، وفواتير المشتريات ، بيانات عن الموردين والأسعار، إدارة الشؤون المالية، وإدارة المخازن، وإدارة الأفراد. ) و مصادر خارجية ( وحدات الأعمال ، الموردون ، المؤسسات المالية ، المنافسون ، العملاء و حتى الحكومة )  
ب. تسجيلها: و نقصد بها تسجيلها بإحدى الاليات : يدويا ، اليا ، إلكترونيا
2. مرحلة المراجعة : (phase de vérification) : هنا يتم مطابقة البيانات المسجلة مع الوثائق الاصلية التي نقلت منها بغرض تصحيح الأخطاء المسجلة .
3. التصنيف : (phase de classement) : في هذه المرحلة يتم وضع البيانات في شكل مجموعات متجانسة استنادا الى معيار معين ( كان يتم تصنيف العمال حسب مستواهم التعليمي، كفاءتهم ، نتيجة التقييم ، رتبهم ....)
4. الترتيب : (phase d'arrangement) بعد ان توضع البيانات المتجانسة في مجموعة متجانسة نستطيع ترتيب الفئات المشكلة حسب المعيار المصنف فيها أنفا، و الترتيب اما ان يكون تصاعديا او تنازلا ، حسب الحروف الابجدية أو حسب الحجم ( عدد الدورات التدريبية لكل عامل، عدد الطلبات للعميل....)
5. التلخيص : (phase de résumé): تحتاجها المستويات الإدارية العليا للمنظمة ، مثل القوائم المالية ، ميزان المدفوعات و غيرها من البيانات التي تبرز الحالة المالية للمؤسسة لتعطي صورة واضحة لمتخذي القرار و تمكن باتخاذ القرارات الصائبة.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

6. العمليات الحسابية : (*phase de calcul*): تقوم باعطاء بيانات او معلومات

جديدة لايضاح أكثر لها كما ان يمكن ان تدمج في نفس الوقت مع العمليات السابقة الذكر و هي تغذي اكثر كل من وظيفتي التخطيط و الرقابة في و قد تكون هذه العمليات بسيطة ( حساب معدلات ، اقساط: اجر او معاملات ) او معقدة باستخدام بحوث العمليات ، طرق النقل و الشبكات ، بالاضافة الى العمليات المنطقية (حساب نسب ، معاملات الارتباط بين المتغيرات )

7. التخزين : (*phase de stockage*): تخزن البيانات في دفاتر و سجلات ورقية او في

وسائط ممغنطة او الكترونية ، حيث تعكس وسيلة الحفظ الية و سرعة استرجاعها عند الحاجة اليها

8. الاسترجاع (*phase de restauration*) :: نعني بها تنشيط البيانات المحفوظة او

البحث عن الجزء المقصود من المعلومة او إعادة استدعائها عند الحاجة اليها

9. إعادة الانتاج (*phase de reproduction*): و هنا تقدم البيانات أو المعلومات

الجاهزة في شكل أكثر استيعابا ( تقرير مختصر او مفصل ، هندستها في رسومات بيانية ) حتى انه نستعين بكل وسائل العرض المباشرة ( الحاسوب ، وسائط التخزين في حالة طلب نسخ اضافية )

10. التوزيع و الاتصال (*phase de distribution ou de*

*communication*): و نقصد بها اوصول المعلومات لمستخدميها في الوقت و

الشكل و المكان المناسب .

تجدر الاشارة إلى أنه لا بد اولا الاشارة الى ان تقسيم المعلومة يتعدد من باحث لأخر و منه نذكر عدة تقسيمات لأنواع المعلومة كما يلي :

1. حسب درجة الرسمية : طبقا لهذا المعيار فإنه يتم تصنيف المعلومات إلى معلومات رسمية و أخرى

غير رسمية : <sup>54</sup>

- المعلومات الرسمية : هي كل المعلومات التي تعبر عن مخرجات نظام العلوم داخل المنظمة أو جهات رسمية تشتمل ايضا التشريعات الحكومية و القوانين تأخذ شكل وثائق مكتوبة ، مثل : القوائم المالية ، تقارير الأداء ، الفواتير .

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- المعلومات الغير الرسمية : هي عكس الاولى ، و التي تعبر عن مخرجات نظم المعلومات و هي تأخذ شكل ملاحظات ، افكار ، آراء و خبرات و استشارات الخبراء و اصحاب الراي و قد تعبر ايضا عن رأي العملاء و المنافسين

2. حسب مصادر تحصيلها: طبقا لهذا المعيار فإنه يتم تصنيف المعلومات إلى :

- معلومات داخلية : و تشمل النوعين السابقين ، غير انها تشترط حصولها على المعلومات من داخل المؤسسة او عن الاقسام المكونة لها و هي عادة تكون حوصلة : اجتماع ، محاضر ، تقارير ، فقط ان المعلومات الداخلية هي معلومات اولية لان المؤسسة هي المستخدم الأول لهذه المعلومات .

- معلومات خارجية : ايضا تشمل النوعين السابقين و لكن تحصل عليها من خارج المؤسسة او البيئة المحيطة بها : الانترنت ، الصحافة ، المنافسين ، الموردين ، العملاء ، القوانين و التشريعات ، المصالح الحكومية.

- المعلومات البيئية: هي ايضا نوع من المعلومات الخارجية و تتعلق بالوقائع و الاحداث الجارية خارج الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الانترنت ، الصحافة ، المنافسين ، الموردين ، العملاء ، القوانين و التشريعات ، المصالح الحكومية)

- و النوعين الاخيرين اقصد ( الخارجية و البيئية ) يمكن تقسيمها حسب معيار الاستخدام ( الاولية) الى نوعين هما :

- معلومات أولية : و هي التي يتم تجميعها للمرة الأولى من طرف المؤسسة بنفسها او عن طريق استئجار مكاتب استشارات لأداء العمل عنها .
- معلومات ثانوية : هي معلومات تم تجميعها و تخزينها مع قابلية استرجاعها غالبا المديرون الجدد يحتاجون الى هذه المعلومات.

3. حسب معيار التكلفة و امكانية الحصول عليها : يمكن ان نميز بين نوعين

النوع الاول :معلومات مغلقة و مفتوحة:<sup>55</sup>

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- معلومات مغلقة: هي معلومات يتم الوصول اليها بمقابل مالي مثل تكليف مكتب الاستشارات للحصول على معلومات او دراسات بمقابل مادي. فتمثل التقارير و البرقيات من السفارات و القنصليات ،...
- معلومات مفتوحة: هي معلومات متوفرة بتكلفة منخفضة أو بشكل مجاني. تتمثل في المنشورات الإحصائية الرسمية، الصحف و البرامج الإذاعية و المنشورات التجارية،  
النوع الثاني: المعلومات البيضاء، السوداء و الرمادية:<sup>56</sup>
- معلومات بيضاء(عامة): تتوزع في المؤسسة بنسبة 80 % تنتج عن النشاطات الاستخباراتية العسكرية و تشمل النوعين الاولين ايضا بيد ان الحصول عليها قبل المنافس يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.
- معلومات رمادية (حساسة): تتوزع في المؤسسة بنسبة 15 % مباح الحصول عليها غير انها تختص بصعوبة الحصول عليها لان مصادرها غير رسمية و عامة.
- معلومات سوداء (سرية): تتوزع في المؤسسة بنسبة 5% و هي معلومات آمنة و قانونية و لا يتم الحصول عليها إلا بطرق غير مشروعة (مثل التجسس، السرقة ، الدخلاء).
- 4. حسب معيار وظيفة المنشأة:<sup>57</sup> تقسم إلى معلومات حسب وظائف المؤسسة و عادة تتعلق بالوظائف الهامة في المؤسسة مثل : الانتاج ،التسويق، بالتمويل، بالموارد البشرية، بالخدمات الإدارية أو بالبحث غير انه يمكن تقسيمها حسب المشروع كما يلي :
- معلومات إنجازية: هي المعلومات التي يستخدمها الإداري لانجاز مشروع ما.
- معلومات إنمائية: تستخدم لتطوير و تاهيل وتنمية القدرات في عمل ما.
- معلومات إنتاجية: تستخدم في البحوث الميدانية و التطبيقية لتطوير وسائل الإنتاج واستثمار الموارد بشكل عقلائي.
- معلومات تعليمية: تستخدمها الإدارة في المؤسسات التعليمية.
- 5. حسب المستوى الاداري في المنظمة: (التسلسل الهرمي):<sup>58</sup>
- معلومات استراتيجية: تغطي فترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيا ، هي من مسؤوليات الادارة العليا ،تستخدم في السياسات و التخطيط الاستراتيجي لوضع سياسات طويلة الاجل ، و من امثلتها : ( معلومات تتعلق بمستويات الانجاز ، بتقدم العمل،معلومات تحذيرية ' تذبذب

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

الاسعار ، معدلات البطالة'، معلومات تنبؤية 'الخاصة بمختلف الظروف التي تشمل التهديدات و الفرص البيئية المحيطة بالمؤسسة ، الظروف القطاعية كالمنافسة ، اذواق المستهلكين ، التكنولوجيا')

- **معلومات تكتيكية او تسمى ادارية:** تغطي فترة زمنية متوسطة ، هي من مسؤوليات الادارة الوسطى، تستخدم في تحليل و متابعة الانشطة الوظيفية بالمؤسسة حسب الاستراتيجيات الموضوعة لها من طرف الادارة العليا.من امثلها المعلومات الخاصة بتدريب الافراد ، جدولة الانتاج ، خطط الصيانة... الخ
- **معلومات تشغيلية او تسمى تنفيذية:** تغطي احداث يومية او قصيرة الاجل تتعلق بالاعمال الروتينية المستمرة

و هي من مسؤوليات الادارة الدنيا، من أمثلتها معلومات متعلقة بحضور و انصراف الأفراد، انوا و كميات و اسعار السلع... الخ

**ملاحظة :** يمكن ابراز الاختلاف بين المعلومات حسب المستوى الاداري في الجدول الموضح ادناه

### الجدول 01: اوجه الاختلاف بين المعلومات حسب المستوى الإداري

نوع المعلومات	الأبعاد	نوع القرار	المستفيد	مصدر المعلومات	درجة التعقيد	البعد الزمني	درجة الوضوح	السرعة	الاستخدام
المعلومات الإستراتيجية	استراتيجي	الإدارة الإستراتيجية	البيئة الخارجية بالدرجة الأولى + البيئة الداخلية	معقدة	المستقبل	قليلة	بطيئة	صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال	
المعلومات التكتيكية	تكتيكي	الإدارة التكتيكية	البيئة الداخلية بالدرجة الأولى	أقل تعقيدا	الحاضر + المستقبل القريب	واضحة نسبيا	أكثر سرعة	الإستراتيجيات الوظيفية	
المعلومات التشغيلية	تشغيلي	الإدارة التشغيلية	البيئة الداخلية	غير معقدة	الحاضر	واضحة	سريعة	الخطط التشغيلية	

**المصدر:** مرمرى مراد، المرجع السابق

**6. حسب المعيار الزمني:**

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- معلومات تاريخية: يتم تجميعها عبر الزمن و تتعلق بفترات زمنية سابقة
- المعلومات التنبؤية: تستخدم في إيجاد الحلول البديلة في الظروف الغير السائدة، هي معلومات تنافسية تستخدم لأغراض التنبؤ.

### 7. حسب درجة التغيير:

- معلومات ثابتة: لا تتغير كأسماء الموظفين وتواريخ ميلادهم في مصلحة الموارد البشرية.
- معلومات متغيرة: أما عناوينهم . وحالتهم الاجتماعية وكذا مناصبهم فتعتبر معلومات متغيرة

### 8. معايير مختلفة:

- معلومات أدبية وثقافية: تتعلق بآراء و نظريات و أفكار المحصلة للأشخاص و العلوم . تهتم بتنمية المخزون الفكري الثقافي والعلمي.
- معلومات فنية: تتعلق بإبراز كيفية أداء وانجاز وتنفيذ الأمور الفنية.
- معلومات محاسبية: تشمل الأحداث والوقائع المالية والمحاسبية الخاصة بالمؤسسة.

**ثالثا: المعرفة knowledge**: هي المستوى الأعلى من مفهوم المعلومات تعبر عن حصيلة مزيج من الخيارات و المهارات و القدرات و المعلومات المتراكمة لدى العاملين و لدى المؤسسة للوصول الى النتائج و القرارات<sup>59</sup> فهي اشمل من العلوم و تعتبر المنتج النهائي لعملية معالجة البيانات و تحويلها الى معرفة.

يمكن التعبير عن العلاقة بين هذه المصطلحات الى حد ما عملية التصنيع في الشكل التالي:<sup>60</sup>

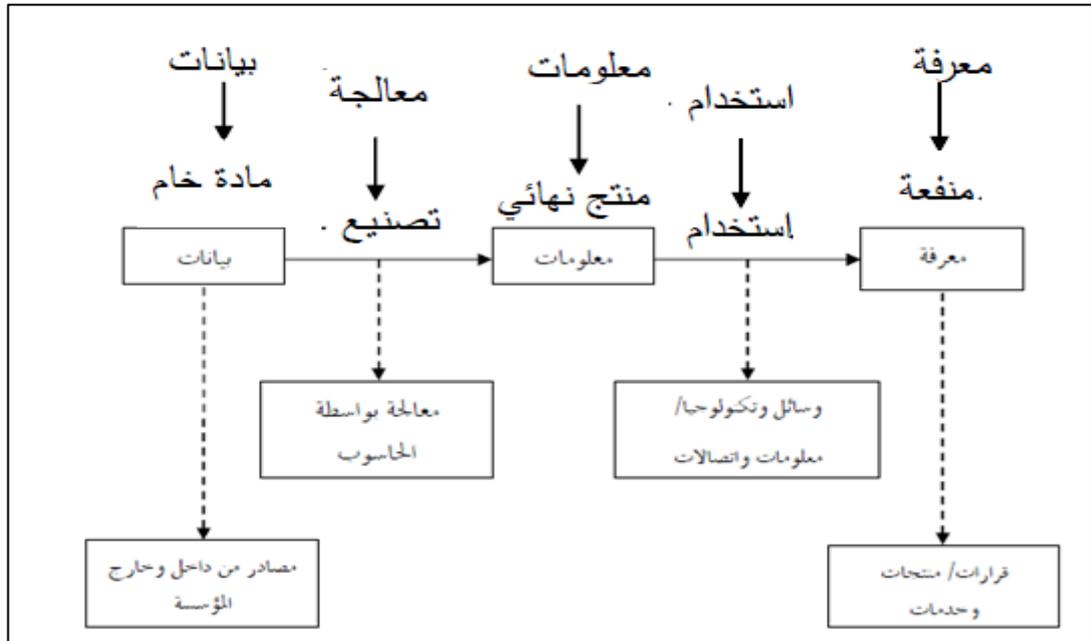
- فعلاقة البيانات بالمعلومات كعلاقة المواد الخام بالمنتج النهائي<sup>61</sup>، أي ان البيانات هي مادة خام توظف على شكل مدخلات خاصة بنظم المعلومات : مواد خام تكون من مصادرها من داخل المؤسسة او خارجها .<sup>62</sup>
- فيتم تشغيلها في نظام المعلومات ( معالجة ) بواسطة الحاسوب و المعلومات حيث ان انظمة المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات و اعدادها و تحويلها.<sup>63</sup>
- اما المعلومات فتشير الى المخرجات الناتجة عن تشغيل نظم المعلومات و هذا هو المنتج النهائي .
- ثم تنتقل بواسطة وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسة

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

و تصبح معلومات قابلة للتواصل و الفهم و الاستيعاب من طرف الافراد العاملين يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات و المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة وفي حالة عدم استخدام هذه المعلومات لن تصبح معرفة.

و من هذا المنطلق فان المعلومات لا تكفي ان تكون مفيدة فقط بل ايضا تستخدم بشكل مفيد حيث ان قيمة المعلومات تظهر في استخدامها في اتخاذ القرارات او في مجالات أخرى<sup>64</sup>

الشكل 01: العلاقة بين البيانات، المعلومات و المعرفة



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي وعلاء الدين عبد القادر الجنابي، (2009)، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص25.

عليه يمكن استخلاص المعادلة التالية: المعلومات = بيانات + معنى المعرفة = معلومات + استخدام

(فالمعلومات ترتبط بالبيانات من جهة كمادة خام تخضع للمعالجة و هي بدورها تخضع للاستخدام و التطبيق لتوليد معرفة) و بأسقاط الشكل الاول على ما تعرضنا اليه يمكن ابراز نظام المعلومات من خلال العلاقة الموضحة في الشكل أعلاه مدخلات و مخرجات كما يمكن القول ان المعلومات عبارة عن بيانات تم تجهيزها و تحويلها لكي تصبح ذات منفعة لمستخدميها ، حاليا و مستقبلا و ذلك بعد تم إزالة الغموض عنها .

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

و مما لا شك فيه أن هناك فرق أساسي بين المعلومات والبيانات وهذه الأخيرة تمثل مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، أما المعلومات فهي تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات لقسم معين، قد تعتبر بيانات عادية لقسم آخر تحتاج لعمليات وتعديلات قبل اتخاذ أية قرار. بيد أن المعرفة هي ذلك الرصيد الذي تم تكويبه من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات الميدانية و تطوير المشروعات الابتكارية، و غيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان، <sup>65</sup> . عليه يمكن اعتبار المعرفة بشكل عام على أنها مزيج من المفاهيم و الأفكار و القواعد و الإجراءات التي تغذي الأفعال و القرارات و الشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة. و من خلال الشكل أدنهما يتضح أن البيانات و مصادرها تكون من داخل المؤسسة و خارجها و يشترط معالجتها من طرف الحاسوب حتى تصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معروفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات و كذلك المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة .

و من هنا تطور مصطلح المعرفة الى مفهومين آخرين يتربعا على عرش هرم المعرفة فقد يقود مباشرة الى :

- الخبرة : فتطبيق المعرفة بشكل متكرر يقود إلى الخبرة،
  - الحكمة : لكن التمحيص والتحليل الإضافي في المعرفة والخبرة قد يؤديان إلى توليد الحكمة .
- و سنوضح ذلك كمايلي :



**رابعا : الخبرة:** تشير الى كيفية ترابط أجزاء المعارف مع بعضها البعض فتمكن الشخص من الربط بين معارفه. فالمعرفة هي المستوى الأول حيث تمكن الشخص من التعرف على طبيعة الأشياء ولكنه لا يستطيع الربط بينها. فهي نسيج من الخبرات و المهارات و القدرات و المعلومات المتراكمة لدى

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

العاملين و لدى المنظمة و المعرفة القديمة تتحول الى خبرة حتى الوصول الى قمة هرم البناء المعرفي عند اوزيل نتيجة الممارسة او المشاركة و غالبا يؤدي تكرار هذا العمل او الحدث الى تعميق الخبرة (فهى الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء).<sup>66</sup>

**خامسا: الحكمة :** تتطور المعرفة لتمتد الى الحكمة لتمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري . بيد انه حتى ترتقي المعرفة الى الحكمة يجب ان يتضمن نسيج من الخبرات و المعارف التي تكونت من حصيلة البحث العلمي و التفكير و الدراسات الميدانية و تطوير المشاريع الابتكارية و غيرها من أشكال الانتاج الفكري للانسان . حيث وتعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة وتتربع في قمة هرمها وهي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعده عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب ؛ إذ تصبح نظرته وطريقة حكمه على المواقف والمشكلات واستنتاجاته واستنباطاته مختلفة و متميزة عن الآخرين الذين يعملون معه في نفس المجال.<sup>67</sup>

لذلك الحكمة تؤدي الى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد والوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات . توحي الحكمة باتحاد كل من المعرفة و الخبرة جنبًا إلى جنب مع القوة لتطبيقهما في مجال ما فهي تميز واحدا عن الآخر مقارنة بآلاف وملايين الخبراء وأصحاب المعرفة. بشكل تضع الحكيم في خانة الخصوصية و وضع منفرد وهذا التطبيق من أجل الوصول إلى نتائج . تتضمن الحكمة لأنها تجمع الخبرات والتجارب وتصلها وتعصرها وتحتفظ بعبورها ونتائجها كالبصيرة أو سداد الرأي يمكن بالقدرة على فهم المواقف وتوقع النتائج واتخاذ قرارات سليمة. ( أن الحكمة هي خلاصة حياة).

### المحاضرة الرابعة: انواع ، أصناف و أشكال المعارف و خصائصها :

تختلف اصناف المعرفة حسب كل اتجاه و يمكن ان نميز في ذلك مجموعة من الاصناف:

أولا : تصنيف توم باكمان (T.Backman):

وقد صنفها إلى أربعة أنواع:<sup>68</sup>

- المعرفة الصريحة : هي معرفة جاهزة وسهل الوصول إليها ، ذلك أنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم (الوثائق ، الحاسوب).

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- **المعرفة الضمنية** : هي معرفة أقل قابلية للوصول من سابقتها حيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة ، ولكنها معرفة غير رسمية لأنها غير موثقة (العقل البشري – المنظمات).
- **المعرفة الكامنة** : وهي تلك القابلة للتوصيل بشكل غير مباشر فقط من خلال أساليب الاستنباط المعرفة وملاحظة السلوك.
- **المعرفة المجهولة**: والتي تعبر عن المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط ، المناقشة ، البحث ، والتجريب.

- **المعرفة الضمنية**: هي باختصار المعرفة المخفية و تشير الى المهارات الموجودة في عقل كل فرد و التي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، قد تكون فنية أو إدراكية و لكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات الذهنية مثل الممارسات و عادة يمكن ان تعبر عن العادات و التقاليد و المكتسبات الغير المكتوبة التي تظهر على السلوك ، فهي موجودة في عقول ماليكها . كما يمكن تحويلها الى معرفة ظاهرة عن طريق الملاحظة و الممارسة التطبيقية بتدوينها في منشورات و كتيبات لتصبح معلومات مفيدة يمكن تقاسمها لترتقي الى معرفة . و هي من الممتلكات التي تحافظ عليها لكسب ميزة تنافسية.
- **المعرفة الظاهرة** : هي المعلومات الموجودة و المخزنة بالأرشيف مثل الكتب ، الأشرطة المضغوطة بالتالي قابلية الوصول اليها و حتى تقاسمها من خلال الأدوات ، المؤتمرات ، اللقاءات و الكتيبات ... الخ

### ملاحظة : و يمكن ان تسمى ايضا بالمعرفة الصريحة

- **المعرفة الصريحة**: هي المعرفة الرسمية القياسية المرمنة ، النظامية، الصلبة ، المعبر عنها كميا و قابلة للنقل و يمكن تعليمها و تعلمها، تسمى أيضا المعرفة المتسربة لامكانية تسربها خارج المؤسسة كما تظهر في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا و حقوق المؤلفين ، مثل براءات الاختراع ، حقوق النشر ، تسجيل العلامات التجارية ، الادلة و اجراءات العمل ، معايير التقييم للمؤسسات.

ثانيا : تصنيف ميشال زاك (M.Zack .1999):

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

وصنف المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي :<sup>69</sup>

- **المعرفة الجوهرية أو الأساسية :** وهي النوع الأدنى من المعرفة الواجب توفرها لدخول صناعة معينة وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية.
- **المعرفة المتقدمة :** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.
- **المعرفة الابتكارية :** هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها شكل كبير عنهم ، بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة ، مما يعطيها القدرة على تمييز خارطة النشاط في مجالها.

ثالثا :التصنيف القائم على الهدف :

حيث تصنف فيه المعرفة إلى: ( نجم ، 2004 ) ، ( عطية ، 2005 ) ، ( الكبيسي ، 2004):<sup>70</sup>

- **المعرفة الاجرائية ( معرفة الكيف):** تعني المعرفة العملية التي تتعلق بشرح معرفة كيفية عمل الاشياء او طريقة القيام بها.
- **المعرفة الادراكية ( معرفة ماذا):** تعني المعرفة التي ترقى الى المهارات الاساسية التي تعكس الخبرة و التعميق الاعلى للمهارات الاساسية التي تمكن من معرفة الموضوع و نطاق المشكلة.
- **المعرفة السببية ( معرفة لماذا):** هي التي تتطرق فمها أعمق للعلاقات البينية في مجالات المعرفة بشكل يتطلب منظور النظم و بناء اطار للمعرفة يسمح بصنع القرارات و توجيه الانشطة في السياقات المعقدة و الغير المؤكدة.
- **معرفة الأغراض ( الاهتمام بلماذا):** هي التي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل ظاهر او خفي في المدى القريب او البعيد تصيغ خيارات استراتيجية و تهتم بالعائد المحصل و تغيرات الكلف.

تصنيف (العلي و القنديلجي و العمري ، 2006):<sup>71</sup>

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

● المعرفة التكنولوجية: هي جزء من المعرفة الضمنية تعبر عن البراعة ، الخبرة و المهارة في العمل.

● المعرفة الضحلة : تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة و نطاق الموضوع

● المعرفة العميقة : تعني عكس المعرفة الضحلة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف و مساحات المشكلة.

● المعرفة السببية : هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستقراء و الاستنتاج.

● المعرفة الموجهة : هي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال العمل فتصبح دليلا و مرشدا للسلوك نتيجة التعلم و اكتساب الخبرة.

تصنيف بارثاس(Barthès 1997):<sup>72</sup>

يرى أن هناك ثلاث أصناف للمعارف تتمثل في :

● المعارف الموضوعية : وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد، و هي نفسها المعارف الاساسية او الجوهرية التي جاء بها ميشال زاك.

● المعارف المرتبطة بالمنتج : وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج .ج- معارف على المؤسسة: وهي المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة و إستراتيجيتها .لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضا المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة؛ حول إستراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها.

تصنيف بالميس (Gilles Ballmise):<sup>73</sup>

صنفت Ballmise Gilles المعارف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية :

● المعارف الداخلية : وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المؤسسة، من طرف مساعديها (collaborateurs).

● المعارف الخارجية : تتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي . إن هذه المعرفة ضرورية لنشاطات المؤسسة و مرتبطة بتحليل بيئتها الخارجية وفقا لامكانياتها و مواردها تساهم في تحديد

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه .لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها؛ فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية ، فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي، كالاستعانة بخبراء في المجال

.....

### خصائص المعرفة:

اختلف الباحثون حول وضع خصائص وسمات للمعرفة وهذا نظرا لاختلاف وجهات نظر هؤلاء، وفي المجمل يمكن إيجاز خصائص المعرفة فيما يلي :

- **التراكمية:** المعرفة تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل، أي أن المعرفة متغيرة ولكن بإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة. كما أنها تتقدم أو تموت : فكما تولد فإنها تتقدم أو تموت أيضاً فمثلاً في مجال الحاسوب أصبحت تتقدم بسرعة أو تفقد بموت حاملها.
- **التنظيم:** المعرفة المتولدة والمرتبة بطريقة صحيحة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- **البحث عن الأسباب:** التسبب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل.
- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال إلى الجميع. واليقينية لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة.
- **الثقة والتجريد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً، و بالتالي هي عملية عقلية أي مجردة في المرحلة النهائية الأكثر تعقيدا في انماء التفكير المعرفي بالشكل التي تتسم فيه المعارف بالتكيف و المرونة في أي مجال : من حيث المعيارين الزمني و المكاني .
- **المعرفة يمكن أن تمتلك و تخزن :** الحائز للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة بها ، ومع ذلك تظل موجودة لديه. وهي أيضا تخزن في الوثائق ، وأدمغة الأفراد ، وقواعد المعرفة ، ومواقع الانترنت وغيرها.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

### المحاضرة الخامسة : نشأة ادارة المعرفة و تطور مفهومها:

مقدمة :

تعتبر ادارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع مند الالف السنين. و لكن الاهتمام بادارة المعرفة كان على المستوى النظري معروف على مدى عقود، و الحداثة في هذا الموضوع انحسرت في الجانب التطبيقي. ذلك انه لم يأخذ مداه الآ في السنوات الاخيرة، تحديدا بعد ان تم وضع بعض المقاييس لها و تزايد الادراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة. و هذا ما سنتطرق له في هذه المحاضرة .

**أولا : النشأة :** بالنسبة لنشأة الإدارة أما فيما يخص نشأة و تطور إدارة المعرفة فقد تم تناولها من طرف الفلاسفة منذ آلاف السنين لكن الاهتمام بميكلتها جديد نسبيا

1. اول من اشار الى المعرفة هو ادوارد فراينيوم بالضبط في المؤتمر الأمريكي الأول للدكاء الاصطناعي، بعبارة الشهيرة المعرفة قوة **knowledge is power** ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة صاحب ذلك بروز وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

2. أما بداية ظهور إدارة المعرفة تعود الى دون مارشارند في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم إدارة المعرفة التي تعتمد على نظم المعلومات، نظم الدكاء الصناعي والخبرة،

3. يرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 م، عندما قامت شركة بي كارذ هولت الأمريكية ( Hewlett Packard ) بتطبيقها، و تحديدا في برنامجها لادارة المعرفة

للقناة الحاسوبية للتاجر ( Managing Knowledge for the computre )

( dealer channel ) و التي اطلق عليها شبكة الاخبار ( HP )<sup>74</sup>. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن وول ستريت أكبر سوق مالي في العالم تجاهلها في بادئ الأمر، ثم اهتم بها بعد ظهور ثمين او تحديد قيمة نقدية للمعرفة<sup>75</sup> ، عليه فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989 م.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

4. في منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة حيث أصبح من المواضيع الساخنة و الأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الادارة <sup>76</sup> بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في نفس السنة عام 1989 م

5. وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999 م تخصيص البنك الدولي % 4 من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة. <sup>77</sup> .

6. كما ساهم العديد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص :

- إذ تنبأ بيتر دراكر، DRUCKER بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة
- وبول استراسمان STRASSMAN الذي أكد على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية <sup>78</sup>
- كما ركز سينج SENGE على المنظمة التعليمية كبعد ثقافي في إدارة المعرفة

7. أما اليوم فتطورة إدارة المعرفة من خلال مايلي: <sup>79</sup> :

- المقالات عن إدارة المعرفة في عدة مجلات و دوريات علمية : مثل سلون sloan و دورية هارفارد للأعمال Harvard business وعلوم التنظيم organisation science وغيرها.
- -تكاثر مؤتمرات و منتديات المعرفة :مثل ناديياهو (yahoo club) "
- والمنتدى الدولي لإدارة من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وخاصة ممارسات إدارة المعرفة
- إصدارة شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة و مركز تكنولوجيا المعرفة

ويبدو واضحا وجليا مما سبق أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة و الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة، إلا أن الانطلاقة الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات .

**مراحل التطور التاريخي :**

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

مع ذلك فان الطرح المنهجي لادارة المعرفة كروية و تنظيم و مفاهيم و تطبيقات يعتبر جديدا الى حد ما. ولا زال هذا المجال قيد التطوير و التاصيل لياخذ مكانه بين فروع الادارة. و لقد حاول المختصون في ادارة المعرفة دراسة التطور الراهن لادارة المعرفة من خلال تعقب الخصائص الاساسية لمراحل المعرفة. كما حدد عبد الستار التطور التاريخي لادارة المعرفة بعدد من المراحل, على النحو الاتي<sup>80</sup> :

(1) **مرحلة العصور البدائية (Nomadic Age)** : في هذه المرحلة كان الانسان يركز

على الجهد الجسدي, لتوفير الحاجات الاساسية و الفيزيولوجية من ماكل و مشرب ، غذاء ، مسكن... الخ.

(2) **مرحلة العصر الزراعي (البقاء) (Agrarian Age)** : تميزت بالتركيز على الجهد

الجسدي ايضا مع استغلال بسيط للمعرفة تتمثل بترويض الحيوانات، و ابتكار الادوات الزراعية، و التعرف على النباتات، و تميزت المعرفة بالبطء الشديد.

(3) **مرحلة العصر التجاري (Mercantile Age)** : شهدت هذه المرحلة نموا للعمل المعرفي،

و ذلك لحاجة التجار الى معرفة الاسواق، مراكز انتاج السلع التجارية. و تميزت هذه المرحلة بظهور بعض الحرف

و الصناعات اليدوية و تزايد حجم المجمعات السكانية. لكن الحصول على المعرفة تميز بالندرة مع ارتفاع التكلفة و اقتصر على فئة محدودة من الناس، و بقي تداول المعرفة و الحصول عليها و نشرها من العضلات المستعصية التي تواجه الباحثين في تلك المرحلة.

(4) **مرحلة العصر الصناعي (Industrialized Age)** : و جاءت هذه المرحلة بعد الثورة

الصناعية في اوروبا في القرن السابع عشر و ماتلاه, حيث ركزت على الانتاج, و هنا نجد ان العمل المعرفي بدا بالاتساع على حساب العمل الجسدي حيث بدأت تنشط كل من عمليات: الابتكار ، الابداع، التطوير ، التخصص و التدريب.... الخ, و اصبح تبادل المعرفة

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

و انتشارها يسير بخطى متسارعة نتيجة ظهور الات و معدات ساعدت في ذلك, و مع تزايد الاهتمام بالانتاج الكبير تقدم العلم بسرعة و ابداع العلماء و الباحثين في الاختراعات و الابداعات العلمية.

### (5) مرحلة المعلومات و المعرفة ( Information & Knowledge Age ) : هي

المرحلة الحالية حيث تشهد اتساعا في دور العمل المعرفي على حساب العمل الجسدي, حيث اشارة الدراسات الى ان 90% من المعارف و ليدة القرن العشرين, و اكثر من 70% من هذه المعارف ظهرت في النصف الثاني من القرن نفسه. و تحول المجتمع الصناعي الى مجتمع معرفي و بروز مايسمى اقتصاد المعرفة، مفاهيم ادارة المعرفة، المعلوماتية، نظم المعلومات الادارية، و الادارة الالكترونية، رأس المال الفكري.

عليه يمكن القول أن الجذور التاريخية بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية والتي من أشهر رجالها فريدريك تايلور وهنري فايول وآخرون، ممن وضعوا المراكز الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها:

- وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول.
- تقسيم العمل والتخصص وأن تكون جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة ، وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة، كما يمكن القول أن مصطلح أو تفسير إدارة المعرفة أتى من إدارة الاستثمارات التي تقدم معلومات بصفة استشارية حول موضوع معين فالشركات والأشخاص يستشرون أصحاب المعرفة فهل تحتاج المعرفة إلى إدارة وهل يمكن إدارتها؟ لماذا؟

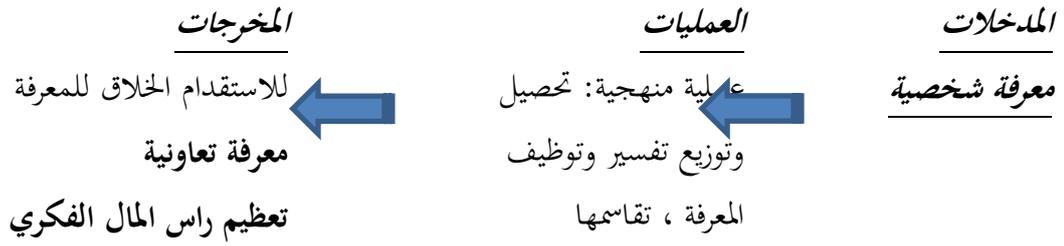
### مفهوم إدارة المعرفة :

مما افرز رؤى تتميز بالتعدد والتنوع وفق مايلي:

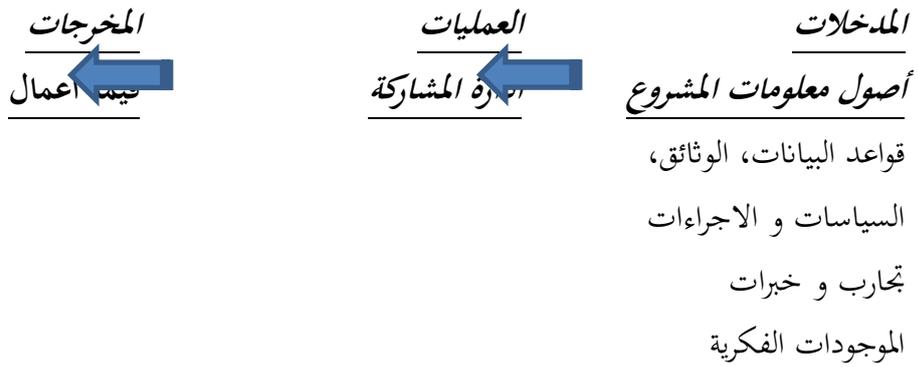
- هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي،<sup>81</sup> من خلال المنظمة من خلال الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع تفسير وتوظيف المعرفة بمعنى اخر تعظيم كفاءة استخدام راس المال الفكري.<sup>82</sup> و يمكن

توضيح هذا التعريف كما هو مشروح ادناه :

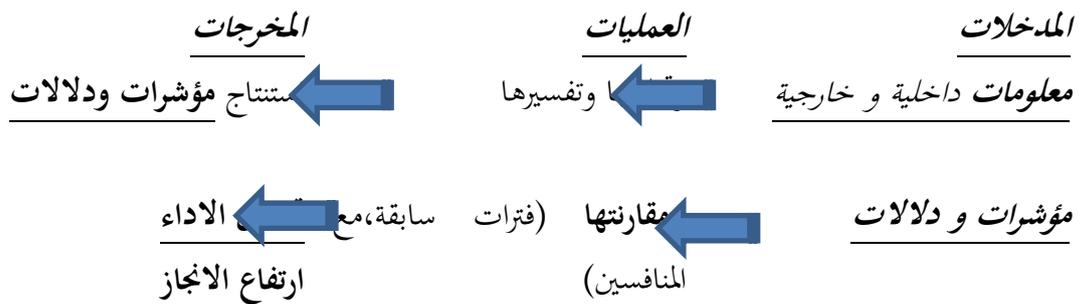
## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف



- هي مدخل نظامي متكامل لإدارة المشاركة في كل أصول معلومات المشروع<sup>83</sup> بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين بمعنى آخر تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.<sup>84</sup> نفسرها هي الأخرى كما يلي:



- هي " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين.<sup>85</sup>



## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- بأنها إيجاد الطرق للإبداع للحصول على المعرفة و الاستفادة منها و مشاركتها و نقلها الى الافراد العاملين بكفاءة و فعالية عالية جدا عن طريق استخدام الامكانيات الحديثة و تقنية المعلومات باقصى قدر ممكن.

تعريف اهم الباحثين :

- **ديكمان (Dykeman)**: قابلية ربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغير التي يطبقها الناس<sup>86</sup>.

- عرفها (sivan<sup>o</sup>): فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم ، جمع ، مشاركة ، نشر و استخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات ، معلومات، خبرة ،تقديرات ، ابعاد فكرية ، احكامام و مبادرات فكرية<sup>87</sup>.

- **ليونارد (Leonard)** : إن إدارة المعرفة هي أسر المعرفة و خزنها وإعادة استعمالها<sup>88</sup>.

- **ويج (Wiig)**: إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Intellectual Capital ، والعملية والقدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة<sup>89</sup>.

- **الكبيسي** : ان مفهوم إدارة المعرفة يمثل المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب و خزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد<sup>90</sup>.

- **علي السليمي** : عملية ادارية لها مدخلات و مخرجات تعمل في اطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها و على تفاعلاتها و تنقسم الى خطوات متعددة و متشابكة<sup>91</sup>. حيث ان هذه العمليات تساعد المنظمات على توليد المعلومات و الحصول عليها و اختيارها ، تنظيمها،

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

استخدامها و نشرها و تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تشكل الانشطة الادارية المختلفة لاتخاذ القرارات و حل المشكلات.

كتعريف شامل يمكن القول أن إدارة المعرفة عبارة عن منهجية معرفية للتسيير تتميز بالشمولية فهي تشمل كافة أجزاء المؤسسة وتقوم بتحويل موجودات المؤسسة الفكرية والمعلوماتية لتصبح خططا إستراتيجية قابلة للتطبيق، فإذا كانت إدارة المعلومات تهدف إلى تزويد المنظمة بالإمكانات التقنية والمعلوماتية فإن إدارة المعرفة تهتم بتشجيع التبادل المعلوماتي بل ويتعداه عندما تقوم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة الخاصة بالمؤسسة .

### أهداف إدارة المعرفة :

يمكن ان نلخص اهداف ادارة المعرفة :

● تساعد في تحقيق الكفاءة الانتاجية لكل افراد المؤسسة من خلال تزويدهم المقدرة و الكفاءة و الفعالية في اتخاذ القرارات و تحسين مخرجات المؤسسة من خلال تحسين صورتها لدى العملاء و تحقيق جودة في منتجاتها سواء كانت سلع او خدمات و هذا ما ينعكس بتطوير علاقتها مع كافة اصحاب المصلحة.

● تقاسم المعارف و تسريع العمليات مما يخفض تكاليفها و يحذف العمليات المكررة و الغير المجدية مما يجعل القادة يحسنون استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالكيفية و بالطريقة الصحيحة و في الوقت المناسب مما يساهم في زيادة العائد المالي بفاعلية أكبر بالذكاء و الحكمة للتصرف مع الديناميكية المتسارعة

و يشير (Warner)، (Witzel)، (Phatak)، (Bhagat)، و (Kashlak) الى ان ادارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المنظمات من اجل تنفيذ العديد من المهام و النشاطات, و منه<sup>92</sup> :

● و ضع خطة البحث و التطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة, و استغلال التجارب و الخبرات الموجودة.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

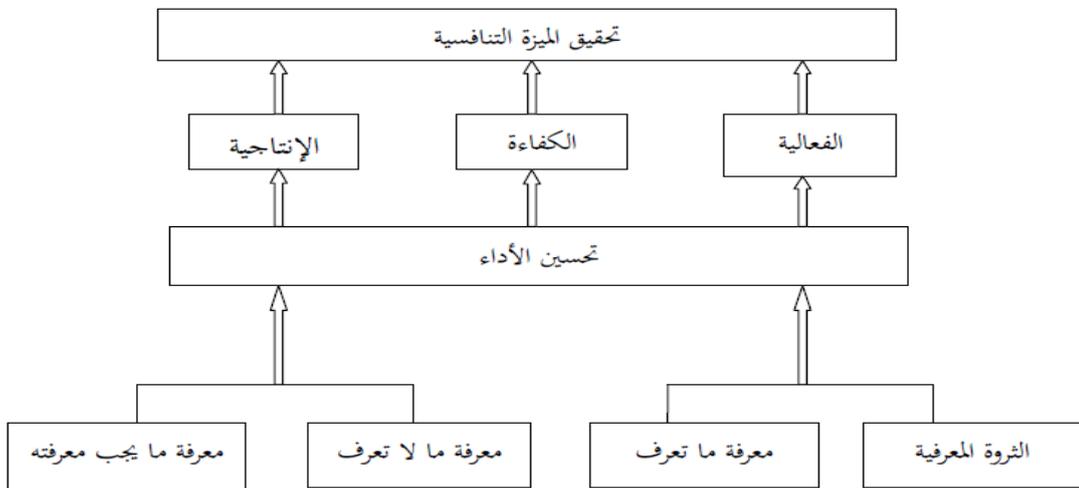
- دعم عملية إعادة هندسة عمليات الاعمال من خلال و ضع توزيع افضل لنشاطات المعرفة.
- تحليل و إعادة تصميم نقل المعرفة و تبادلها بين وظائف التشغيل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعة المستخدمين من اجل تنفيذ افضل للمهام الموكلة الى العمال.
- اجراء المراجعة الدورية لدراسات بروفيالات الافراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.
- اجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من اجل تحديد وظائف المعرفة التي يحتاجها الى اهتمام من قبل الادارة.
- تحليل ازمات المعرفة و فجوة الاتصال و الحد منها.
- تطوير نظم الخبرة مع التاكيد على ضرورة استنباط المعرفة و تدوينها.
- تقييم الافراد واجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.
- رسم خريطة المعرفة.
- تخطيط و تنظيم استراتيجيات نظام الخبرة في المنظمة.
- دعم اساليب ادرة الجودة في المنظمة.
- تحديد المنتجات و الخدمات التي يمكن ان تقدمها المنظمة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.
- التاكيد من وجود المعرفة الصحيحة , و المستويات الاحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات.
- تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من اجل تحسين عمليات التشغيل, و تحسين الطريقة التي يتم بها انجاز العمل.
- اجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الاعمال ضمن كل دائرة و ذلك بهدف تحديد ماطن القصور و توجيه اهتمام الادارة بها.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- ارساء ثقافة ادارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة, و ترميزها و تخزينها, و نقلها, و استخدامها.
- تحديد و تقوية الكفايات الرئيسية.
- تطوير انتزاع الخبرة من الاشخاص الذين يخادرون المنظمة و تدوين هذه الخبرة.

يلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة كما يلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، وبناء على ذلك فإنه يمكننا تعريف إدارة المعرفة بأنها عبارة عن عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة و فعالية من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد للميزة التنافسية.

- **الثروة المعرفية / معرفة ما تعرف = الفعالية** أي ان المعارف الاساسية تمكننا من اكتساب المعرفة الجديدة
  - **معرفة ما تعرف / معرفة ما لا تعرف = الكفاءة** نعني تطوير المعارف الجديدة يمكننا من الحكم على المجهول و هذا ما يحقق فعالية في الكفاءة
  - **معرفة ما لا تعرف / معرفة ما يجب معرفته = الانتاجية** يعني ذلك ان البيئة المتغيرة الغير المعروفة تمكننا من معرفة الاسباب و معرفة المطلوب منا للتكيف من ذلك.
- و يمكن تفسير ذلك من خلال هذا الشكل :



## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

### المحاضرة الخامسة : عمليات ادارة المعرفة

تعدد عمليات ادارة المعارف بتعدد الباحثين حسب ترتيبها و مزج بعض عملياتها خلافا للغاية و المجال التي تستخدمها ، كما تكررت بعض العمليات في تسميات مختلفة باختلاف خصائصها . هذا ما سنوضحه بالتفصيل في هذه المحاضرة حسب كل اهم الباحثين :

لكن بصفة عامة يمكن اختصارها في ثلاث عمليات مزدوجة حسب كل باحث و اتجاه كما يلي :

عمليات إدارة المعرفة

- اكتساب المعرفة و تطويرها : عن طريق تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة و خارجها و اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط . ونعني بذلك اكتساب المعرفة من خلالها الحصول على المعرفة الموجودة داخل الإدارة و خارجها أما تطويرها فيعني لا يكفي فقط الحصول على معرفة جديدة و إنما قدرتهم على الإبداع و تطوير الأفكار.
- تنظيم المعرفة و تقييمها : نعني بتنظيم المعرفة و تقييمها تفسير و توصيف البيانات إلى جانب المعلومات المتوفرة ثم تجميعها و استرجاعها آلياً، تحقيقاً للتكامل المعرفي.
- نقل المعرفة و استخدامها: حيث تضمن آليتي :

1. عملية استيعاب المعرفة و ترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على ارض الواقع
2. عملية نقل المعرفة و استخدامها أي تبادلها بين الأفراد داخل الإدارة و الأوساط الخارجية، لجعلها أكثر ملائمة للاستخدام .

كخطوة اولى نحاول ان نقارن عدد العمليات و تسمياتها المختلفة ثم نستعرض مع

الشرح كل

عملية على حدة :

الباحث	عدد العمليات	العمليات الفرعية لادارة المعرفة
ديفيد سكايروم	10	انشاء،تجديد،جمع،تنظيم، تقاسم ، تعلم،تطبيق، استغلال ، حماية،تقويم
توربان	6	انشاء،الحصول،تنقيح ، خزن ،ادارة (تقويم)،نشر

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

تخطيط، نشر، تخزين، تنظيم، تشخيص، توزيع، تنفيذ، استرجاع، تقاسم و تشارك، تحديث و ادامة، متابعة و رقابة	12	بالنظر اليها كوظيفة تسيرية
تشخيص، تحديد اهدافها، توليد، تنظيم، تخزين، استرجاع، مشاركة، تطبيق	08	خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة
تكوين، تنظيم، تقاسم ، استخدام المعرفة و تطبيقها	03	اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لدول غربي آسياالاسكو
تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير المعرفة و توزيعها، تطبيقها	06	رود اعتبار ادارة المعرفة كادارة افراد و ليس كادارة معلومات
اكتساب المعرفة و تطويرها، تنظيم و تخزينها، نقلها و استخدامها ، قياس المعرفة و تحسينها	04	بالنظر الى خصائصها

### اولا : حسب توربان (Turban):

حيث حسب المؤلف ان عمليات ادارة المعرفة تتشكل من عمليات اساسية و كل عملية اساسية تتضمن عمليات فرعية ، نوضحها كمايلي :<sup>93</sup>

- انشاء المعرفة : اولاً يكون عن طريق توليد طرق جديدة لعمل الأشياء ثم يتم تطوير الدراية الفنية .
- الحصول على المعرفة : عبر تحويل المعرفة الجديدة الى قيمة و تعزيز الحصول على المعرفة الخارجية للتنظيم.
- تنقيح المعرفة : لتوجيه المعارف المقصود في سياق الخطط التنفيذية على ضوء المتغيرات الجديدة و مراجعة المعرفة الجديدة المكتسبة على ضوء الوقائع المستحدثة.
- خزن المعرفة : يتم وضعها في اي صيغة ملائمة بشكل يجعلها المتصرف استدعائها بشكل اسرع مثل القواعد ( للبيانات ، المعلومات، المعارف) أو المستودعات ( المعارف ، الخبرة).

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- ادارة المعرفة : و هي التي تعكس تقويم المعرفة لربطها مع اهدافها و الاحتفاظ بها في المكتبة لحمايتها من التلف و تشكيل ذاكرة تنظيمية.
- نشر المعرفة : و هو ما يؤكد ملائمة استخدامها و توسيع نشرها و اتاحتها للجميع في الوقت و المكان و الشكل المناسب .

### ثانيا : حسب دايفد سكاريوم (Divid Skyroum)

هي الاخرى تتضمن نفس الشيء الذي ناد به توربان كما هو مشار اليه ادناه:<sup>94</sup>

- انشاء المعرفة : و يمكن تحقيق ذلك عن طريق اساليب الابداع ، المحاكاة و الحوار المهيكل وفق لاجراءات و اساسيات تنظيمية واضحة .
- تحديد المعرفة : و يتم ذلك بالرجوع الى وسائل التدقيق المعرفي للوصول الى الجزء المقصود من المعرفة ، تحليل المستوى للتمكن من التعرف على مكامن القوة و الضعف فيها ، تقنين النصوص و المفاهيم لتوثيقها و تجسيدها ، الخبرة لمقارنة مجال استخدامها و مدى ملائمتها .
- جمع المعرفة : طلب المعرفة - الاستقصاء و الاسترجاع
- تنظيم المعرفة : دارة أدلة المعرفة- خرطنة المعرفة
- تقاسم المعرفة : و هي الممارسات الأفضل - تقاسم أفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل
- تعلم المعرفة : مراجعات ما بعد العمل - لونيّات القرار - توارخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم.
- تطبيق المعرفة: أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
- استغلال المعرفة: إدارة الأصول الفكرية
- حماية المعرفة: إدارة حقوق الملكية الفكرية
- تقويم المعرفة : تقويم إدارة المعرفة ، معابر إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكر

### ثالثا : كوظيفة تسيرية :

هناك من يرى انها تتمثل في العمليات التالية :

- عملية تشخيص المعرفة: حيث يجب اولا تمثيل المعرفة: في هيئة قواعد، بالشبكات الدلالية. و سيتم التطرق الى ماذا نعني بتمثيل المعرفة في محاضرة قواعد المعرفة و اليات تمثيلها.

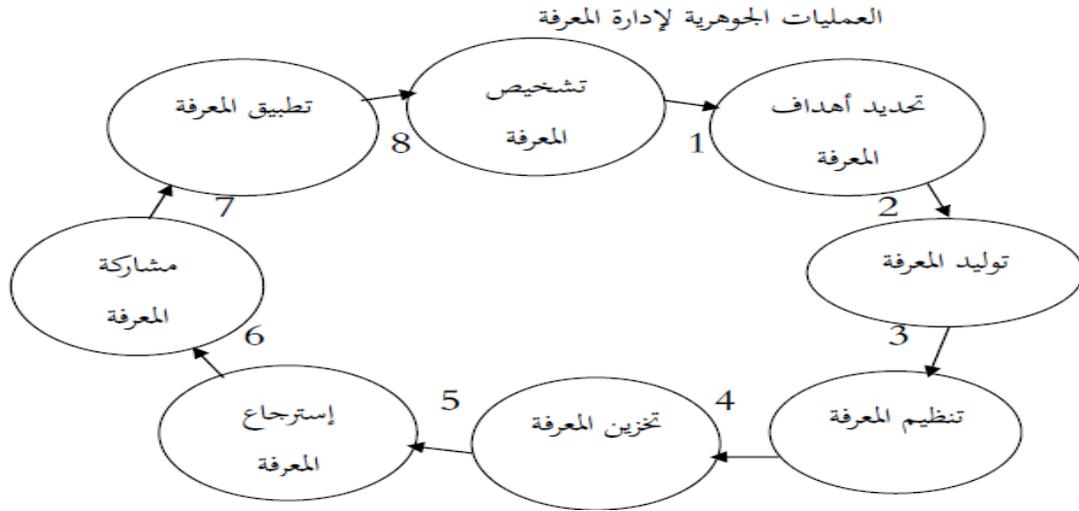
## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- عملية تخطيط المعرفة: برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهدافها.
- عملية نشر المعرفة: إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- عملية واكتساب المعرفة: تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة، أو قواعد المعرفة، أو على شكل كتب ودوريات.
- عملية تخزين المعرفة: في صيغ ملائمة وخزنها في مكان يسهل الوصول إليه.
- عملية تنظيم المعرفة: تصنيف المعرفة، فهرسة أو تبويبها ورسم خريطتها.
- عملية توزيع المعرفة: ضمان وصول المعرفة إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص باستخدام عدة أساليب: فرق المشروع أو الخبرة و حلقات المعرفة و التعلم ، شبكة المعلومات الداخلية ، التدريب من قبل زملاء العاملين في المؤسسة.
- عملية تنفيذ المعرفة: من خلال نوعين من العمليات هما: العمليات الموجهة (المباشرة)، المعرفة الروتينية.
- عملية استرجاع المعرفة: البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل عبر طرق مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي،القواعد المعرفية.
- تقاسم وتشارك المعرفة: توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المصرح بها إلى الآخرين عن طريق الاتصالات.
- عملية تحديث وإدامة المعرفة: بما ان المعرفة تراكمية فهي تحتاج الى تنقيح المعرفة من خلال وضع المعرفة الجديدة في سياق معين ومراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة.
- عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها: ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة.

### رابعاً : حسب العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

يتضح من العديد من التصنيفات أن خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من وجهة نظر عدد من الباحثين مبينة في الشكل التالي:

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف



خامسا :حسب دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية : ( escwa )

تتمثل في العمليات التالية :<sup>95</sup>

- تكوين المعرفة : و هي بالبحث عن الطرق التي تمكن من توليد المعرفة بتفعيل وسائل الابداع
- تنظيم المعرفة : تبويبها و تصنيفها و تخزينها في وسائل تسرع استرجاعها و استخدامها .
- تقاسم المعرفة : المعرفة ان لم يتم نشرها بما يؤكد صلاحيتها فهي فقط معلومات مفيدة و لن ترقى الى معارف لذا يجب مشاركتها داخل و خارج اوساطها بما يؤثق ملائمتها .
- استخدام المعرفة و تطبيقها: و هي المرحلة التي تحقق الغاية المنشاة من اكتسابها و مدى ملائمتها لاغراضها.

سادسا : كإدارة أفراد و ليس كإدارة معلومات:

تم تصنيف و ترتيب عمليات ادارة المعرفة كادارة افراد كمايلي :<sup>96</sup>

- تشخيص المعرفة : يتم من خلال البحث المتواصل عن المعارف الكامنة او التكنولوجية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة و يتم ذلك من خلال تحديد المعرفة المتوفرة في المؤسسة و اماكن تواجدها .
- اكتساب المعرفة : يمكن اكتسابها من خلال الاعتماد على المشاركات العلمية في المؤتمرات الملتقيات ، الندوات و عن طريق حلقات الجودة بالاعتماد على التحاور و راي الخبراء و اصحاب المصلحة و المستشارين و بيوت الخبرة .....
- توليد المعرفة : و هي الاوعية التي تعكس التميز و الميزة لمالكيها و تنظيماتهم و تتم عن طريق الافكار الابداعية التي تخلق راس مال فكري جديد

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

● خزين المعرفة : من خلال تشكيل ذاكرة تنظيمية للحفاظ عليها من الضياع و التلف و يمكن الاحتفاظ بها في أشكال متعددة : الوثائق ، قواعد المعارف المعلومات و البيانات ، النظم الخبيرة و كل ما يلزم تدوينها و توثيق معارفها حتى تتمكن من استخدامها و نشرها و اكتسابها لنقلها و تعلمها.

● تطوير المعرفة و توزيعها : حيث ان البيئة الديناميكية و المتغيرة تفرض تطوير المعارف المتاحة و تكيفها و استجابتها للاحتياجات الراهنة و من هنا تهتم ادارة المعرفة بمواهبها و كفاءاتها و هذا من خلال الاستثمار في راس المال البشري و المعرفة الجيدة للعمال الواجب استقطابهم و الذين يجب ان يمتازوا بالمهارة ، الكفاءة و للاستفادة منهم في تحقيق التميز و الاستمرارية لاعمال المؤسسة .

● تطبيق المعرفة: حيث ان المعرفة ان لم تستخدم او تطبق تفقد قيمتها و تموت بموت مالكيها .  
سابعاً : بالنظر لخصائصها:

● اكتساب المعرفة و تطويرها: تمكن من التعرف على افضل الموجودات و الاصول المعرفية المتوفرة في المؤسسة او القادمة من خارجها لاستخدامها بغية تحقيق اهدافها.

● تنظيم المعرفة و تخزينها: مراجعة العمليات و الانشطة على ضوء المستجدات البيئية المتغيرة يتم تحديث بالاضافة الى تنشيط المعلومات المتوفرة لمواجهة المنافسين.

● نقل المعرفة و استخدامها: تحديد الكفاءات المعرفية اللازمة و ترجمتها الى عمليات تنفيذية.

● قياس المعرفة و تحسينها: تحديد معايير واضحة لقياس قيمة اعمالها و القيمة المضافة في آلياتها و تحسين جودة قراراتها.

● عليه الان سنحاول تلخيص العمليات المتشابهة لكل الباحثين في الجدول الموضح أدناه:

## د.نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

جدول : يلخص عمليات ادارة المعارف

العمليات																					
الباحث	السنة	تشخيص	تحديد الاهداف	ابتكار	اكتساب	توليد	أسر	حصول	اكتشاف	خزن	تنظيم	معالجة	نقل	توزيع	مشاركة	اعادة الاستعمال	تطبيق	تطوير	تقييم	استرجاع	
Davenport	1994				x										x						
Allec	1997			x											x			x			
Probst & Rombradt	1998		x							x					x		x	x	X		
Davis	1998				x					x			x					x	X	x	
Weeggeman	1998		x												x		x	x	X		
Martiny	1998				x										x	x		x			
Faunhofer	1998		x							x					x		x				
Senge	1999														x						
Hauer	1999															x					
Hermans	1999									x	x									x	
Burk	1999														x	x					
Verespjij	1999									x							X	x			
Mc Dermoti	1999																				
Gartner Group	1999										x						x			x	

## د.نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

				x					x		x						1999	Hansen & Nohria and Thomas		
					x	x						x						2000	Loudan & loudon	
						x					x						x	2000	New Man	
			x			x							x					2000	Mc Elroy	
x									x									x	2000	Pual
				x				x		x									2000	Trigg
x		x				x			x										2000	Duffy
	X						x	x											2000	Alan
		x				x	x			x									2000	Kapoor
		x	x	x			x	x											2000	Loomis
		x			x														2000	Wick
						x				x	x								2000	Saffady
			x			x				x	x	x							2000	Rastogi
			x			x	x				x								2000	Montana
	x	x	x				x				x								2000	Schribr& Hoog and A kermans
						x				x		x	x						2000	Hanley
			x					x											2000	King

## د.نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

			x		x					x								2001	Turban
			x			x				x				x				2001	Heising
			x			x				x				x				2001	Varbeck & Finke
					x				x						x	x		2001	Daft
05	05	11	14	07	14	12	04	06	09	15	02	09	03	08	10	12	03	09	عدد المرات المستخدمة من الباحثين
%14	%14	%31	%40	%20	%40	%34	%11	%17	%26	%43	%06	%26	%09	%23	%29	%34	%09	%26	الاهمية النسبية للعملية (%)

المصدر : بالرجوع الى التعاريف و المحاضرات السابقة.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### المحاضرة السادسة : مراحل و مجالات ادارة المعارف

#### أولاً: مراحل إدارة المعرفة

تمر إدارة المعرفة بعدة مراحل ، ولغرض التعرف إلى أهم تلك المراحل تم انتقاء عدد من المراحل التي وجدناها أقرب للموضوع مع ذكر الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة من مراحل (إدارة المعرفة) :<sup>97</sup>

1-مرحلة المبادرة: **Initiation Stage** : و تركز هذه المرحلة على ضرورة توفر التنظيم على

مجموعة من الاساسيات و التي تتمثل في مايلي:

● بناء البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات: و هي التي تمكننا من تحليل و تفسير المعلومات و استخدام المعارف و نشرها و نقلها.

● بناء العلاقات الإنسانية: حيث تزيد من تبادل المعلومات بين المستخدمين و هذا ما يعزز علاقات التعاون والعمل ضمن فريق و زيادة تنشيط الافكار و المعارف.

● نظم المكافآت: حيث يسمح نظام المكافآت من استخراج و زيادة مبادرة العصف الذهني لدى الأفراد. مما يفعل الكفاءات الشخصية و الطاقات الكامنة التي تحقق التميز و الانفراد ، الميزة.

● إدارة الثقافة التنظيمية: يجب ان تتوفر المؤسسة على ثقافة الاهتمام بمواردها و اصولها الفكرية مع تطويرها.

● بناء قواعد البيانات : و هي الوعية التي يتم فيها تخزين المعارف و الحفاظ عليها من الضياع و التلف.

عليه نستخلص مايلي من هذه المرحلة :

● مدخلاتها : الافكار و المعارف بشكل خام من داخل و خارج المؤسسة.

● مخرجاتها: نتيجة هذه المرحلة :الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

2-مرحلة النشر **Propagation Stage** : يكون فيها التركيز على:

● تبرير الأفكار: هذا بالاستعانة بكل من نظام المعلومات و المعارف التي تفسر لنا المعلومات حسب الحاجة،

● وضع إجراءات وسياسات التبرير: حسب ميكانيزمات الاستخدام .

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- استخدام تكنولوجيا المعلومات: التي تمكن من معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
  - مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم: على ضوء المستجدات يتم تطويرها و تقييمها و تنقيها .  
عليه نستخلص مايلي من هذه المرحلة :  
● مدخلاتها : الافكار و المعارف
  - نتيجة هذه المرحلة :الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.
- 3-مرحلة التكامل الداخلي Internal Integration:** يكون التركيز هنا على ضرورة
- تشارك المعارف في كل نقطة من مستويات المنظمة و التنظيم و يتحقق ذلك :
- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
  - هيكلية المعرفة ورسم خريطتها لمعرفة أماكنها و الوصول اليها في اسرع وقت ممكن .
  - استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها : لتطويرها و سهولة تشاركتها.
  - اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء : لقياس راس المال الفكري.
- عليه نستخلص مايلي من هذه المرحلة :
- مدخلاتها : معارف مبررة
  - نتيجة هذه المرحلة :الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.
- 4- : مرحلة التكامل الخارجي External Integration** : و يكون التركيز على ضرورة
- توصيل المعارف الى خارج قواعدها لضمان ملائمتها و يتحقق ذلك من خلال :
- كفاءة إدارة المعرفة: لتعميق ترشيد بصورة ملائمة جميع المعارف
  - الشبكات المتداخلة: توسيع تشارك المعلومات
  - التمويل الخارجي: يزيد من تطوير المعارف و تحديثها و البحث.
  - إدارة التعاون: آلية من الاليات التي تسمح من مشاركة و تعظيم كفاءة استخدام راس المال الفكري.
  - المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني: توسيع نطاق المشاركة و الصلاحية للمعارف.
- عليه نستخلص مايلي من هذه المرحلة :
- مدخلاتها : معارف ممولة و متكاملة

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

- نتيجة هذه المرحلة : نظم المشاركة بالمعرفة.

### ثانيا: مجالات إدارة المعرفة

تستخدم المعرفة بكل شيء وفي المجالات الإدارية ومن ابرز هذه المجالات:

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة، كما تمكن من اتخاذ القرارات من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته.
- التخطيط الاستراتيجي : حيث تفيد المعرفة في وضع تخطيط وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها : أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- الاتصالات حيث تساهم في نقل المعلومات من خلال تقنيات المعلومة المستخدمة.
- المنظمات المعتمدة في عملها على المستندات.

كما ان تنفيذ و استخدام ادارة المعرفة فان من الاهمية ادراك انه يغطي كافة اجزاء المنظمة و ليس جزء معين محدود، ذلك لأن تنفيذها و استخدامها يعمل على إضافة قيمة للمنظمة و يتحدد أكثر ضمن المجالات التالية :

- مجال نشاطات المعرفة
- مجال موجودات المعرفة
- مجال القدرات و الميول
- مجال المنظمة

كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق ادارة المعرفة مثل : و تتمثل اهم المجالات في

مايلي :

- مجالات البحث و التطوير و البحث الدائم و المستمر
- مجالات الانتاج التي تقدمها المنظمة: ( سلعة ، خدمة ، فكرة ) ، خاصة في المنظمات ذات الانتاج الصناعي الكبير (الشراء، الانتاج، البيع، الجودة، الموارد البشرية... الخ).
- مجالات التسويق لتدعيم القدرة التنافسية خاصة في تحديد قيمة للمنتج أو الخدمة
- مجالات التمويل و التوازنات التمويلية

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

● مجال الكوادر البشرية

● تسيير المشاريع وخاصة المشاريع الاستثمارية الكبيرة.

● تسيير الأزمات.

● و المنظمات متعددة الجنسيات.

يشير ليونتندس leontiondes ان على اختلاف مداخل المؤسسة فإنها تقوم بتوظيف المؤسسة في كل مستويات التنظيم فيها و يجب ان يكون ذلك معتمد في كل نقطة من نقاطها حتى تستطيع ان تكون هناك قيمة اضافية لادارة المعرفة في المؤسسة لان استخدامها فقط في مستوى او جزء دون الاخر لا يحقق هامش لاعمالها.<sup>98</sup>

لذلك يستلزم تناسق كل الموجودات و العمليات داخل التنظيم و هذا ما أكدته أبحاث ويج wiig على أن ادارة المعارف تتفاعل في أربع 04 مجالات أساسية تؤثر في بعضها البعض كنظام متكامل و هي :

● مجال موجودات المعرفة : تتضمن كل من الخبرة ، التجربة ، البراعة ، الكفاءة ، المهارات ، القدرات.

● مجال نشاطات المعرفة : تحتوي هي الاخرى كل من عمليات ادارة المعارف و التي اخترها في : التوليد، البناء، النقل ، المراقبة، الاستخدام و التقييم.

● مجالات القدرات و الميول : بالرغم من الاشارة اليها في مجال موجودات المعرفة كمورد هام إلا أنه اختصها بمجال محايد لاهميتها في المؤسسة، حيث انها تتحد في عنصرين اساسين ، اولهما في قدرات المؤسسة من أجل ارساء و بناء المعرفة حيث ان تعظيم كفاءة استخدام العنصر الثاني مرتبط باهمية المرحلة الاولى من مراحل ادارة المعارف و لذلك توجب ان تكون لدى المؤسسة القدرة على الحصول على المعارف و استخدامها لاستقطاب العنصر الثاني و هو النواة الاولى لها و الذي يتمثل أساسا في قدرات الافراد و ميولهم و بالضبط هنا نشير الى الطاقات الكامنة ، التكنولوجية ، الباطنية الموجودة في رؤوس مالكيها.

● مجال المؤسسة : يتجلى في أهداف المؤسسة و سياقاتها استراتيجيتها الى جانب ممارستها و ثقافتها.

كما اضاف wiig الى جانب هذه المجالات ثلاث 03 مجالات مساعدة و هي :<sup>99</sup>

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

● مجال الاعمال: و هذا يتعلق بمدى استمرارية المؤسسة في البحث عن المعارف بالتحديد في الوقت

و المكان و الهدف الذي تسمو اليه عليه تطلب ذلك ان توظيف ادارة المعارف او المعارف بشكل خاص مرهون بالاجابة على ثلاثة 03 اسئلة و هي: لماذا؟ ، أين ؟ و إلى أي مدى يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة ؟

● مجال الإدارة: يهتم بالعمليات الادارية المرتبطة بادارة المعرفة و هي بالتحديد: تخطيط، تنظيم، توجيه

و مراقبة الانشطة ذات العلاقة بالمعرفة المراد استخدامها (توظيفها) .  
مجال العمليات الفعلية: يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على أساس المعرفة.

يضيف الثيبتي في أن المعرفة تفيد أكثر في قطاع الأعمال لاسيما في عمليات تخطيط و تصميم الخدمات التي تعزز اعمالها من خلال البحث عن المعارف المتجددة بالتزامن مع انشطتها و إدارتها بالشكل الذي يضمن ملائمة العنصر البشري من استخدام موارده المعرفية و تدريبه بالشكل الذي يوفر تحقيق أهداف إدارة المعارف<sup>100</sup> .

كما وضع موريس morris بعض المجالات الأخرى ، لتوظيف إدارة المعارف بشكل متقن و هي :

- تصميم قواعد البيانات :
- تنظيم المعلومات:
- استرجاع المعلومات:
- نظم ادارة المعلومات و المعارف:
- التحلي بمبادئ ادارة المعارف:
- الادارة الابداعية:
- قضايا الحقوق المعلوماتية:
- تصميم مواقع النشر الالكترونية:

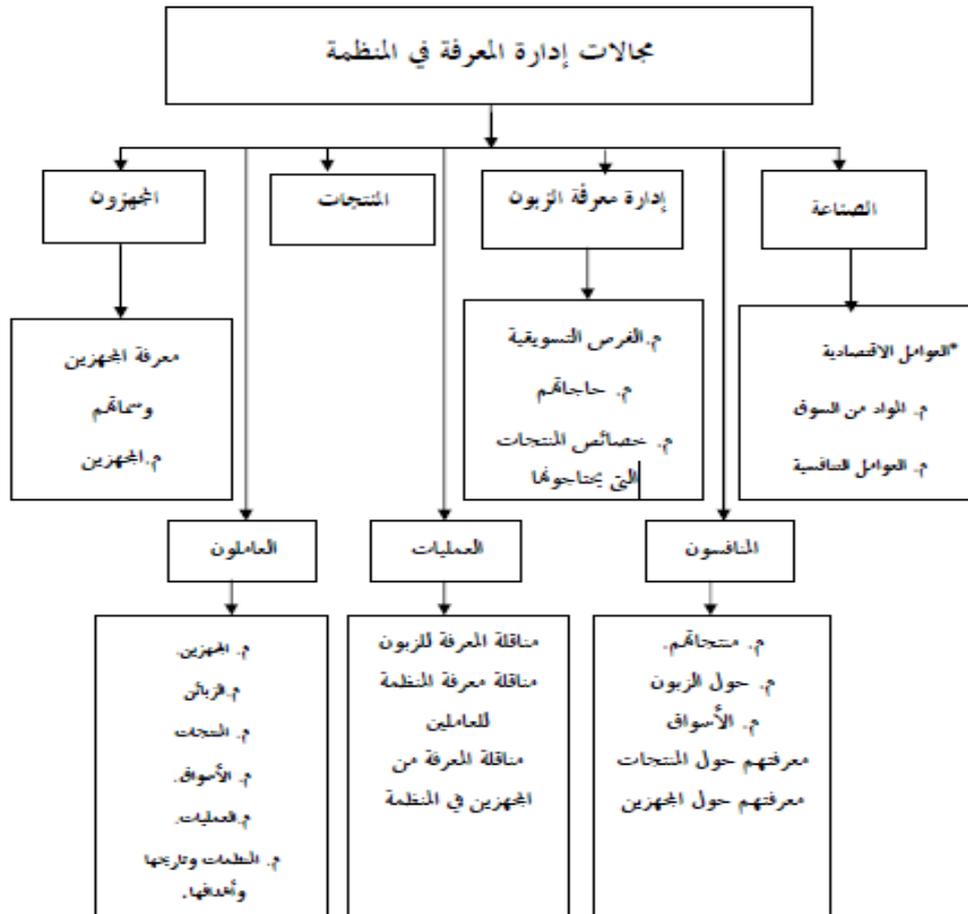
## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

و في نفس السياق كل كريسا و انابي أكد على الاستخدام الامثل في مجال الأعمال في مجالات  
ادارة المعرفة مجسدة في مايلي :

- مجال الصناعة:
- مجال المنتجات :
- مجال ادارة معرفة الزبون:
- مجال المجهزون:

و يمكن اختصارها في الشكل الموالي

إن هذه المجالات التي أبرزها هذين الباحثين مجسدة في الشكل التالي :



## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

### المحاضرة السابعة : نماذج إدارة المعرفة :

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات لبناء استراتيجياتها وافترضاها السياسية، سنحاول شرح بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي بدأت تستند إلى المعرفة في أعمالها:

### 1) أولاً : نموذج البنك الكندي التجاري : ( Canadian imperial bank of commerce ):

حيث يركز هذا النموذج على عنصر الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، لجعلها في خدمة الزبون، من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح بذلك المديرون المستشارين ورؤساء الفرق مدربين، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:

1. التعلم الفردي : حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .
2. تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
3. تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
4. تعلم الزبون : أدرك المصرف أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من 3400 زبون من دورات عامة.

### 2) نموذج المجموعة الاستشارية في (HP):

ويتكون من أربع خطوات وهي :

1. الحشد والتعبئة (mobilisation): بتحديد أول مستلزماتها بشكل يحقق اعتياد الفرق الرائدة وتآلفها مع أوامر العمل وأهداف إدارة المعرفة.
2. الرؤية (vision): يطور بيان الرؤية، تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل، ويوضح الأنشطة، كما يحدد مجال واتجاه التركيز.
3. التصميم (design): والغرض من هذه الخطوة تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

4. النقل (transition) : يقوم فريق التصميم بإعداد عمليات المعرفة الجديدة وتقييم سلوكها من القيام بالتغيير الدائم ، وهذا النموذج يصلح للمنظمات الاستشارية وبيوت الخبرة أكثر مما يصلح للمنظمات الصناعية.

### **3) نموذج المنظمات الأمريكية: (American Systems organization) (AMS management)**

se spécialise dans l'aide aux grandes organisations avec leur utilisation des TIC

استخدم عام 1992 ويتضمن ثلاثة عمليات:

1. اكتشاف المعرفة : حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية:
  - الأولى في مركز التقنيات المتقدمة **AMS CAT** **AMS Center Advanced Technologies**
  - والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات، والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.
2. أسر المعرفة وتنظيمها: هنا يتم استخدام تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة مثل : البريد الصوتي، والبريد الإلكتروني، التحادث بالفيديو، وسميت هذه التقنيات باكسبريس المعرفة
3. المشاركة بالمعرفة: تعرف أيضا باسم معرفة (**AMS know**): حيث طورت المنظمة من البنية التحتية وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات، كما يتضمن هذا النموذج بناء نوعين من الشبكات الرسمية:
  - **جماعات الاهتمام**: يضم كل الأشخاص المهتمين ببرنامج المعرفة يطلق عليهم إدارة المعرفة للمستخدمين وليس بالضرورة ان يكونوا من داخل برنامج المعرفة.
  - **جماعات الممارسة**: والذي يقع عليهم عبء التنفيذ للبرنامج وقد ركز النموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين، لرفع معرفتهم الضمنية و إغناء ثقافة المنظمة ، والزبائن من خلال خبرة المنظمة العالية، والمنظمة من خلال إغناء ثقافتها.

### **4) نموذج ديفيد سكايرم (D. Skyrme):**

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \* مقياس إدارة المعارف

يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية،

- القوة المحركة الأولى: تتمثل في الاستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة تحت مبدأ : (أن نعرف ما نحن نعرفه)،

- والقوة المحركة الثانية : هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة.

أما عوامل النجاح السبعة هي:

1. معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون.

2. المعرفة في المنتجات والخدمات.

3. المعرفة في الأفراد: تنمية الثقافات الابتكارية من حيث التعلم وتقاسم المعرفة.

4. المعرفة في عمليات الأعمال و إمكانية الوصول إلى الخبرة.

5. الذاكرة التنظيمية: هي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي.

6. المعرفة في العلاقات لتحسين تدفقات المعرفة داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.

7. قياس الأصول المعرفية: أي قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله

### **(5) نموذج حجازي (الاردن)**

جاء لقياس توظيف ادارة المعرفة بالاعتماد على ثلاثة متغيرات: الوسطية، المستقلة والتابعة من خلال دراسة أثر إدراك المنظمات الأردنية للمعرفة. و كما يدرس هذا النموذج عمليات ادارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها، التعلم المنظمي و اثره على توظيف المنظمات للمعارف و خلص من خلال دراسته بوضع متغيرات و حاول تطبيقها في البيئة الاردنية و استنتج مايلي :

1. عند اختبار أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية توليد المعرفة، تبين أن كل الموجودات، الأهداف والثقافة تؤثر بشكل مباشر على عملية توليد المعرفة.

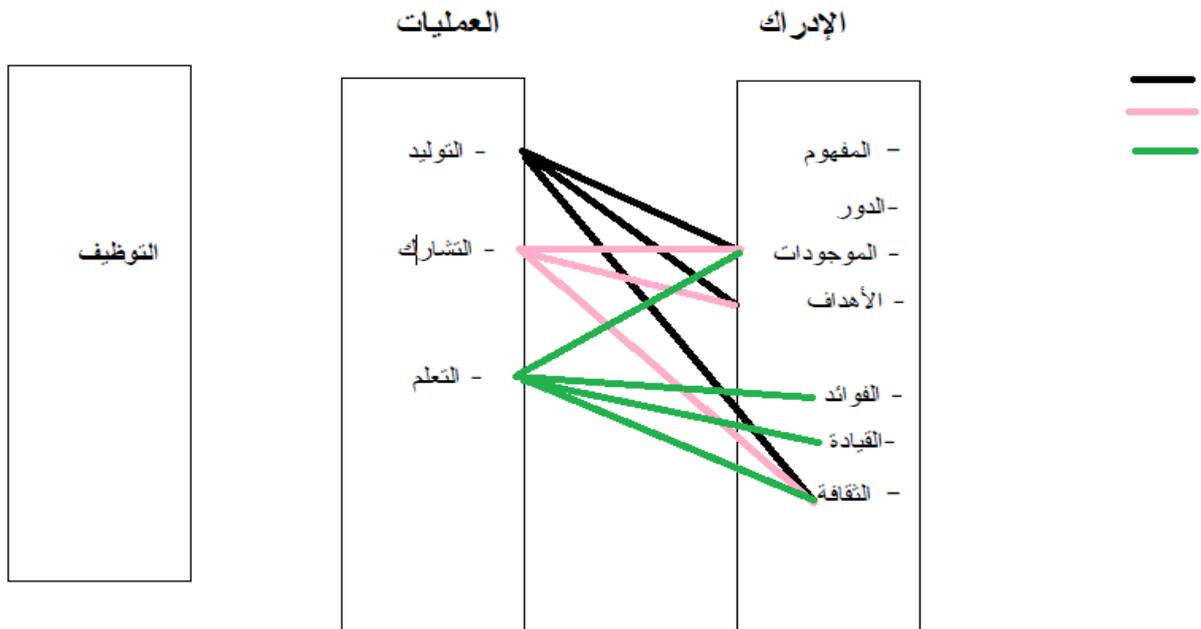
2. وأن كل من مفهوم، الدور، الفوائد والقيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية توليد المعرفة كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى الموجودات، الأهداف والثقافة.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

3. وعند اختبار أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية التشارك تبين أن كل الموجودات، الأهداف والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية التشارك في المعرفة كونها لها علاقة مع الموجودات، الأهداف والثقافة.

4. عند اختبار أثر إدراك أبعاد المعرفة على عملية التعلم، وجد أن الموجودات،

الفوائد، القيادة والثقافة تؤثر بشكل مباشر على عملية التعلم المنظمي، وأن المفهوم، الدور والأهداف تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التعلم المنظمي كونها لها علاقة مع الموجودات، الفوائد، القيادة و الثقافة.



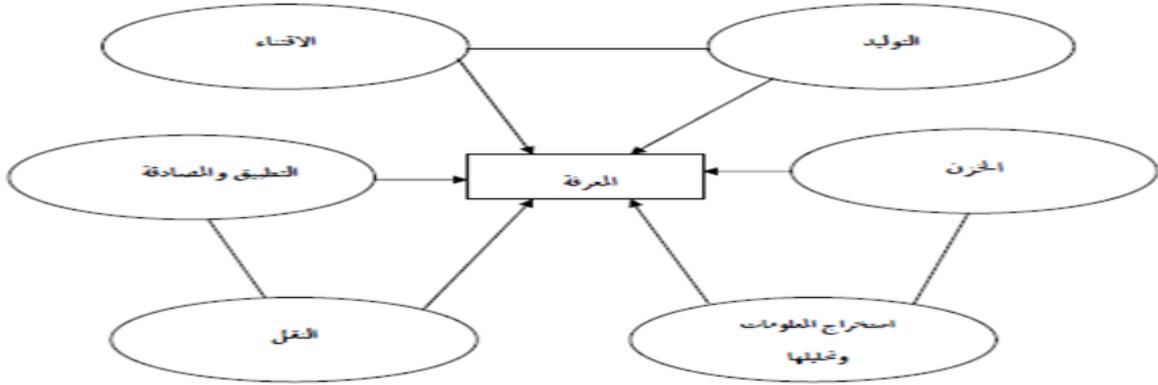
### 6) نموذج ماركوردت : 101

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة من خلال نقل المعرفة الى المستخدم من خلال العمليات التالية لإدارة المعرفة :

- اكتساب
- توليد
- خزن
- استخراج المعلومات و تحليلها.
- النقل و النشر.
- التطبيق و المصادقة

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

حيث تتفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض بشكل شبكة تشابكية لينتج نموذج ماركوردت و وفق الشكل الموضح أدناه:



ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

### (7) نموذج WIIG ويغ : قدم نموذجين : 102

- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسساتية يتكون من خمس مراحل اساسية:

1. اعداد و تطوير المعرفة
2. اكتساب المعرفة بالسيطرة عليها و تخزينها من اجل استخدامها في عمليات المعالجة
3. مرحلة غريلة و تهذيب المعرفة بتحويلها الى اشكال مفيدة للمنظمة
4. مرحلة توزيع و نشر المعرفة :لتصلك الى كل نقاط العمل
5. مرحلة الرفع المعرفي : محصلة المراحل السابقة لتحقيق ميزة تنافسية

- نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي : و هو الاخر يتكون من 05 مراحل:

1. مرحلة المعرفة الكامنة الغير المدركة و هي الغير واضحة و المفهومة
2. مرحلة المعرفة المثالية :تكون بصورة واضحة
3. مرحلة المعرفة النظامية : تتعلق بوضع النظم الأساسية و استراتيجيات حل المشكلات

## د.نجا وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

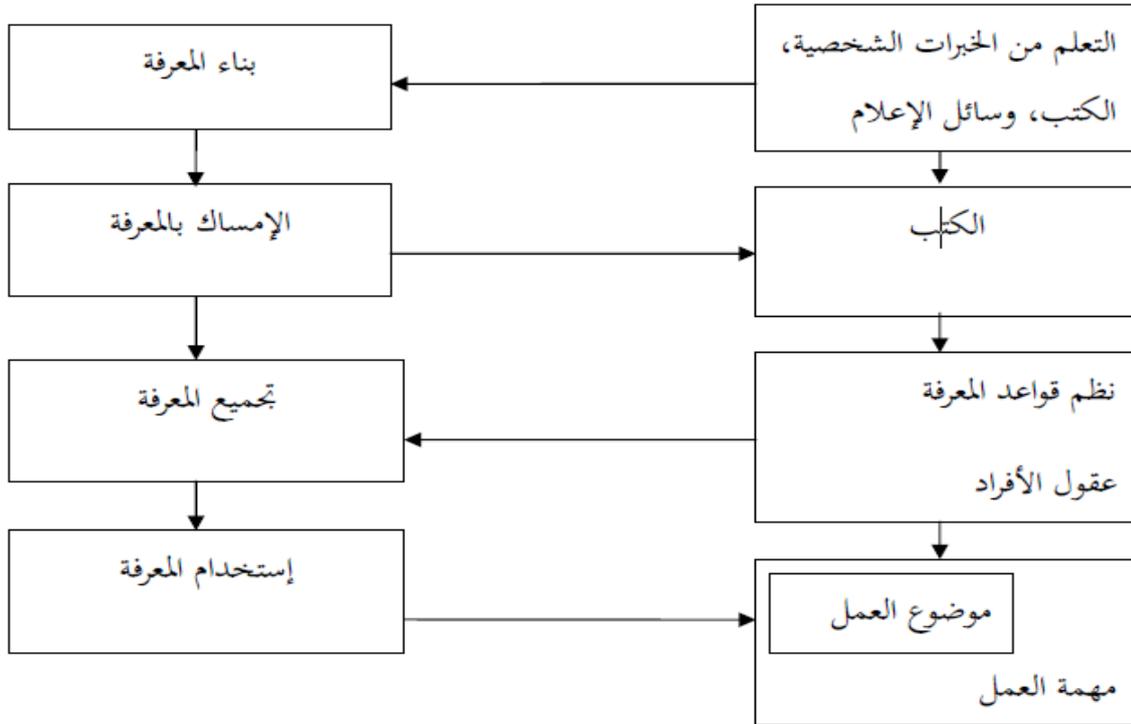
4. مرحلة المعرفة الوافية: تتعلق بصناعة القرارات و الاعمال اليومية تختص أكثر بعمليات التدريب

5. مرحلة المعرفة العاملة الروتينية: هي معارف واضحة بصورة كافية حيث يمكن ان يتم فيه تجهيز المكاتب اليا و يسمى ايضا اتمتة المعارف.

باختصار نموذج WILG يحقق اربع اهداف رئيسية و هي :

<u>1. بناء المعرفة</u>	<u>2. الاحتفاظ بالمعرفة</u>	<u>3. تجميع المعرفة</u>	<u>4. استخدام المعرفة</u>
------------------------	-----------------------------	-------------------------	---------------------------

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة بمعنى انها عملية بناء المعرفة و استخدامها باعتبار انه يمننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي عليه يمكن دمج و توحيد الوظائف الاساسية و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المنظمات و الافراد كما هو مبين ادناه:



## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### (8) نموذج DUFFY:

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجة وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافية، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالاتي :

الاكتساب: ويمثل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها؛

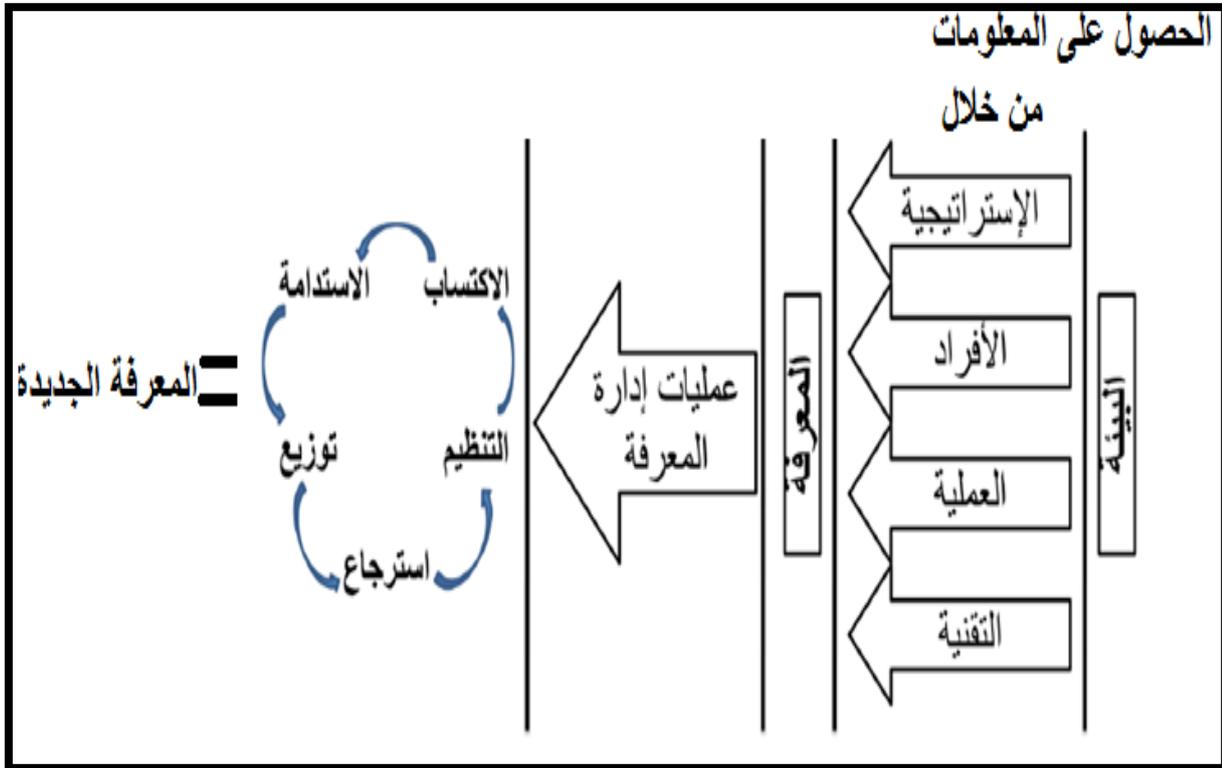
التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم؛

الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة؛

التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل؛

الإدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو؛

كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:



## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### 9) نموذج ليونارد بارتون :

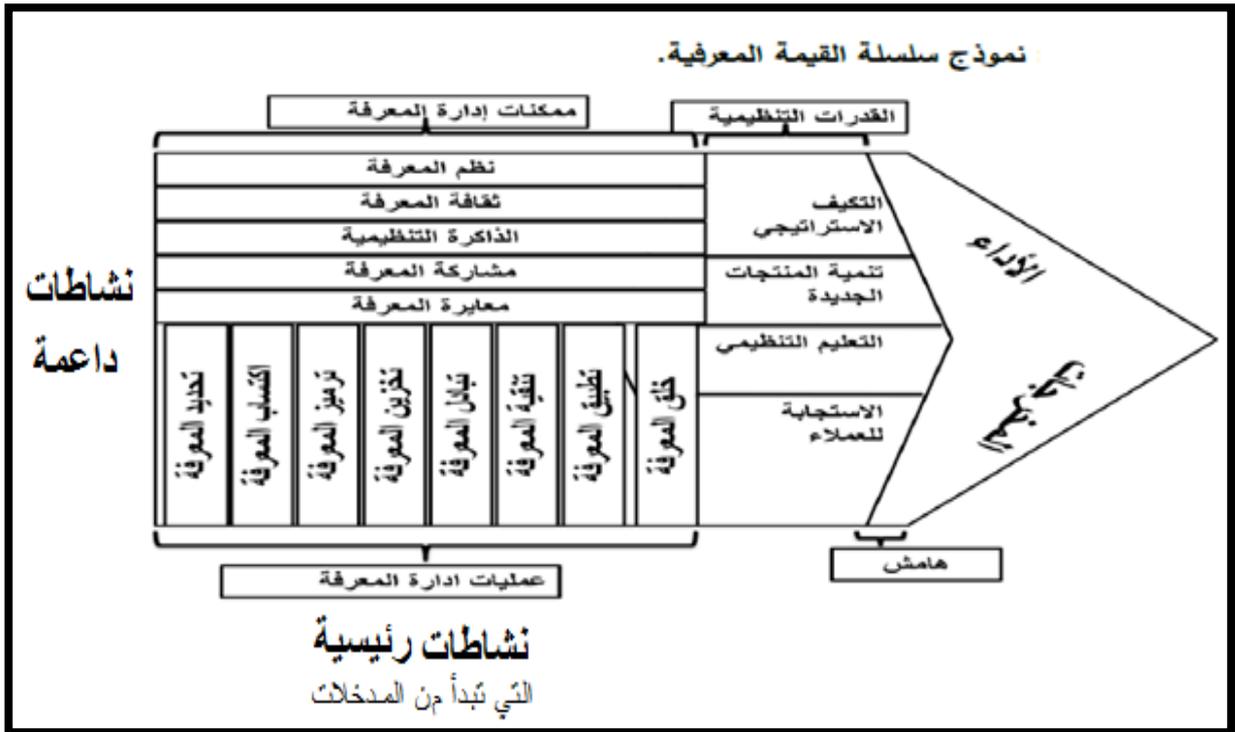
- يقوم نموذج ليونارد بارتون (L. Barton) لإدارة المعرفة على أساس أن المعرفة في المنظمات مقدرة جوهرية، وأن هذه (المقدرة الجوهرية) تكون على أربعة أشكال هي:
- ✓ المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في منظمة تصميم متمثلة في براءة الاختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها و نلمسها؛
  - ✓ المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
  - ✓ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة، أو تظهروا ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛
  - ✓ الأثر الجمعي: يؤدي إستخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على المنظمة ككل.

### 10) نموذج سلسلة القيم:

حسب نموذج Porter يمكن تمييز نوعين من الأنشطة: نشاطات رئيسية ونشاطات داعمة. وبالتالي فإن إنجاز أي نشاط يؤثر على أداء ونتائج إنجاز الأنشطة الأخرى. في هذا السياق تساعد عملية إدارة المعرفة في إنتاج قيمة عندما تستخدم المعرفة المشتركة أو عند إعادة استخدام المعرفة وعندما يتم ابتكار معرفة من خلال تبادلات ديناميكية معقدة بين الأفراد، الجماعات والمنظمات بما يعكس المطالبة بالتقرب لمعرفة الزبون.

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كمعرفة كامنة+معرفة ظاهرة فردية غير محولة بعد أي أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهر ويعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجالات التي توجد فيها، وثالثا اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف



Jennex

Et

Olfman

نموذج

(11)

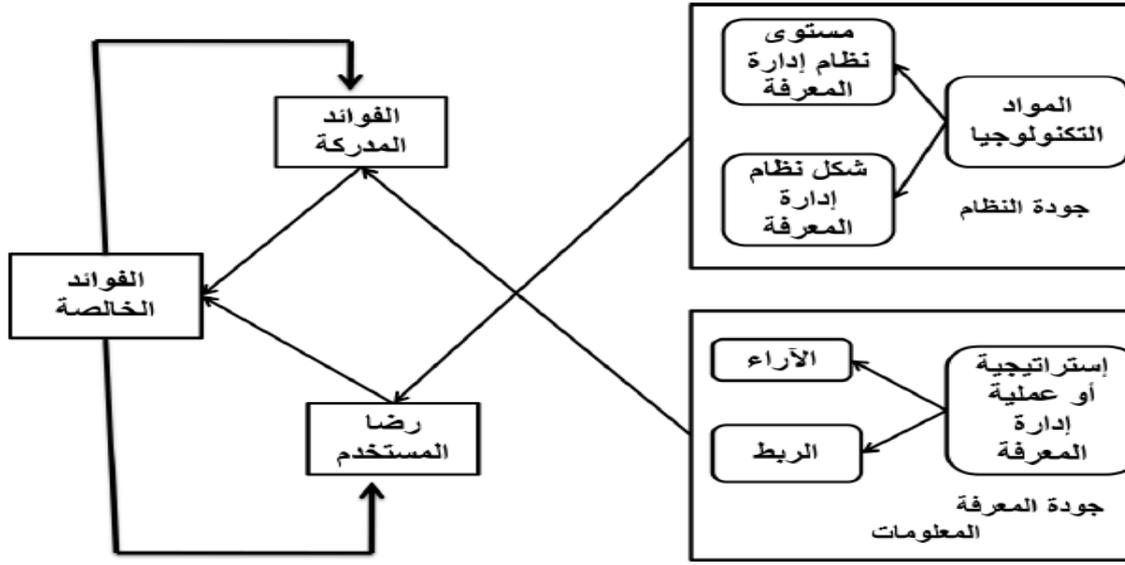
هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي .

- ✓ 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 رضا 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.

ولتوضيح أكثر لنموذج Jennex & Olfman تم إضافة الشكل الآتي:

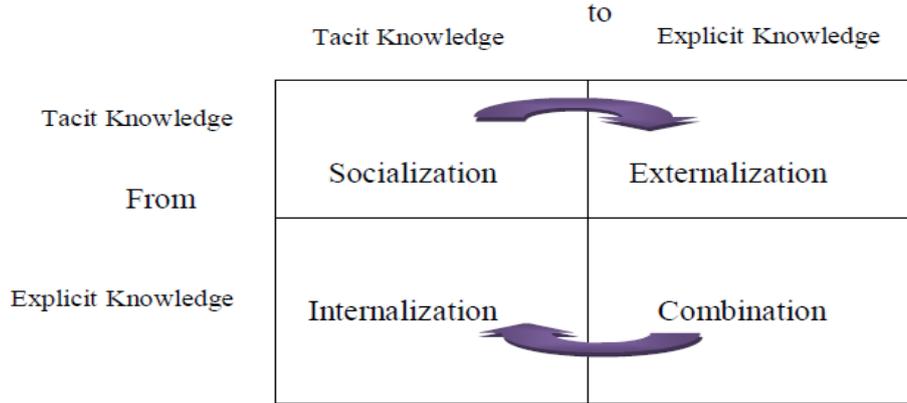
## د.نجا وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

نموذج إدارة المعرفة Jennex & Olfman



(12) نموذج تاكيشي و نوناكا:

Takeuchi&Nonaka نموذج



- الاشتراكية Socialization: و التي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية، هي من بين الإشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها و من الصعب توثيقها.

- التوضيحية Externalization: من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم و نماذج تسهل من نقلها و الاشتراك فيها.

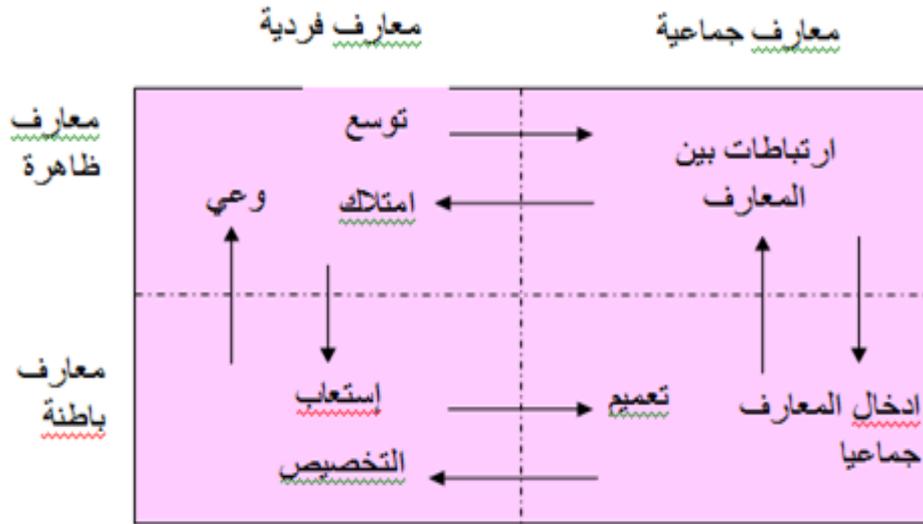
- التجميعية Combination: وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والكليات.

- الداخلية Internalization: و التي تؤكد على التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### (13) نموذج **Nonaka-Baumard**

يبين هذا النموذج كيفية انتقال التعارف من الأفراد إلى الجماعة فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه و منهجيته ، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية، فجاء هذا النموذج الذي يدمج البعدين الفردي و الجماعي و الذي ساهم في وضعه Baumard و يمكن توضيحها من الشكل الموالي.



Source : JF Ballay, EDF, direction des études et recherches

مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي و الجماعي يؤدي إلى بروز ثماني كفاءات لنقل المعارف :  
- عند انتقال المعارف الظاهرة :

1. من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف.

2. - من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك المعرفة من طرف الفرد.

- عند انتقال المعارف الباطنة:

1. من الفرد إلى الجماعة تصبح المعارف عامة لدى الجميع.

2. الجماعة إلى الفرد تصبح المعارف خاصة أي على مستوى الفرد.

- عند انتقال المعارف الباطنة الفردية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد ، يصبح هذا الأخير واعيا بها.

- عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى نفس الفرد ، فيكون قد استوعب معارفها.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

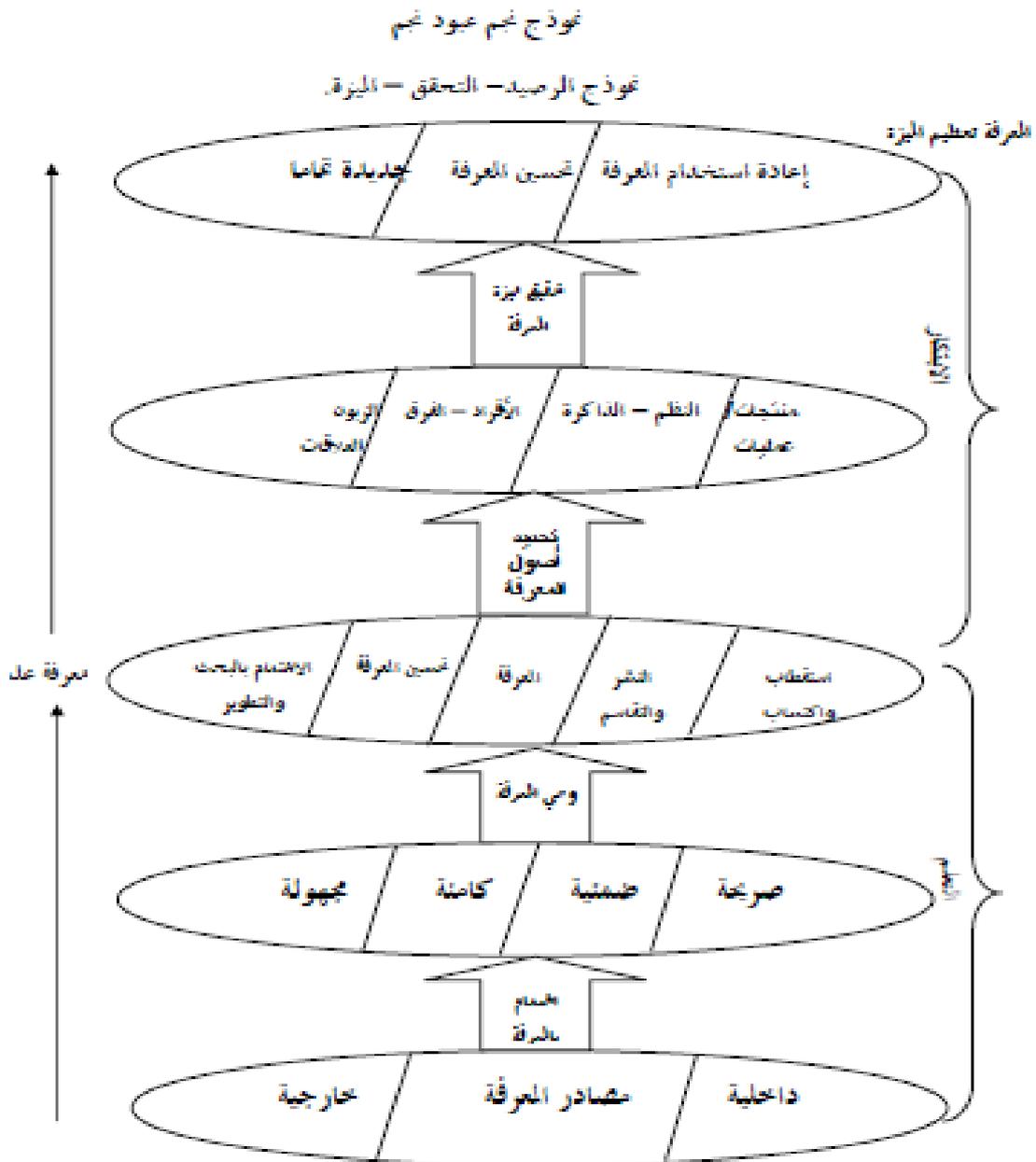
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنة إلى الظاهرة ، تكون المعارف في حالة **تمفصل أو ارتباط**.

- يدل تحول المعارف الجماعية الظاهرة إلى الباطنة ، هي حالة **إدخال معارف**

**(14) نموذج نجم عبود نجم**: قدم نموذج و سماه : الرصيد ، التدفق و الميزة و من مميزاته :<sup>103</sup>

- شامل لمصادر المعرفة و انواعها و عملياتها و مجالاتها
  - منطقي حيث يركز على التعلم و الابتكار باعتبارهما القوة المحركة و المجددة للمعرفة
  - تحفيزي يتصاعد في الرصيد المعرفي
- ومن خلال ملاحظة الشكل أدناه يتضح أنه يشمل على مجموعة من المراحل اهمها :
1. مرحلة الاهتمام بالمعرفة : أي الاهتمام بالرصيد المعرفي من خلال مصادرها
  2. وعي المعرفة : تعني القدرة على التمييز بانماط معرفة المؤسسة :الصريحة ،الضمنية ، الكامنة و المجهولة هنا في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الاولي من اجل اكتساب ميزة تنافسية
  3. تجديد اصول المعرفة: يتم فيه تحويل وعي المعرفة الى خطوات عملية من خلال البحث و التطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات و الخدمات
  4. تحقيق ميزة تنافسية: بتطوير علاقتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة للتحول من مرحلة التعلم الى مرحلة الابتكار
  5. تعظيم رافعة و استدامة المعرفة :تبدأ بمرحلة النضوج بحيث تحقق استدامة تجديد المعرفة و الابتكار
- و تقضي على الروتين الذي يحد من قدرات الافراد

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف



(15) **Vincent Béatrice**: ثلاث مجموعات من الطرق و المناهج لتسيير المعارف

**(Démarches de capitalisation) / مناهج الرأسملة 1/**

❏ تسمح بإعادة تفعيل أو تنشيط المعرفة التي تنتج أو تشكل أثناء أعمال المشروعات

❏ و أخيرا ترتيب و تصنيف المعارف .

ما يؤخذ على هذه النماذج هو عجزها على الحفاظ على المعارف بكيفية جيدة أما جانبها الإيجابي

يتمثل في قدرتها على الحث على الإبداع .

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

(16) **MKSM**: ويمكن أن نذكر من بين أهم هذه النماذج نموذج:

### \* **MKSM: Séstem Management) (Méthode Knowldge**

تم وضعه من طرف Jean Louis Ermine و فريقه سنة 1993 في مفوضية الطاقة الذرية ، بوضع نظام فرعي جديد في المؤسسة يتفاعل مع بقية أنظمة الفرعية للمؤسسة هو نظام المعلومات لمعالجة المعلومات و إنتاجها و اتخاذ القرارات من خلال ما يسمى ، (عملية ، معلومة ، قرار) لخلق معارف جديدة داخل المنظمة و بالتالي تظهر اختصاصات جديدة ، و يركز هذا النموذج على أصحاب المعرفة مثل :الخبراء و الأخصائيين أو عبارة عنوثائق مرجعية . و يتم ذلك من خلال :

تحديد المعارف المهمة و الأساسية .

\*تحديد شبكة المعرفة التي تتعلق بمجموعة المعارف.

\*إقناع و جمع الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلة.

\*تنظيم لجان القراءة .

\*مقارنة المعارف التي تم جمعها .

\*المصادقة على هذه المعارف و التي تكون عبارة عن توافق في الآراء و وجهات النظر بين أعضاء هيئة المعرفة.

### (17) **démarches de mémorisation continue) / مناهج**

#### **التذكير المستمر :**

وتسمى أيضا بمناهج التغذية العكسية (الراجعة) ،تعتمد على "هيكل قواعد المعلومات" المكونة عن طريق الخبرات السابقة مثلا : وضع قاعدة بيانات لشركة ما تكون من : بطاقات الإنتاج ، بطاقات للزبائن ، ذون الاهتمام بمعالجة المعلومات الموجودة داخل هذه البطاقات . هذه المناهج تهتم بخلق ذاكرة للمؤسسة ،ويتم ذلك من خلال : البحث عن الحاجات ، البحث عن مصادر المعلومات ، البناء (بناء قاعدة لهذه المعلومات) ، النشر (نشر المعلومات) أو الاستخدام ، الصيانة أوالتطوير .

ومن بين أهم هذه المناهج نذكر نموذج:

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

(18) **(Retoure d'expérience) (6): REX**: اعتمد سنة 1987 من

أجل الحفاظ على المعارف يرى ان جمع عناصر المعرفة ليست عبارة عن عملية معالجة فقط و لكن أيضا جميع الأنواع الأخرى (صور، فيديو، رسم بياني ... ) ثم كتابتها بأسلوب واحد ومضبوط من أجل تسهيل عملية هيكلتها ، ثم فهرستها و وضعها في مخطط أو رسم بياني علائقي كما أكد على ان مرحلة الجمع تتحقق من خلال القيام بمقابلات مع المختصين و الخبراء داخل المؤسسة. ثم تأتي مرحلة تخزين هذه المعلومات من أجل استعمالها من طرف أعضاء المنظمة . إن هذه الطريقة تساهم في إضافة معارف جديدة بفضل المتابعة اليومية التي تكون بطريقة مستقلة ولكن مراقبة .

ما يعاب على هذه الطريقة أنها تفتقد للإنسجام بسبب غياب التماسك والترابط المنطقي والتنسيق.

(19) **(Démarches cartographiques)**: ج/ المناهج الخرائطية

تسمى بالمناهج الخرائطية لأنها تعتمد على تمثيل بياني ووصفي لمعارف المنظمة في " خرائط المعرفة" (cartographie de la connaissances) لتشكيل مخزون معارف

(20) **(Arbre de connaissances)** \*نموذج شجرة المعارف :

ما يسمى " بشجرة المعارف" في مكتب Pierre Lévy و Michel Authier في سنة 1992 إقترح . Trivium الاستشارة مبدأ هذا النموذج هو توفير صورة خرائطية للمعارف كمالك لـ " رأس المال البشري" الشخصي للمؤسسة لنقل المعارف بحيث يصبح كل عضو في المنظمة عارض و طالب للمعرفة في الوقت نفسه .

(21) **نموذج موئل لتسيير المعرفة** و فيما يلي يتم شرح مكونات نموذج موئل لتسيير المعرفة

:

- 1-ثقافة تسيير المعرفة : التي تحدد الاتجاه و القيم و التفضيلات في إدارة المعرفة.
- 2-أهداف تسيير المعرفة :المتتمثلة عادة في تحسين قدرات الشركة في استغلال مواردها وتحسين قدرات كفاءتها في منتجات و خدمات و عمليات الشركة.
- 3-معايير تسيير المعرفة : يتحقق بتحسين العلاقة مع الموردن ، الموزعين ، الزبائن و كذلك مع تكنولوجيا و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

(22) نموذج **Blumentritt-Gohnston** (عرض هذا النموذج سنة 1999

بدراسة الباحثين الفكرية حول إستراتيجية إدارة المعرفة و اهتمامهم بالمعلومات و المعارف و دراسة التفاعل بين المعرفة و المعلومات و آليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة و من المعرفة إلى المعلومات ، و المحافظة على المعرفة الجوهرية.

يركز هذا النموذج على تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة ، و معرفة عامة و هي المعرفة القياسية ، و المعرفة الاجتماعية و المعرفة المجسدة و هي الخبرة و المهارة

(23) نموذج **Pfeffer-Sutton** هذا النموذج يعكس ثماني خطوات لازمة لتحويل

المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى التطبيق

- 1- معرفة سبب إتباعها و فهمها قبل أن تتعلم كيفية استخدام الأساليب و التطبيقات و السلوكيات.
- 2- المعرفة تدرك في العمل و تتراكم
- 3- مقارنة التنفيذ بما هو مخطط فالتطبيق أهم من الخطط النظرية
- 4- تقبل الخطأ و الفشل بدون تعنيف لصاحب الفكرة الفاشلة،
- 5- إبعاد الخوف بما يحفز الأفراد للمبادرة لطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خشية الفشل.
- 6- اعتماد روح التعاون و المشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد ،
- 7- تحويل المعرفة إلى واقع ملموس
- 8- وضع القادة نظما لتطبيق إدارة المعرفة لتحويلها إلى عمل تطبيقي و ترجمتها إلى واقع ملموس.

(24) نموذج **Bourdereau-Couillard** (عرض هذا النموذج سنة 1999

يتكون من ثماني خطوات لتنفيذ إدارة المعرفة :

- 1- تهيئة الفريق انشاءبيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة و التعلم التنظيمي.
- 2- تحديد مجالات المعرفة
- 3- تحديد عمليات الأعمال
- 4- تحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة فيها.
- 5- تصميم تحويل هيكل البيانات إلى هيكل المعرفة.
- 6- تصميم المعمارية الفنية، ويشمل تحديد المبادئ والمعايير للتقييم المعرفة.
- 7- وضع مشروعات الدعم لتسهيل التعلم.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

8- تعديل السياسات و الهياكل التنظيمية و القواعد و الآراء.

(25) **نموذج Eisenbrook**: عرض سنة 1996 و يتكون من أربعة خطوات :

1- توضيح هدف ابتكار المعرفة

2- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.

3- بناء هياكل التعلم التنظيمي لتنفيذ الاستراتيجيات لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المنظمة و بين أدائها الحالي.

4- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود ، و تأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

(26) **نموذج Martiny**: عرض سنة 1998 حيث يتكون من أربعة خطوات

استخدمته المجموعة الاستشارية:

1- الحشد و التعبئة ،

2- الرؤية التي تحدد مجال و اتجاهات التركيز.

3- التصميم،

4- النقل .

(27) **نموذج Marquardt**: اقترح هذا النموذج سنة 2002 كمدخلا نظميا شموليا

لإدارة المعرفة .

1- الاكتساب.

2- التوليد.

3- الخزن.

4- استخراج المعلومات و تحليلها.

5- النقل و النشر.

6- التطبيق و المصادقة.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

(28) نموذج **Jason-Gupta**: عرض هذا النموذج سنة 2002 لإدارة المعرفة، انطلاقاً

من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية ، تتضمن تحقيق هدف التمييز. و يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية

- 1-الحصاد : و يعني الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج ،
- 2-التنقية : و يعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات و أي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، و من ثم تنقيتها.
- 3-الترتيب
- 4-النشر : لتسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة المنظمة
- 5-التطبيق : تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

(29) نموذج **Fraunhofer**: استخدم هذا النموذج سنة 2000 من طرف الباحثين

Heisig و Vorbeck في دراستهما المسحية ، و هذا النموذج يركز على ممارسة ست عمليات التي تظهر في الشكل التالي:

- 1-تحديد أهداف المعرفة.
- 2-تشخيص المعرفة.
- 3-توليد المعرفة.
- 4-خزن المعرفة.
- 5-توزيع المعرفة.
- 6-تطبيق المعرفة.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### المحاضرة التاسعة : استراتيجيات إدارة المعارف :

مقدمة :

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في كثير من المجالات التي يستوجب إتباعها في إدارة معرفة المؤسسة وكذا النماذج والعناصر التي يتطلب إتباعها، فهذا دليل علي تشعب إدارة المعرفة، إن هذه الرؤية الشاملة لمختلف العناصر و المراحل المعتمدة لإدارة المعرفة تقودنا بالضرورة إلي البحث ودراسة العمليات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة معارف المؤسسة وهذا مجال دراستنا في المبحث الموالي.

أي منظمة تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف حيث تختلف استراتيجيات إدارة المعرفة تبعاً لاختلاف طبيعة وعمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه . حيث يجب أن تبنى الإستراتيجية على أساس المشاركة بالمعلومات والمعرفة، وتوفير المزيد من أساليب الاتصال السهلة والسريعة، ودعم سياسات المشاركة والمرونة بتبني الممارسات الإبداعية، وتكامل التنظيم الرسمي واللا رسمي في المؤسسة، وقد تم طرح العديد من مشاكل تطبيق إدارة المعرفة التي قد تعيق تطبيقها.

### تعريف الإستراتيجية:

إن مصطلح الإستراتيجية عرف عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز بعضها منها كمايلي:

يرف "ألفرد تشاندلر" الإستراتيجية على أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل

للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف" .

104

و عرف بورتر الاستراتيجية على أنها عملية بناء وضع منفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون<sup>105</sup>

Aker اما بالنسبة له فقد عرفها على أنها القدرة على الأصول و المهارات المتميزة و التي تساعد على تعزيز الميزات و المركز التنافسي للمؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين<sup>106</sup>

و ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة أن الاستراتيجية :

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

- خطة ديناميكية من قبل المؤسسة او نمط من القرارات و التصرفات اللازمة لتحقيق غاية مهمة .

- استجابة او مبادرة من قبل المؤسسة لتعديل موقفها التنافسي إزاء ردود أفعال المنافسين

ومن أهم الاستراتيجيات يمكن أن نذكر ثلاثة منها:

### 1) إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة :

تستعمل هذه الإستراتيجية من طرف المنظمات ذات الموارد المحدودة كذلك عندما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام كونها إستراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها يكون قليلا.

2) إستراتيجية التروي والحذر : إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة (مرحلة مبادرة إدارة المعرفة) ولكن بترو وحذر، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة، إن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3) إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة : تستخدم بهدف تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية، كما تتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، و ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

اقترح zack نوعين من إستراتيجيات لإدارة المعرفة وهما:

- إستراتيجية إدارة المعرفة محافظة: إذ يصف المؤسسات التي تكون أكثر استغلالا و توظيفا للمعرفة الداخلية على أنها مؤسسات لديها مثل هذه الإستراتيجية.

- إستراتيجية إدارة معرفة مبادرة: يوصف zack المنظمات التي تكون أكثر إبداعا في تحدي و استكشاف المعرفة الخارجية والحصول عليها على أنها مؤسسات أكثر إقداما و مبادرة .

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

إستراتيجية إدارة المعرفة عند **hausen** وزملائه:

اقترح **hausen** وزملائه بأن هناك نوعين على الأقل من إستراتيجيات إدارة المعرفة الأولى إستراتيجية التشفير **codification strategy**، أما الثانية فهي إستراتيجية الملكية الشخصية **personalization strategy**، ويستلزم من إستراتيجية التشفير تصنيف المعرفة إلى قواعد بيانات مختلفة حيث يمكن استرجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المؤسسة.

108

- الإستراتيجية الترميزية **codification stratégie**: تتمحور حول الحاسوب و تركز على ترميز و توثيق وتخزين المعرفة قواعد متاحة لكل الأفراد .

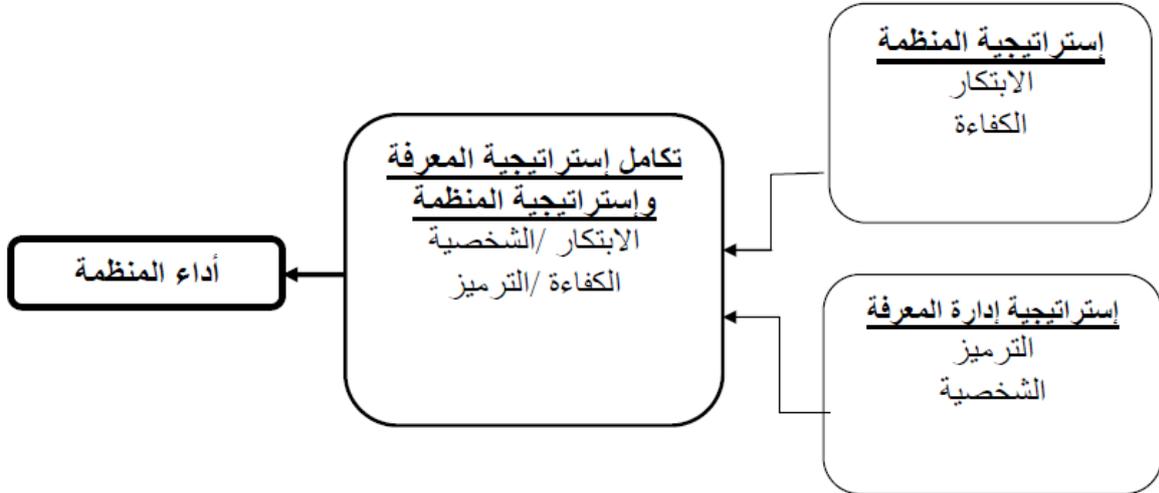
إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ، رسمية قابلة للوصف والتحدي والقياس والنقل والتفاسم ، ويمكن تحويلها ، بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن من خلال شبكة الشركة تعميمها على جميع العاملين من اجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في اعمال المنظمة المختلفة .

- الإستراتيجية الشخصية **personalization strategy** : تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد و تعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة.

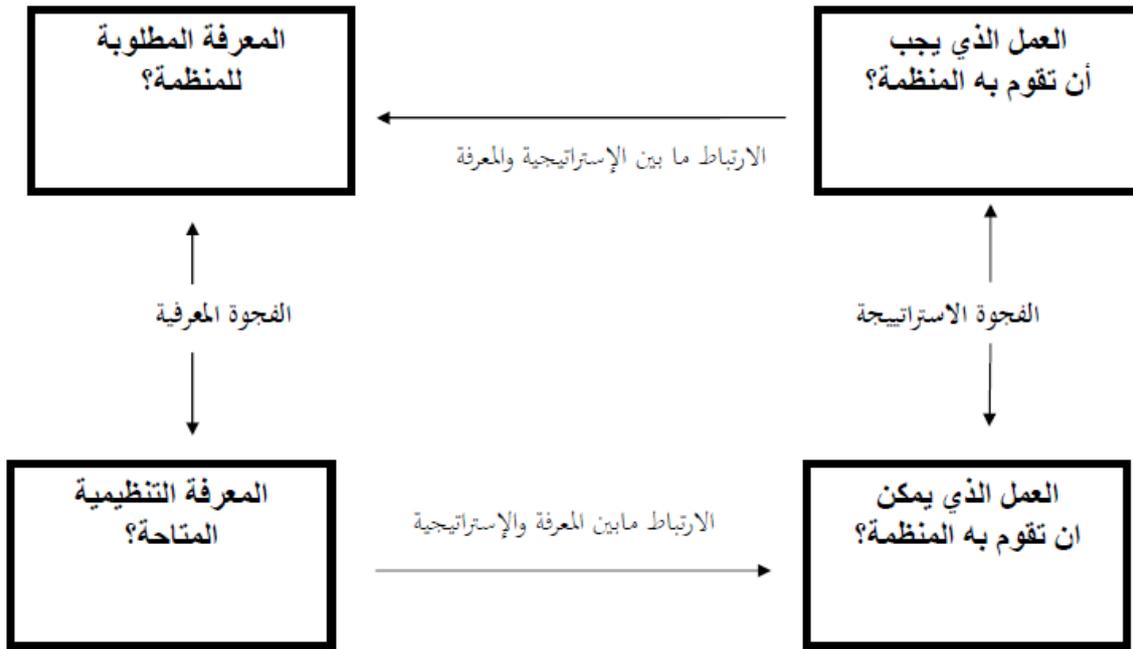
الإستراتيجية الشخصية تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه ، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة المعرفة :



كما يوجد شكل آخر ، يدعم أكثر الشرح السابق لعلاقة إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة، وهذا كما يلي :  
الشكل .: العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وإستراتيجية المنظمة



ما يمكن قوله عن هذا الشكل ، فان إستراتيجية إدارة المعرفة ما هي إلا خطة توضح كيف يمكن للمنظمة تبادل وتطبيق المعرفة والخبرة التي لديها ، تعمل إستراتيجية المنظمة على تحديد الفجوة الإستراتيجية ، بين ما يجب أن تقوم به المنظمة وبين ما تستطيع أن تقوم به المنظمة ، وذلك لسد الفجوة وتحقيق الميزة التنافسية، بينما إستراتيجية إدارة المعرفة فتتهدم بتحديد الفجوة المعرفية بين ما يجب أن تعرف المنظمة وبين ما تملكه المنظمة من معرفة متاحة.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### مشكلات تطبيق إدارة المعرفة:

- تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات أثناء تطبيق منها ما يلي:
  - غموض بين المعرفة الصريحة والضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
  - صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة .
  - صعوبة تحديد المعارف والمعلومات التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة ؟ وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا؟ وما هي نوعيتها
- كما أن هناك مشاكل أخرى تتمثل فيما يلي:
  - العزلة: أي قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، مما قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية، وليس تلك التي تفضلها المنظمة، وهذا يبرز أهمية التنسيق بين الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.
  - في كثير من الأحيان لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال، بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محدودة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة وأقل من المتوقع.
  - إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمد الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم الاهتمام بهذا الأمر ينعكس سلبيا في النتائج المنظمة.

### المحاضرة العاشرة : الكفاءة و الادارة بالكفاءات :

مقدمة :

برز مصطلح الكفاءة خلال 1990 بشكل كبير في أدبيات علم النفس ، الإدارة و غدى من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية ، و في العديد من المجالات المعرفية خاصة في ميادين علوم التربية فبعد ما كان التعليم بالمفهوم الضيق ( أي بالمعنى التقليدي يرتكز على فكرة الثقافة على

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

أساس توفير المعلومات) أصبح يستدل على التعلم يتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتعرف أو الدراية أو الإتقان للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار .

1. الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل تقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة و المنتقاة
2. للكفاءات عدة مصطلحات مشابهة لها لكن أغلبها تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي :

✓ المعارف النظرية، (Savoirs)

✓ المعارف العملية او الفنية او الممارسات (Savoirs-faire)

✓ معارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs-êtré)

3. اضافة يمكن ان تكون على شكل:

✓ تحمل مبادرة أو مسئولية فيما يخص الحالات المهنية،

✓ قدرة او مقدرة اجتماعية..

✓.التزام يأتي من الفرد..

✓ معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق للمالكها بالحكم في مجال ما

لغويا أصل كلمة "الكفاءة" لاتيني في اللغة التي تعرف سؤال، موضوع، مجال، وظيفة".<sup>109</sup>

و بالتأكيد هو ليس مصطلحا جديدا، وفقا للقاموس لاروس، فهو يستمد مفهومه من اللاتينية

المختصة التي تحدد المهارات والكفاءة في اللغة الإنجليزية، ويرتبط أساسا مع الكفاءة والقدرة،<sup>110</sup>

اما في مجال العمل ، ظهرت كلمة الكفاءة أولا في الجيش ومن ثم في سياق المؤسسة، في اتجاهات

مندجة مرتبطة بالسلوكيات والمهارات الشخصية والاجتماعية خلال سنوات 1950. ثم أصبحت

تستخدم على نطاق واسع في الشركات في عمليات التعيين و والتوجيه الوظيفي. و تعززت تطبيقاتها

في عمليات التدريب والتطوير. وفي الثمانينيات، أحدثت نقلة نوعية على الموارد البشرية لتعزيز

مرونتها و التكيف للاستجابة للعملة و المنافسة، كما استخدم مصطلح الكفاءة في مختلف مجالات

الحياة المهنية، في المؤسسات بالطبع وبالذات في قسم إدارة الموارد البشرية ومنظمات الاعمال بشكل

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

عام في علاقات العمل . و لكن قبل توضيح بعض المفاهيم أو المصطلحات التي نصطدم بها أو تتداخل معها بشكل، أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة الاستعداد، القدرة، الهدف، السلوك و الإنجاز... ارتأينا أن نوضح أن مصطلح الكفاءة قديم حديث التداول. فقد برز خلال 1990 بشكل كبير في أدبيات علم النفس ، الإدارة و غدى من المفاهيم المحورية في إدارة الموارد البشرية ، و في العديد من المجالات المعرفية خاصة في ميادين علوم التربية فبعد ما كان التعليم بالمفهوم الضيق ( أي بالمعنى التقليدي يركز على فكرة الثقافة على أساس توفير المعلومات) اصبح يستدل على التعلم يتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتعرف أو الدراية أو الإتقان للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار.<sup>111</sup>

لم يكن للكفاءة سوى معنى قانوني لتأهيل السلطة المنسوبة إلى شخص أو منظمة<sup>112</sup> و التي تعني :

- الكفاءة القضائية: لسلطة المحكمة، لموظف، لموظف حكومي "
- الكفاء: من له الحق في معرفة أمر، قضية ... يجب أن يتم التعاقد مع الموظف المدني المختص.

بصفة عامة، من المسلم به أن مفهوم الكفاءة برز في السياق الاقتصادي الأمريكي، ثم في أوروبا في وقت لاحق، كما لا يفوتنا التذكير ان الكفاءة ظهرت لأول مرة في مجال الممارسة قبل أن يدرسها الباحثون، على الرغم من طبيعتها غير الدقيقة، فقد توسع مفهوم الكفاءة تدريجيا لأهميته النظرية، وأصبح نطاقه العملي مفهوما رئيسيا لإدارة الموارد البشرية، في اواخر العقدين الماضيين. من هنا سوف نستعرض بإيجاز مرادفاتهما. فغالبا ما يكون مفهوم الكفاءة غامضا، كما لاحظ A. Dietrick<sup>113</sup> ، فهي تحتوي تفسيرات مختلفة اعتمادا على المواقع من التيارات المختلفة من الفكر. عليه من المحرك للاهتمام لنا أن نميز في المقام الأول المفاهيم الأكثر تداولاً و التي تدور حول مصطلح الدراسة الكفاءة.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### أولاً: المهارة :

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الإستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... إلخ و تختلف هذه المهارات من مستوى إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه <sup>114</sup>. كما أنها يمكن أن تأتي من خلال استعدادات وراثية. فهي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، تضم الكفاءات الحركية خصوصا الإتقان، الذي يرتبط بالإنجازات الفنية ، فالمهارة هنا تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة savoir fair أو معرفة كيفية العمل ، لذلك هي مرتبطة: <sup>115</sup>

● بالصناعة أكثر من أي شيء آخر ذلك أنها تشتمل أيضا على القدرة على التخلص من العوائق .

● بالجدارة التي تأتي من الممارسة و الخبرة المتحصل عليها أو المكتسبة من خلال الخبرة في المجال الفني أو المهني ، إلا ان مصطلح المهارة كثيرا ما يقترن بالاحترافية ( الكفاءة المهنية ) و التأهيل ، لذلك من المهم تحديد ما يمكننا فهمه من خلال الاحتراف و التأهيل

(1) الاحتراف : فهو يعبر عن " إتقان الفرد لمواجهة المواقف المهنية المحتملة. <sup>116</sup> ويرتبط هذا التمكن بالمهارات التي يمتلكها، وغالبا ما يتم تقييمه من خلال نوعية العمل الملحوظ مع مرور الوقت " <sup>117</sup>. ويعكس الاحتراف مستوى مهارة إتقان الفرد في عمله. <sup>118</sup>

(2) التأهيل (المؤهلات): تم الفصل بين المصطلحين خلال الأيام الدولية للتدريب في دوفيل في عام 1998، MEDF (حركة الشركات في فرنسا)، على ان الفرق بين مفهومي التأهيل والكفاءة على النحو التالي: يعتبر التأهيل بمثابة صندوق أدوات الفرد يتم بنائه انطلاقا من المخرجات التعليمية المتشابهة في مجموعات تتشارك في المستوى المعرفي (الشهادات الدراسية والتدريبات التي حصل عليها الفرد في المدارس، الجامعات و المعاهد، مراكز التكوين المهني وتؤهله للعمل )، أو من خلال تراكم الخبرة المهنية التي تأتي من تكرار نفس العمل لفترة زمنية كبيرة نسبيا حتى يصبح

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

الشخص ملما بكل جوانب هذا العمل ، فإذا كان التأهيل هو كل العناصر المكونة لهذه الأدوات، فالكفاءة هي فقط وسيلة لاستخدام هذا المربع من قبل الفرد. و وفقا للتوصية 195. "يشمل مصطلح الكفاءة المعرفة والمهارات المهنية والدراية فضلا عن المعارف التطبيقية موضع التنفيذ في سياق محدد". في حين أن مصطلح "المؤهلات" يشير إلى التعبير الرسمي عن القدرات المهنية للعامل.<sup>119</sup>

### ثانيا : الانجاز :

يعبر عن ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد ؛ فإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز سواء كانت طبيعية أو مكتسبة واجب توفرها فيمن يشغل الوظائف المختلفة ، بهذا المعنى فهو يقترن بمفهومي الاستعداد و القدرة.

(1) القدرة: تعرف بانها انتاج شيء ما على أن يكون هذا الشيء جديدا في صياغته وأن تكون عناصره موجودة من قبل لتعبر عن إمكانية النجاح، فهي تشير الى كفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، فمثلا حفظ الموظف للوائح التنظيمية ، تدل على القدرة على التذكر<sup>120</sup> . فهي صفات و امكانيات يمكن أن تزدهر في المستقبل لدى الفرد،<sup>121</sup> والتي تبرر تكليفه بمسؤوليات عالية<sup>122</sup> . وعلاوة على ذلك يمكن اعتبار القدرات على النحو التالي:<sup>123</sup>

- جميع المهارات التي لوحظت بالفعل في الفرد وتنفيذها في وظيفته / وظيفتها.
- جميع الاختصاصات القائمة، ولكن لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية؛
- القدرات التي لوحظت في الفرد، ولكن لم تتح لها الفرصة بعد لتطويرها. و يتم تحويل هذه القدرات إلى مهارات قابلة للاستخدام من قبل الشركة بعد التدريب على سبيل المثال.

(2) الاستعداد: هو ذلك التفكير المصحوب بالعزيمة الذي يتولد عنه شعور بقوة خفية تسمح أو تمكن الفرد من أداء ما هو مطلوب أو متوقع منه سواء في الوقت الحالي أو فيما بعد، عندما

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم ، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية.

### ثالثا السلوك ( التصرف):

يشمل نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر ممكن من التكيف معها. فهو يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها و معتقداتها ومبادئها....؛ لذلك فالسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر و يشملها، فهو اعم و أوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك .

بعد الفصل في المصطلحات المشابهة و التي تقترن بمصطلح الدراسة يمكن أن نعرف الكفاءة

كما يلي: <sup>124</sup>

- عرفت الكفاءة على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة و الاستعمال الفعال لمجمل الموارد  
- الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعملها، تقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة و المنتقاة والمشروطة.

- أشار جيل ترومبلي<sup>125</sup> أن هناك مايزيد عن مائة(100) تعريف للكفاءة ، و أول قطاع استعملت فيه الكفاءة هو قطاع الشغل و التكوين المهني تحت تسمية " الكفاءة المهنية "، في هذا الشأن تم تعريف الكفاءة على أنها قدرة الفرد على إستخدام مكتسباته لشغل وظيفة أو مهنة وفق متطلبات محددة و معترف بها من قبل عالم الشغل .

و للكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات و مذكرات جديدة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد والقدرة بالتفصيل على التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط و نورد هنا تعريف لويس دينوا الذي عرف الكفاءة بقوله:

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية ، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.

- يدل مفهوم الكفاءة على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة.

و يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية و المالية و المادية و المعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو و التطور لا بد و أن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري و المادي و المالي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل و مستمر .

و قد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أداءها

ومن الصعب إيجاد تعريف واضح وبسيط لمفهوم الكفاءة. ونتيجة لذلك، لا يوجد تعريف واحد ذي صلة، ومع ذلك، فإن التعريف الأكثر توثيقا و ارتباطا للمهنيين وأسهل للتحقق، هو مجموع الثلاثية الشهيرة: "مجموعة من المعرفة والدراية والمهارات التي تتجلى في ممارسة وظيفة / او مهنة في وضع معين.<sup>126</sup> ، بالإضافة إلى ذلك، يمكننا أن نذكر أيضا النظريات الشائعة القائمة والأكثر انتشارا في المؤسسات (الأعمال) التي تتمحور حول الكفاءة إلى حد ما:

النهج الأول للكفاءة هو تحديد الكفاءة وفقا للآثار المنتجة. ومن ثم مجموعة معقدة من التصرفات والمعرفة والدوافع والقدرات والسلوكيات، كل من هذه العناصر تتفاعل مع الآخرين. وفي وقت لاحق، تصبح الكفاءة نتاج عملية العلاقة مع الحقيقية، عملية "تكرارية وتقديمية". (تحليل عملية تقييم المهارات).

ويركز النهج الثاني على المحددات البيئية للكفاءة. ونتيجة لذلك، يتعين على الشركات التكيف مع التغيرات، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة يقوده مفهوم التأهيل، لأن المهارات تسأل مباشرة ديناميكيات العلاقات الاجتماعية في الشركة، مما يعني:

- عدم اليقين والغموض الذي يشعر به المشغلون؛

- التحولات في العمل وارتفاع أشكال العمالة؛

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

- السيطرة على أوجه عدم اليقين في سياق حل المشاكل؛

- تعزيز الفردية.

النهج الثالث، ينظر إلى الكفاءة على أنها بناء اجتماعي يعطي معنى وقيمة لسلوكيات الإنسان الفعالة لزيادة فعالية المنظمات حيث يجمع الكفاءة القيمة الفردية والقيمة الاجتماعية لتصبح عملية الإسناد، والحكم الاجتماعي المطبق على الأداء والنتيجة التي ينتج عنها.

رابعاً، تركز الكفاءة على البعد المعرفي. وفقاً لـ أنتولين -قلين الكفاءات هي: " واجهة الحالات الأكثر تعقيداً للوظائف المعرفية للمشغل، يتم تعبئتها من قبل الفرد وفقاً للأهداف التي أسندتها المهمة في نشاط معرفي معقد يستند إلى تحديد العناصر ذات الصلة بالوضع ".

ويلخص الجدول أدناه مختلف مفاهيم الكفاءة وفقاً لكل تخصص، و نقاط التقارب بين مختلف

المؤلفين:

نهج الاختصاص	المؤلف الرئيسي	الإختصاص
علم النفس	<b>David Mc</b> , <b>Celland</b> <b>Bouatzis,</b> <b>Bernand</b>	الكفاءة تشير إلى المواقف ، سمات الشخصية و المعرفة
علم الاجتماع	<b>Witorski</b> , <b>Zarifian</b> , <b>Stroqbants</b>	تكمّن المهارة في المجالات الثلاثة: التدريب ، والخبرة ، ودورة التنشئة الاجتماعية.
التربية	<b>Malgalaire</b> ,	الكفاءة هي القدرة على الاستفادة من المعرفة.
إستراتيجية تسيير الموارد البشرية	<b>David Mc</b> , <b>Celland</b> <b>Bouatzis,</b> <b>Bernand</b>	الكفاءة كمصدر للميزة التنافسية / خلق القيمة المضافة. الكفاءة كمعرفة كيفية التصرف في مواجهة حالات المشاكل مع احترام معايير الأداء.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

المصدر: مذكور في أطروحة الماجستير المتخصصة في التدريب الهندسي "الكفاءة والتدريب المهني عز الدين مباركي ، 2009 مأخوذ من المجلة الدولية حول العمل والمجتمع ، العدد 2 ، المجلد 3 ، أكتوبر 2005 ، ص. 218-249. من قبل K. J. and Jouili ، Chaabouni ، (2005))،

"اكتساب وتطوير المهارات في شركات تكنولوجيا المعلومات والخدمات الهندسية التونسية"، من خلال الجدول يمكن القول ان مفهوم الكفاءة جاء في صميم عدة نهج. من جانبه، يرى إيف ليشتنبرغر أن "الخطابات حول موضوع الكفاءة وصل لأول مرة في خطاب النقابة في 1960، ليصبح واسع النطاق في خطاب منظمي ومديري الموارد البشرية في سنوات 80 تحت ضغوط المنافسة التي تترك مجالا أقل للشركات التي لم تتعلم الاستفادة من مبادرة موظفيها" <sup>127</sup>

### رابعا : خصائصها:

كما حدد J.LEPLAT أربعة محاور مميزة للكفاءة و هي <sup>128</sup>

- الكفاءة ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفوًا إذا إستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

- الكفاءة مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية ، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة .

- الكفاءة مكتسبة: الفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه .

- الكفاءة صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الفنية عبر الزمن.

خامسا خصائص الكفاءة: تتركز على عدة خصائص منها <sup>129</sup>

1. الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية تتوج بشهادات تاهيل أو تخرج

2. الكفاءات شاملة و مدجة للمعارف و لمختلف مجالات؛ (تقوم بدمج المعارف النظرية و الفنية و التحلى على مستوى الفرد ايضا بتعبئة كل القدرات و المعارف و المهارات بشكل مركب على مستوى الفرد و الجماعة).

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

3. الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، ( كمقياس لمدى استخدام القدر الصحيح من الموارد لتوصيل عملية أو خدمة أو نشاط ما ، او تحقيق نفس الإنتاج بقدر أقل من المدخلات والمجهودات. او بلوغ أعلى مستوى إنتاج مقبول الجودة بأقل قدر من المدخلات )

4. الكفاءات مرتبطة بالسلوكات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها. ( أهلية للقيام بعمل وحسن تصرف فيه، اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة وتحمل المسؤوليات الشخصية)

### سادسا: أنواع الكفاءة و مميزاتها

#### 1/ أنواع الكفاءة

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات و لعل أبرز هذه التصنيفات يكون وفقا لثلاثة مستويات و هي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية ، المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية و أخيرا المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية و التي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

- الكفاءة الفردية: هي القدرة على تعبئة الفرد بالمعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. وهناك من يعرفها على أنها حلقة وصل بين خصائص الفرد و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.<sup>130</sup>

و يمكن القول أيضا أنها مجموعة من القدرات و المعارف و السلوكيات و القيم الإجتماعية التي يمتلكها الفرد و تظهر أثناء العمل بحيث تعتبر تلك المعارف العلمية المكتسبة للتحكم في وضعيات مهنية لتحقيق الأهداف.

- الكفاءة الجماعية: هي محصلة التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم الفريق المهني بما يسمح بتحقيق النتائج و هذا يخلق جو عمل و تفاهم بين الأفراد لتكوين فرق عمل ذات أهداف مشتركة فيما بينها في مؤشرات عدة توحى بالنجاح و خالية من الصراعات.

كما تعرف الكفاءة الجماعية بأنها "قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي ، بأفضل عرض ممكن من الجودة و السعر.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

و يعتبر سلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة و هذا لتسلسل الوظائف داخل المؤسسة مكونة حلقات متماسكة .<sup>131</sup>

- الكفاءة التنظيمية: هناك من يعرفها بالكفاءة الأساسية و آخرين يطلقون عليها تسمية الكفاءة الإستراتيجية ، و التي من خلالها يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف و الإستراتيجية التي سطرتها المؤسسة مع التكيف المستمر في ظل التغيرات التي تطرأ البيئة التنافسية.

بالنسبة لـ **parahalad** و **amel** الكفاءة الأساسية (الكفاءة الاستراتيجية) هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.<sup>132</sup>

كما ترتبط الكفاءة التنظيمية بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها ، لقد أكدت الدراسات و جود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية إتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات و القواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر و معقد و المتميز بالمرونة و اللامركزية<sup>133</sup>

كما يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين و مقارنتها بتلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية<sup>134</sup> ، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات و درجة تعقده و عدم إستقراره ، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع و تطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل يمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة.

و تعرف أيضا الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها و المتمثلة في:<sup>135</sup>

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

**\*قاعدة المعرفة:** وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة و المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات و قواعد المعلومات و هي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

**\*إطار المعرفة:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفة و يجسد بيئة المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) و السياسات المحددة لها .

**\*ديناميكية المعرفة:** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل و تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، و ينتج عن هذه الحركة إنشاء كفاءات ديناميكية.

و من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم و درجة تعقدتها و عدم إستقرارها.

**سابعا: مميزات الكفاءة:** للكفاءة مميزات عدة و لعل أهمها:

- الكفاءة تمكن المؤسسة من دخول أسواق واسعة و متنوعة.
- الكفاءة يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

**ثامنا : مكوناتها:** مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا و أمريكا.

حيث أن الباحثين الأنجلوسكسونيين قد توسعوا أكثر من الفرنسيين في تحديد عناصر الكفاءة فهي لا تقتصر على الخصائص السلوكية أو المعارف الوظيفية إذ تتعداها إلى مجموعة القيم ، الدوافع المحفزات و هذه الأخيرة و إن كان لا يمكن ملاحظتها أو قياسها لكنها تحظى بنفس الأهمية مقارنة بالخصائص الفردية و بهذا فهم يؤكدون على أن الدافع" : هو القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر . و يتابع القيام بهذا النشاط .

يجب علينا أيضًا أن نميز بين المقاربة الفرنسية للمهارات التي تجمع بين المعرفة ، الأداء و القدرة.

ونهج الأنجلوسكسونية مفصلية حول الأبعاد الثلاثة: الاستعدادات ، السلوكيات و المهارات (المعرفة)

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

تاسعا : أبعادها :

1. الكفاءة العملية: هي الكفاءة المرتبطة بالوظيفة المؤداة نفسها.
  2. الكفاءة الوظيفية: هي الكفاءة المرتبطة بالعلاقات و بقية الوحدة.
  3. كفاءة العلاقات: هي الكفاءة المرتبطة بالتصرفات و الاتصال و تسيير الافراد.
  4. الكفاءة الهيكلية: هي الكفاءة المرتبطة بالاجراءات و الطرق المستعملة.
  5. الكفاءة الثقافية: ترتبط بالمواقف داخل المؤسسة ، المبادئ، العادات...
  6. الكفاءة التسلسلية: هي الكفاءة المرتبطة بوظيفة التسيير.<sup>136</sup>
- عاشرا: مستوياتها: تتمحور دراستنا التعرف على مستويات الكفاءة: و التي نلخصها كما يلي :

1. المستوى 0 : لا يملك اية معرفة.
2. المستوى 1: يملك معارف اساسية.
3. المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.
4. المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات و رد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.
5. المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة و التأقلم مع الوضعيات الجديدة.
6. المستوى 5: التحكم في وضعيات جد معقدة و حل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.
7. المستوى 6: المواجهة و التحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.
8. المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق و الابداع و اقتراح طرق و استراتيجيات وهو معترف به وطنيا و عالميا.<sup>137</sup>

حادي عشرًا: مستويات منهج الكفاءة: تتكون من ثلاث مستويات:

1. المستوى القاعدي يضم: تسيير الكفاءات gestion des competences

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

هذا المستوى الأساسي الأول هو وصفي إلى حد ما يتألف من فئتين: الكفاءات (المهارات) التقنية المتعلقة بالمهنة و الكفاءة المستعرضة التي تتطلبها الوظيفة

2. المستوى الثاني يضم: مناجمت الكفاءات management des competences

يساعد هذا المستوى على تنفيذ المستوى الأول ، و لكنه أيضا يدمج سياسة إدارة المنظمة لتحسين أداء الفريق.

3. المستوى الثالث يضم: التسيير بالكفاءات<sup>138</sup> management par compétences

يهتم هذا المستوى بشكل أساسي بالكفاءة الإستراتيجية للشركة على جميع المستويات. أخيرا تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة بما يحقق تكامل عمودي وأفقي كما يوضحه الشكل التالي:



pyramide des compétences. Source: manager par les compétences, par Annick Cohen, Annette Soulier, édition Liaisons, 2004, P22.

و تستفيد الإدارة بالكفاءات بشكل جلي في تنمية الكفاءات حيث يتم ذلك باعتماد طريقتين

أساسيتين: 139

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

1) ادماج التكنولوجيات الحديثة للاعلام و الاتصال في انظمة المؤسسات، و ما يتطلب رفع في مستوى الكفاءات الموجودة ، و اعادة تنظيم لمناصب العمل.

2) تحديد استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية(فردية او جماعية):

أ- التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرفها ، و هل تلك الكفاءات الموظفة تلعب دورا هاما في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

ان عملية التدقيق او المراجعة الدورية تتم بدراسة العوامل التالية<sup>140</sup>:

1. مكانة دائرة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة ،
2. مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن ان تقترحها المؤسسة،
3. مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة، هل يتماشى و اهداف المؤسسة في السوق؟
4. مخطط الترقية المعتمد من طرف المؤسسة ، بوضع المعايير المعتمدة في هذا المجال
5. مخطط متابعة تسيير المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية من التعيين حتى انتهاء مدة الخدمة(التقاعد) ،

إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و كيفية تسيير عمليات التوظيف و التكوين، و الترقية، و متابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية و الجماعية للمؤسسة و بالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق او البيئة الخارجية ، لكن هذا لا يتحقق الا بدراسة مايلي:

ب - رسم الاستراتيجية : حيث ان تقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية و طبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات او مخطط تسيير الموارد البشرية؟ يجعل المؤسسة تطرح

السؤال التالي:

هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق مع تسيير الكفاءات الموظفة حسب الاهداف المسطرة ، و بالتالي امكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية حسب الشروط

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

التي يملئها السوق و التحديات التي يفرضها المحيط من فرص و تهديدات. فالاستراتيجية التي تضعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير و تنظيم و تنمية الكفاءات الفردية و الجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

1. الاهداف و التوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق.

2. الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية.

3. حسب مردودية و كفاءة كل مسؤول على مستوى المؤسسة.

اذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية

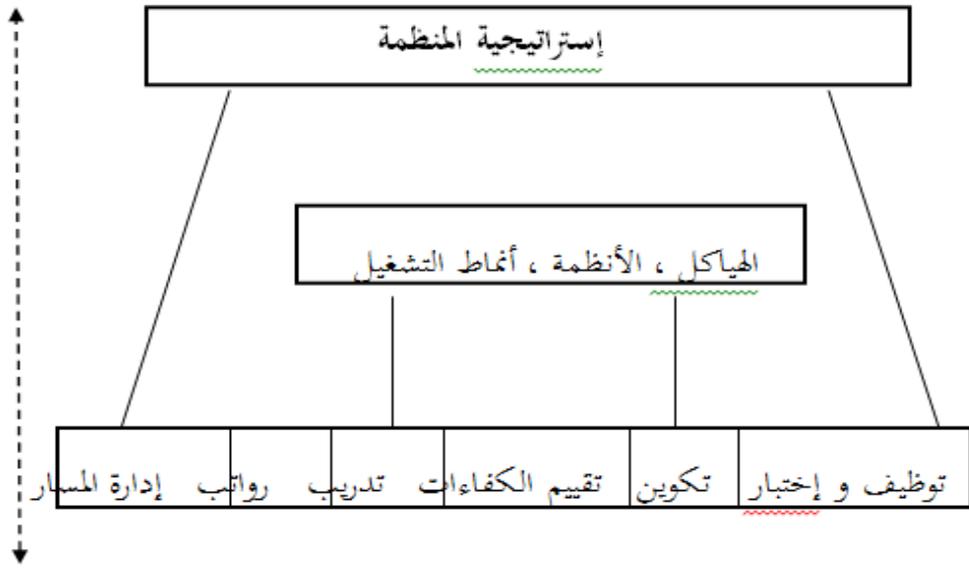
ج-مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات: ان مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة اثناء التقييم الاولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة و هذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة ، و الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة في السوق من جهة اخرى.

### منطق التسيير و إدارة الكفاءات:

يحتوي على ثلاثة مستويات تكملية يمكن تخطيطها بواسطة هرم من ثلاث مراحل كما هو

موضح في الشكل أدناه:<sup>141</sup>

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف



La source : Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des compétences Dans l'Entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006 p.33

1/ تسيير الكفاءات: هذا المستوى الأساسي الأول هو وصفي إلى حد ما يتألف من فئتين الأولى عبارة عن كفاءات تقنية مهنية متعلقة مباشرة بالمهنة، و الثانية كفاءات مرتبطة بالوظيفة. والغرض من ذلك هو تمكين الشركة من الحصول على موظفين ذوي الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب ( المعارف، الخبرات و المهارات) بغية تحقيق تطابق أفضل بين الاحتياجات (الأعمال التجارية) و وظائف الشركة والموارد (الرجال)

2/ إدارة الكفاءات: يساعد هذا المستوى في التنفيذ العملي لتسيير كفاءات المستوى الأول، كما يسمح بتطوير الكفاءات الجماعية لكن هذه العملية لا تكون ذات قيمة إلا إذا أدرجت في السياسة العامة للمنظمة و وفرت لها الوسائل و على الإدارة أن تحرص على تحقيق هذه الإستراتيجية.

3/ الإدارة بالكفاءات: تهتم أساسا بالكفاءات و إستراتيجية المؤسسة، يعنى تهتم بتحسين عمليات التوظيف وبالتالي لها كل الصلاحيات في توظيف جميع العاملين بالشركة التي ترتبط أساسا بالكفاءات الاستراتيجية لكل من الفرد والشركة.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

الكفاءات الإستراتيجية للفرد هي تلك التي تضمن له أو لها القدرة على العمل طوال الحياة، أما الكفاءات الإستراتيجية للشركة فتكون في جميع المستويات الهرمية للوظائف ، وتتألف من كفاءات فردية ، وكفاءات جماعية و كفاءات مخفية نشعر بها فقط في نهاية المنتج

### الفرق بين منطق إدارة الكفاءات أو الإدارة بالكفاءة:

من المهم جدا أن نفرق بين إدارة (تسيير) الكفاءات و الإدارة بالكفاءات ، فهذا التمييز يمكن القيام به وفقا لمستوى التكامل بين مفهوم الكفاءة داخل إدارة الشركة. و يحدث هذا التكامل فقط على مستوى إدارة الموارد البشرية ، أي عندما تكون العمليات الرئيسية المختلفة لإدارة الموارد البشرية (الأجور ، التوظيف ، التدريب ، إلخ) مرتبطة بمفهوم الاختصاص. وبالتالي ، في مجال الموارد البشرية ، يتم تعريف إدارة الكفاءات على أنها مجموعة من الأنشطة المصممة لاستغلال وتطوير كفاءات الأفراد والجماعات على النحو الأمثل ، من أجل تحقيق مهمة الشركة و تحسين أداء الموظف، وبعبارة أخرى ، فإن تنفيذ إدارة متماسكة للكفاءات يعني التكامل الأفقي والرأسي.<sup>142</sup>

**التكامل العمودي(الرأسي):** يسمح بتكليف الكفاءات البشرية لمهمة الشركة ورؤيتها واستراتيجيتها ، والتي يجب اختيار كفاءاتها وتنظيمها وتطويرها بطريقة تساهم في تحقيق المهمة .  
**بينما يتيح التكامل الأفقي:** تكليف أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مع بعضها البعض.

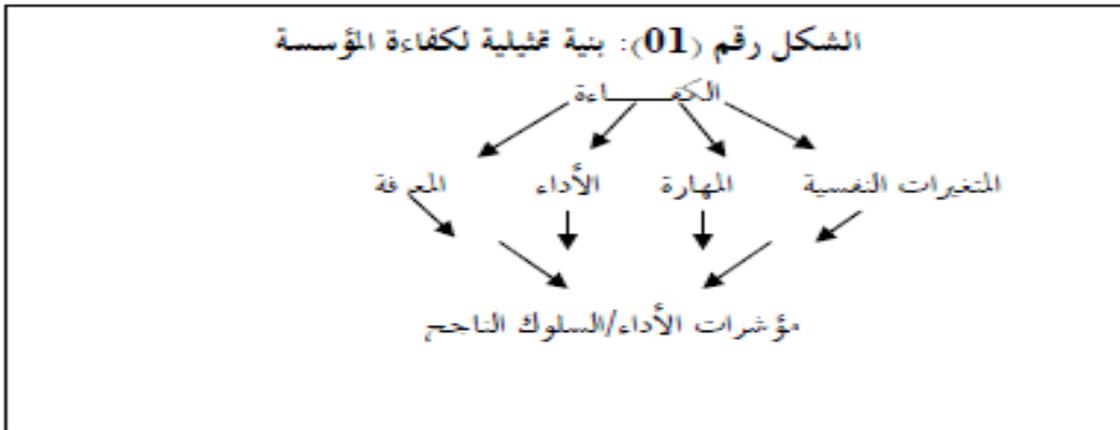
من خلال ما سبق نستخلص أن محددات النجاح ليس في إكتساب المعرفة فقط و لكن القدرة على تسييرها، التحكم فيها، المحافظة عليها و إستخدامها وفق أطر و مناهج تسمح بإستغلالها للإستفادة منها بما يخدم أهداف المؤسسة و يضمن لها العيش و الإستمرارية.

هنا وجب علينا النظر إلى الكفاءة من زاويتين الأولى هي أنها مورد من موارد المؤسسة يتحكم فيها العنصر البشري(الفرد) كونه يمثل المرآة التي تعكس هذه الكفاءة و تجسدها على الواقع(المنتج الخدمات) ، أما الزاوية الثانية فتتمثل في الكفاءة كونها تحتل مكانة هدف المؤسسة وبالتالي تضمن

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

المؤسسة بواسطتها الربح مع الإستمرارية من خلال تقديم الأفضل دائما للزبون الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، و بدخول العنصر البشري في حلقة الكفاءة بل و جعله النواة المكونة لها فالمسؤولية الأولى تعود إلى إدارة تسيير الموارد البشرية هذا ما دفع بالمختصين و الباحثين بالإهتمام بعلم إدارة الكفاءة حتى يتسنى إعطائها الصبغة الإدارية.

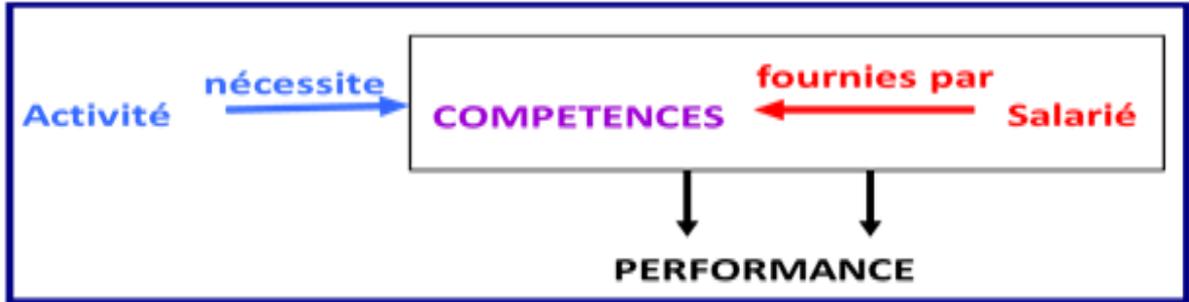
4. من بين هذه المصطلحات : اشار ليها Caird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم لشكل ادناه ذلك:



- ✓ المهارة: مجموعة محصورة من كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم تحولنا من المعرفة إلى معرفة كيفية العمل (المهارة) savoir fair
- ✓ القدرة: كفاءة ضمن مجال عملي أو نظري تعطي إمكانية النجاح ، فمثلا يمكن للموظف ان يحفظ كل قوانين العمل او اللوائح التنظيمية فهذه تدخل ضمن القدرة على التذكر .
- ✓ الاستعداد: تعني أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد،
- ✓ الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد؛ و هو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد و القدرة
- ✓ السلوك: السلوك أو التصرف يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر بما يعكس نشاط الإنسان في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

5. ارتباطها بالكفاءة المهنية :مجموعة من المهارات ، السلوكات التي تظهر في ممارسة مهنة او حرفة او شغل وظيفة حسب متطلبات عالم الشغل. او القدرة على انجاز عمل بشكل سليم و نوضحها في الشكل التالي:



6. اهم الباحثين و الدارسين للكفاءة في مجال الإدارة و التسيير أمثال Guy leBotref غاي لوبترف Philippe Zarfian و فليب زارفيان اللذان يعتبران من رواد الباحثين في موضوع الكفاءة.

1. عرفها لوبترف على أنها " المهارة أو معرفة التصرف السليم " و عبر عن ذلك من خلال الشكل التالي:

اهم الباحثين الذين اعطو مفهوم ضمنى للكفاءة هما :

✓ لوبترف من احسنهم و اهمهم حيث اقترح ربط الكفاءة بالنشاط بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل

✓ أما فليب زارفيان اعتبرها " هي في مبادرة الفرد و تحمله للمسؤولية في مواجهته الأوضاع مهنية على اساس معارفه المكتسبة و المحولة

و على هذا الأساس تصبح الكفاءة هي :معرفة التصرف السليم يجب :

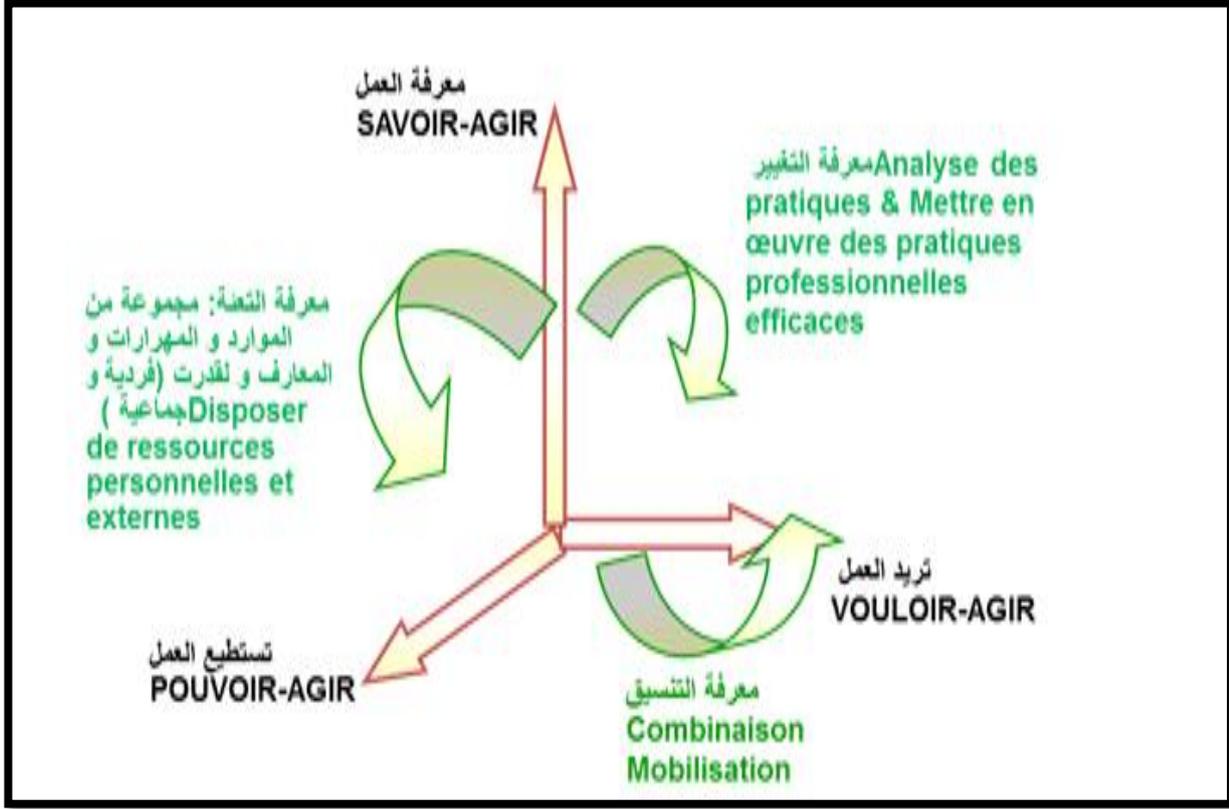
✓ من خلالها التنسيق و الربط بين مجموعة من الموارد التي تشمل : المهارات ، المعارف،

الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن في وضعيات مهنية مختلفة

✓ و ذلك للقيام بأداء الأعمال بالشكل الصحيح مهما كانت الأوضاع المهنية

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

✓ بهدف تحقيق نتائج المؤسسة المسطرة و تكوين راس مال يشمل :المعرفة ،المهارة و حسن التصرف



ملاحظة فقط ان مكونات الكفاءة تختلف على أساس اختلاف الفكر التسييري بين أوروبا و أمريكا.

في حين أن الأدب الأنغلو سكوني يرى بأنها تتكون من :	فالكفاءة في فرنسا تتكون من :
1. الاستعدادات و الطاقات التي تسمح بممارسة النشاط . Abilites	1. المعرفة : الكفاءة النظرية
2. التصرفات Behaviors : تشير إلى المظهر أو هيئة الشخص	2. المهارة : الكفاءة التطبيقية
3. المعرفة Knowledge : هي المعارف التي يملكها شخص في ميدان خاص	3. السلوكات : الكينونة ، معرفة الذات : الكفاءة الاجتماعية و التصرفات
4. المواصفات الشخصية Personality variables	
التصرف بمثابة ، مبادرة ، تألق	

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

5. الدافعية <b>Motive</b> : تتعلق بالقوى الداخلية التي تبرر سلوكيات و تصرفات الأفراد في العمل.	
--	--

### خاتمة

في الاخير يمكن القول اننا قمنا بادارة الكفاءات و ذلك من خلال ادارة المعرفة و تكنولوجيايات الحديثة للاعلام و الاتصال كما يلي:

✓ إدارة المعرفة تتولى كل عمليات إدارة الموارد و الأصول الفكرية و المعرفية في المؤسسة مما، تحيث تقوم وظيفة التخطيط و تنظيم و توجيه و استثمار المعرفة المتاحة، بطريقة فعالة تسمح بنجاحها حاضرا و تضمن لها استمرار هذا النجاح، و ربما تفوقها في المستقبل القريب و بعيد. بفضل رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، بحسن استغلال الطاقة الكامنة (موجودة سواء داخل المؤسسة أو خارجها) ، و ذلك بتشبيك و ربط أفضل الأدمغة عن طريق المشاركة الجماعية و التفكير الجماعي لاكتساب الميزة التنافسية الاستراتيجية، و تعظيم القيمة المضافة للمنتجات و خدمات المؤسسة،

✓ إدارة المعرفة تكشف عن قدرات العمال و ثراء أفكارهم و طاقتهم الكامنة. و تعتمد في ذلك على المعلوماتية، التي تسمح لها باستثمار المعرفة و الذكاء الصناعي و الانساني و تحقيق ثروة معرفية متراكمة للمؤسسة. كما أنها تسمح بادخال المعرفة في اطار منظومتين فرعيتين و متكاملتين هما: منظومة إدارة المعرفة و منظومة تكنولوجيا المعرفة. وهنا يظهر التكامل بين التكنولوجيايات الحديثة للاتصال و الاعلام و إدارة المعرفة،

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### المحاضرة الحادي عشر: ادارة المعرفة و الأنظمة الذكية

#### مقدمة:

تشكل الانظمة الذكية أحد التطبيقات الأكثر نجاحاً لنظم قواعد المعرفة في الذكاء الصناعي Intelligence Artificial، وخاصة تلك التي تستخدمها الحقائق والقواعد في بناء النظم الخبيرة Expert Systems التي تُضمّن معرفة عن حقل متخصص من حقول النشاط البشري مثلالهندسة والطب وإدارة الأعمال تسمى برامج الذكاء الصناعي التي تقارب مستوى الخبير في حل المسائل، وذلك بمشء مجموعة من المعارف والنظم المعتمدة على المعرفة أو النظم الخبيرة، ويطلق اسم النظم الخبيرة غالباً على البرامج التي تتضمن قاعدة ناتجة من معرفة يستعملها الخبراء، وذلك على نقيض المعرفة التي يمكن تجميعها منالكتب أو من غير الخبراء.

#### أولاً: مراحل ظهور النظم الذكية - نظام الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificial):~<sup>143</sup>

ظهر الذكاء الاصطناعي في الخمسينات من القرن الماضي نتيجة الثورة التي حدثت في مجالي المعلومات والتحكم الآلي، وترمي أبحاثه إلى تحقيق هدفين رئيسيين:

- الأول: الوصول إلى فهم عميق للذكاء الإنساني عن طريق محاكاته.
- الثاني: الاستثمار الأفضل للحاسب والعمل على استغلال إمكاناته كافة، وخصوصاً بعد التطور السريع لقدرات الحاسبات ورخص ثمنها.
- في عام 1940 بدأت المحاولات لبناء تصميم نظام يفكر كيف يمكنه استخدام المنطق في عملياته بدلا من فكرة العلاقة الثابتة بين الرموز و ردود الأفعال . و تمخضت عن هذه المحاولات ابتكار الشبكات العصبية لمحاولة محاكاة شكل و ترتيب و طريقة عمل الخلايا في الجهاز العصبي للإنسان
- في الخمسينات بدأ علماء الذكاء الاصطناعي محاولة بناء آلة ذكية تحاول تقليد المخ البشري و كان من أهم المحاولات في ذلك الشأن المحاولة التي قام بها (روزنبلات) عام 1957 لبناء نموذج مبسط لشبكية العين أكثر تعقيدا،

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- قبلها بسنة صاغ جون مكارثي، مصطلح الذكاء الاصطناعي في عام 1956..عرفه بأنه "علم وهندسه صنع آلات ذكية"..بمعنى اخر هو درجة تمكن الآلة من محاكاة الانسان و صاحب ذلك تعاريف متقاربة له يمكن استخلاصها في : 144

- الأنظمة التي تتصرف كالإنسان	- الأنظمة و الآلات التي تفكر كالإنسان
- الأنظمة التي تتصرف بشكل منطقي	- الأنظمة التي تفكر بشكل منطقي
- فهم العمليات الذهنية	- استجابة الآلة بصورة توصف بأنها ذكية

- عام 1965، ه. أ. سيمون : "الآلات ستكون قادرة، في غضون عشرين عاما، علي القيام بأي عمل يمكن أن يقوم به الإنسان"
- سنتين من بعد أي سنة 1967،مارفين مينسكاى : "في غضون جيل واحد... سوف يتم حل مشكلة خلق ' الذكاء الاصطناعي ' بشكل كبير"،ولكنهم فشلوا في ادراك صعوبة بعض المشاكل التي واجهتهم في التفسير و الاستنتاج
- كأول تجربة تم اعتمادها من طرف مهندسو الشركة الأمريكية "فورد" بتطوير أول برنامج للقيادة بتقنيات الذكاء الاصطناعي (الإنسان الآلي أو الروبوت)، والذي يتم تطبيقه حالياً في مضمار فورد للاختبار

### ثانيا تعريف الذكاء الاصطناعي و مكوناته :

هو أحد أهم العلوم الحديثة، نتجت بسبب الالتقاء بين الثورة التكنولوجية في مجال علم النظم والحاسوب من جهة وعلم المنطق والرياضيات من جهة أخرى، ويهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسوب قادرة على محاكاة التفكير الإنساني المتسم بالذكاء، هو كذلك استخدام الحاسوب لأداء مهمات عالية الجودة والكفاءة والتي تحتاج إلى قدرات بشرية ذهنية عالية جداً ومتقدمة من خلال:

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- كيفية تفكير الأفراد عند اتخاذ القرارات لحلّ مشكلٍ معيّنٍ بترجمتها إلى ما يوازئها من عملياتٍ حاسوبيةٍ بأسلوبٍ منطقيٍّ ومرتبٍّ، بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غُدّي بها هذا البرنامج.<sup>145</sup>
- قدرة برنامج الحاسب: على حل مسألة ما أو اتخاذ قرار في موقف ما بناء على وصف لهذا الموقف بالرجوع إلى العمليات الاستدلالية التي غدى بها البرنامج.<sup>146</sup>
- حيث يبني علم الذكاء الصناعي ككل على مبدئين أساسيين فقط:<sup>147</sup>
- تمثيل البيانات أو المشكلة في الحاسوب: بحيث يتمكن الحاسوب من معالجتها و إخراج الخرج المناسب ( أو بالأحرى : كيفية وضع المشكلة في صورة ملائمة للحاسوب بحيث يفهمها و يتمكن من (التفكير) في حل لها).
- البحث: و هو ما نعتبره التفكير بحد ذاته. حيث يقوم الحاسوب بالبحث في الخيارات المتاحة أمامه و تقييمها طبقا لمعايير موضوعة له أو قام هو باستنباطها بنفسه ثم يقرر الحل الأمثل.

### الشكل 05 : يوضح مكونات الذكاء الاصطناعي



المصدر: جهاد عفيفي، (2015)، مرجع سبق ذكره.

باختصار خطوات استخدامه تكمن في :

- تُستخدم نُظُمُ الذكاء الاصطناعية المعرفة الإنسانية التي تُخزّن على شكل حقائق ونظريات في وعاءٍ إلكترونيٍّ افتراضيٍّ يُطلق عليه قاعدة المعرفة (Knowledge Base)،

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- وبالإضافة إلى حقائق المعرفة المخزونة فيها تحتوي أيضاً على القواعد التي سوف يستخدمها النظام لاتخاذ القرارات.
- تقوم بتحديث المعرفة المتراكمة والمحافظة عليها واستثمارها في حلّ المشكلات.
- كما تم استخدامه في مجالات متعددة: <sup>148</sup>
- في المجال الهندسي من حيث القدرة على وضع و فحص خطوات التصميم و أسلوب تنفيذه
- في المجال التعليمي من حيث القيام بمهام المعلم و إبداء الاستشارات في مجال التعليم
- في المصانع مراقبة عمليات الإنتاج ، و الإحلال محل العمال في الظروف البيئية الصعبة ،
- في التجارة و الأعمال كتحليل حالة السوق والتنبؤ و دراسة الأسعار ،
- و غيرها من المجالات . و باختصار أهميته تكمن فيما يلي : <sup>149</sup>
- تخزين و حماية المعلومات والمعرفة الخاصة بالمؤسسة من التسرب والضياع بسبب أو بأخر.
- تقليل مساحة الاخطار (إنشاء آليّة لا تكون خاضعةً للمشاعر البشرية كالقلق أو التعب والإرهاق وخاصةً عندما يتعلّق الأمر بالأعمال المرهقة التي تمثل خطورةً جسميةً أو بدنيةً أو ذهنيةً).
- معالجة المشاكل و إيجاد الحلول للمشكلات المعقّدة في الوقت المناسب والقصير الامر الذي يتطلب وقت أكثر بالنسبة للإنسان الطبيعي.

و أغلب تطبيقات الذكاء الاصطناعي في وضعة الراهن تكمن فيما يلي:

- نظم معالجة اللغات الطبيعية
- نظم أدراك السلوك أو الهيئة
- نظم الرؤية الذكية
- نظم الأنسان الألي ( تجميع قطع غيار السيارات ، تقطيع لحوم الاغنام و تعليبها)
- النظم الخبيرة ( قواعد المعرفة ) الذي يعتبر اهم برامج تطبيقات الذكاء الاصطناعي (دراسة كيفية محاكاة الحاسوب لقدرات الانسان الحركية و البصرية و تبادل المعرفة فيما بينهم )

### ثالثاً: كيفية تمثيل المعرفة في الذكاء الاصطناعي:

تشمل قاعدة المعرفة على كل من المعارف الثابتة والمتغيرة في مجال معين. ولبناء هذه القاعدة لابد من ترتيب وتنظيم الحقائق والخبرات بأسلوب معين حتى يمكن للآلة و للحاسوب التعامل

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

معها ومعالجتها. في الواقع يوجد العديد من أساليب تمثيل المعرفة وهو فرع هام من مجالات علم الذكاء الاصطناعي. وفيما يلي عرض مختصر عن الأساليب على سبيل المثال:

● **أسلوب الشبكات الدلالية**: فمن هذه الشبكة يمكن استخلاص حقائق جديدة من حقائق معطاة : شخص متعدد الخبرات يعني انه شخص مؤهل او كفاء للقيام بعمل معين او ترقيته لوظيفة عليا

● **أسلوب القاعدة**: يعتبر أسلوب القاعدة أو النظريات من أبسط وأهم الطرق المستخدمة في تمثيل المعرفة الثابتة.

في هذا الأسلوب تكتب الحقائق على شكل القاعدة الشرطية: [إذا كان (الشرط) إذن (الاستنتاج)]. كما توضح الأمثلة التالية وهي في مختلف المجالات:  
مثلا :إذا كان التقييم الاولي للكفاءات صحيح نجحت استراتيجية تدريب الافراد ،بالشكل الآتي:

أ) إذا <تحققت مجموعة شروط> فإننا <نحصل على النتيجة> if then:

ب) حيث النتائج هي من الشكل <حقيقة أو عبارة> = <قيمة>

● **أسلوب الإطارات**: يستخدم هذا الأسلوب في تمثيل الحقائق والمعلومات الثابتة ويستخدم لتجزئة بيانات

شبكة دلالات الألفاظ ووضعها في مجموعة من الإطارات البسيطة. : مثل ان نقوم بدراسة توظيف ادارة المعارف في بيئة واسعة المعالم نقوم بتحديد الاطر للدراسة بين معالم الزمن و المكان

● **أسلوب السيناريوهات**: يستخدم أسلوب السيناريوهات لوصف المعرفة المتغيرة الناتجة من تعرض الإنسان

لمواقف تحتوي على مجموعة من المواقف والأحداث الغير متوقعة.: مثل قياس كفاءة الافراد باستخدام العوامل الغير المباشرة يستلزم ذلك القيام بدراسة كل المتغيرات المؤثرة في التابع كفاءة بشكل اكثر وضوح لقد تبلورت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال إدارة المعرفة من خلال النظم الخبيرة:

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### المحاضرة الثاني عشر : إدارة المعرفة و النظم الخبيرة

#### مقدمة :

يقصد بالنظام الخبير تلك النظم التي تعتمد على الخبرة البشرية النادرة، فهي ببساطة برنامج حاسوبٍ مُصمَّمٍ يحاكي قدرة الخبير الإنساني على حلّ المشكلات . جهد عفيفي، (2015)

#### أولا : تعريف النظم الخبيرة:

● عليه تعتبر النظم الخبيرة أحد فروع الذكاء الاصطناعي، وهي نظمٌ تعتمد على الحاسوب ويجوي معرفة خبير ما أو مجموعة من الخبراء في مجال معين، ويمكن توظيف هذه المعرفة في تقديم الإرشادات أو اتخاذ القرارات فيما يخصّ المشاكل التي لا تتوقّر على حلول. جهد عفيفي، (2015)

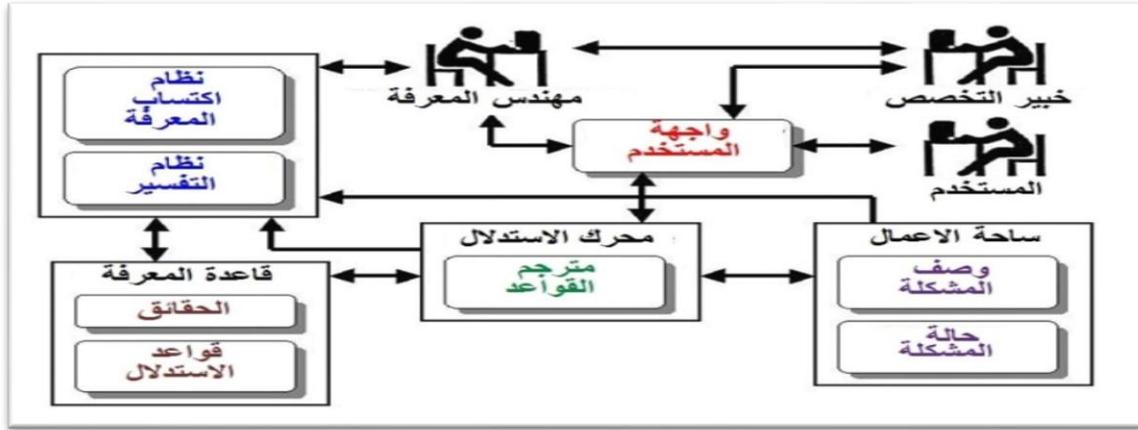
● يعرف أيضا على أنه "برنامجٌ معلوماتيٌّ يحاكي التفكير المنطقيّ لخبيرٍ بشريّ في مجالٍ معيّن للمعرفة، ويمكن للنظام الخبير أن يكون نظاماً للقرار بإحدى الطرق : جهد عفيفي، (2015)

1. نظام للمساعدة على اتخاذ القرار (تتبع الخيارات التي يقترحها النظام)
2. نظام للمساعدة على التعلم (هنا يقوم الخبير بدور الإدارة البيداغوجية)".
3. هو أيضا يقوم على استخدام المعرفة وخطوات الاستدلال
4. وتقوم فكرة النظم الخبيرة على استخلاص الخبرة من مصادرها ووضعها في برنامج حاسوبيّ يمكن للخبير وغير الخبير استشارته التي تقوم على المعرفة التي تستند إلى الخبرة المتراكمة، والمخزنة، باسترجاعها وتحليلها للتوصل إلى الحقائق المرتبطة بها كمستشارٍ لمتخذ القرار؛ يمكن استخدامها في أي مكانٍ وكلّ وقتٍ على عكس الخبير البشريّ الذي يوجد في أوقات العمل فقط حيث يمكن استبدال النظام الخبير في حال تلفه ولا يمكن استبدال الخبير البشري في حال إصابته.

مثل ما هو مشار إليه أدناه في الشكل :

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

الشكل 06: هيكل و بيئة النظام الخبير



المصدر: [جهاد عفيفي، \(2015\)](#)

حيث تتكون عناصره من عدة وسطاء متفاعلة ، بعضها يقع داخل هيكل النظام و بعضها الآخر تقع في بيئة عمل النظام

1. هيكل النظام الخبير يتكون من عنصرين هما : قاعدة الخبرة و منصة النظام
2. بيئة عمل النظام الخبيرة فتتضمن عنصرين هما: أهل الخبرة و مستخدمو النظام الخبير
3. عناصر هيكل النظام :قاعدة المعرفة (هى حصيلة الحقائق و القواعد و غيرها من المفاهيم و المواصفات المتعلقة بمجال تطبيق النظام ) و منصة النظام الخبير (تتضمن على مجموعة من البرمجيات المتخصصة في تعريف و تشغيل نظام الخبرة )

### ثانيا: مكونات النظام الخبير :

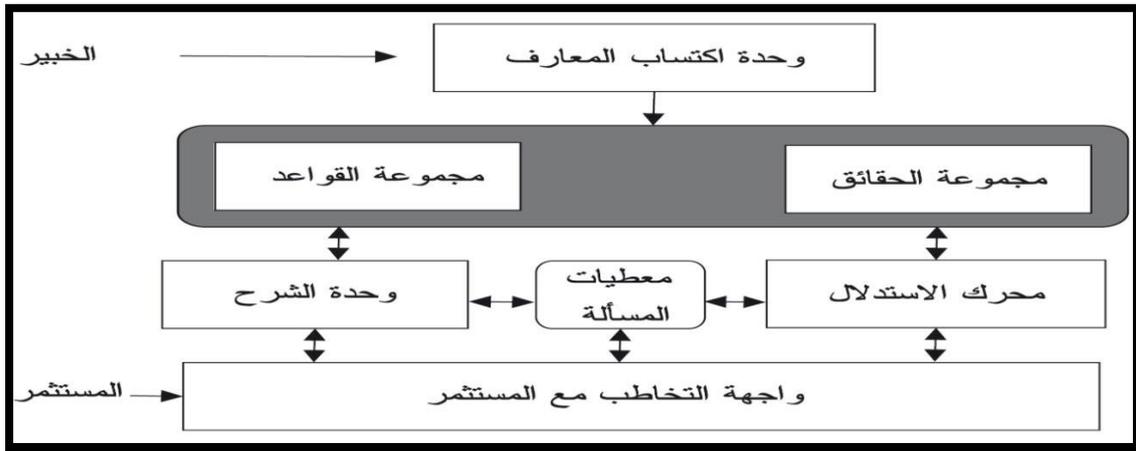
باختصار يمكن القول انها تتكون من : [جهاد عفيفي، \(2015\)](#)

1. قاعدة المعرفة (Base de connaissance): تعني حيازة المعرفة بجميعها ونقل أو تحويل المعرفة بهدف بناء قاعدة المعرفة للحصول على المزيد من القواعد والحقائق والتحديث المستمر لقاعدة المعرفة بنظام الخبرة. و هي تتضمن نوعين أساسيين من المعرفة هما:
  - المعرفة بالحقائق عبارة عن مجموعة من الحقائق متمثلة بمجموعات تعريفات ، فرضيات ، معايير و احتمالات مرتبطة بفرع معين من فروع المعرفة أو بالمشكلة التي تم بناء نظام الخبرة لأجلها.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- المعرفة بالقواعد والإرشادات: عبارة عن مجموعة من القواعد الإرشادية متمثلة في الافتراضات المنطقية و الرياضية تمكن من جمع و اشتقاق المعرفة من الخبير من خلال التقنيات التي يستخدمها مهندس المعرفة و التي تُمكن مستخدم النظام من استخدام المعرفة لحل المشكلة التي بُني النظام لأجلها.

الشكل 07: عمليات الاستدلال و التفسير في النظام الخبير



المصدر: جهد عفيفي، (2015)

2. وسيلة الاستدلال: نسميه محرك الاستدلال هو عبارة عن برمجية للبحث في محتويات قاعدة المعرفة في سياق و تسلسل دقيق ، تقوم بمزج و مقارنة الحقائق التي توجد في الذاكرة و نقلها من خلال وحدة الحوار و ربطها مع قواعد المعرفة المخزنة لديه لتوليد حل للمشكلة و اختيار النصيحة المناسبة و من ثمّ فإنّ أداة الاستدلال هي برنامج يُحاكي عمليات التفكير الاستدلالي للخبير البشري. حيث تتولّى استخدام العديد النماذج يمكن حصرها في اربعة اشكال حتى يومنا هذا :

- القواعد الشرطية
- الشبكات العصبية
- المنطقي الضبابي
- الخوارزمية الجينية

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

● القواعد الشرطية ( لو، إذ، if, then) والتي فيها يتم كتابة السبب أولاً، ثم النتيجة وهي الميكانيزم الذي يقوم بإجراء العمليات، تطبيق القواعد على الحقائق لإنتاج حقائق جديدة. مع إمكان تفسير النتائج: ويتوافر هذا الإمكان في نظم الخبرة دون نظم دعم القرارات وذلك لكونها قائمة على تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، حيث يتوافر بنظم الخبرة القدرة على تفسير النتائج وشرح عملية الاستدلال المنطقي التي من خلالها تم الوصول إلى هذه النتائج.

حيث يتم الحصول على السبب كمدخلات، ثم تقوم إدارة الاستدلال بمقارنة هذا السبب بالأسباب المخزنة بقاعدة المعرفة، وبناءً على ذلك يتم تحديد النتيجة وهذا ما يُسمى بالتسلسل للأمام، ويكون الوضع عكسياً في حالة التسلسل للخلف. حيث يبدأ النظام بالحصول على النتيجة كمدخلات وبناءً عليها يتم التوصل إلى السبب.

● شبكات العصبية: تحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوقّر لديه معرفة غير صريحة عن مجال

معرفي معين إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلّم مما يفعله في مثل هذه المواقف، تم استخدامها مجالات عدة، مثل تحليل الاستثمار والتنبؤ بحركة الأسهم والسندات، وتحليل التوقع ومقارنة التوقع المخزونة في المصارف مثلاً.

● نظم المنطق الضبابي: تستخدم للاستدلال عن المعرفة غير مؤكدة، المتغيرة أو غير المجسدة تماماً في الواقع، يقوم

على الاحتمالية أي البحث عن مستويات متعددة من الصحة التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما. فالمنطق الضبابي يمكن من تقديم عروض الأسعار مثلاً على أساس إعطاء كل سعر درجة معينة وبذلك يمكن التعبير حاسوبياً عن حالات مثل "السعر غالي جداً"، "السعر رخيص إلى حد ما بالتالي فإنّ نظم المنطق الضبابي تمثل معرفة غير دقيقة أو غامضة، تُسهّل الحصول على المعرفة.

● الخوارزميات الجينية: تُستخدم لتصميم واقتراح الحلول للمشكلات الإدارية، خاصة المشكلات التي تتأثر

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

بعدد كبير من المتغيرات؛ ولذلك تُستخدم هذه النظم في شتى أنواع التطبيقات وخاصة في مجال التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، أي أنّ النظام أصبح قادراً على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات.

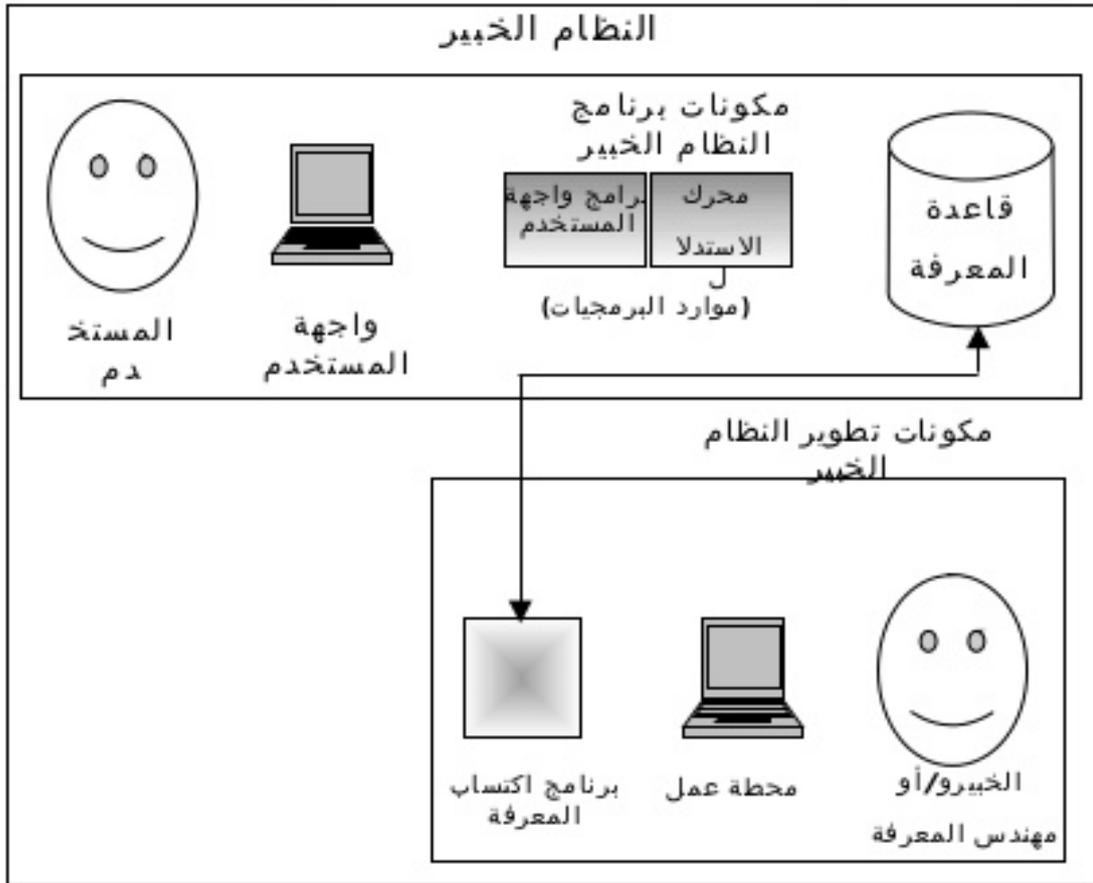
3. وسيلة استخدام مستخدم النظام (interface d'utilisateur): أو برنامج واجهة

الاستخدام : فهي برمجيات

تسهل للمستخدم التفاعل مع النظم الخبيرة و التخاطب معه اذ يستطيع المستخدم من خلالها ادخال المعلومات

و التعليمات الى النظام و توجيه الاسئلة و تلقي الاجابات و هنا يتم تدخل تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتزويد المستخدم باللغات التي تمكن المستخدم من التفاعل مع النظام.

الشكل 08: واجهة استخدام النظام الخبير



مكونات النظام الخبير و تطويره

المصدر: [جهاد عفيفي، \(2015\)](#)

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

في الاخير يعتبر النظام الخبير من أهم برامج تطبيقات الذكاء الاصطناعي فهي أحد تطبيقات علم الذكاء الإصطناعي الذى يهدف الى نقل الذكاء البشرى الى نظم الحاسبات عن طريق تصميم البرمجيات و أجهزة الحاسبات التى تحاكي سلوك و تفكير البشر . ولا يضطر الانسان الى وضع خبرته ومهارته فيها. لكن بناء على هذه التصرفات و الأفكار حصلنا على نظام يحمل خبرة الانسان الطويلة اي أننا حصلنا على نظام خبير بخبرة هذا الإنسان ويعطيها سمة الذكاء والاكتساب من المحيط العام لها وبذلك فانها ستصبح أكثر ذكاءا . ناهيك على انه يفسر النتائج و يستدل على العمليات للوصول الى هذه النتائج .

### المحاضرة الثالثة عشر : إدارة المعرفة و الابداع

#### مقدمة :

ينظر الى معرفة المنظمة بانها تمثل راس المال الفكري فيها وذلك لأنها موجودة في الاساس في ذهن العاملين في المنظمة حيث اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات والانشطة المسؤولة عن ادارة معرفة المنظمة غير ان معظمهم يركز على عمليات الممارسات العملية لهذه العمليات لا تتعدى كونها ابتكار المعرفة , الحصول عليها من مصادرها المختلفة (توليد), ومن ثم ترميزها لحزنها في قاعدة معرفة المنظمة من اجل مشاركتها ونشرها وتوزيعها ... عليه يمكن توطيد الابداع بعلاقته في ادارة المعرفة في عمليتين اساسيتين : هما ابتكار المعرفة و توليد (تكوين)

#### أولا : علاقة المصطلحات ببعضها البعض:

باختصار إنّ عمليّة توليد المعرفة تبدأ بفكرة يُقدّمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، ثم يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتفكير الإبداعيّ، حيث إنّ توليد المعرفة عند الكثير من المنظّمات هو **الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة**، (الابتكار يُضيف مصدراً لمعرفة جديدة).<sup>150</sup>

كما يمكن الحصول على الفكرة عن طريق **المعلومات الخارجية**، المناقشات، والملاحظات، وعدلت الفكرة وحدد شكلها عن طريق الاتصال الأخرى وتناولت معرفتهم الضمنية، وبعد ذلك **توسعت الفكرة لتشمل مستويات** وجماعات اخرى للتنظيم الكامل. واخيرا اذا ما تم قبولها

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

**فان الفكرة** سوف تصبح **داخلة بنية التنظيم** على انها خدمات او انتاج متطور وجديد او سياقات عمل جديدة (المعرفة مصدرًا للابتكار) <sup>151</sup>

او باستخدام الأفراد في ابتكار المعرفة الجديدة **الاستعارة والتناظر** للتعبير عن الافكار او وجهات النظر الجديدة ، وانها تصبح معرفة ضمنية ضمن الافراد ومستجدة فيهم لترجمتها في السلوك الثابت الجديد .

عليه يمكن القول أنّ المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة ذات اتجاهين: <sup>152</sup>

1. فالمعرفة مصدرًا للابتكار،

2. والابتكار يُضيف مصدرًا لمعرفة جديدة.

### ثانياً: الفرق بين الإبداع و الابتكار:

من الضروري التمييز بين الابداع (Innovation) و الابتكار (invention) و التوليد و الخلق (creation) إذ يشير الابتكار الى القدرة على تقديم أفكار أصيلة جديدة بدون الاخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق، <sup>153</sup> بينما يشير الابداع الى التطبيق للواقع العملي <sup>154</sup> ، فكلمة ابتكار تركز على الافكار المحجرة للمشكلات التي يواجهها المدير كما أنه يتم الحكم على الافكار بمدى حداثتها و ليس بامكانية الفائدة منها للمستفيد (المستهلك) و المنظمة أما الابداع فهو تطبيق الافكار لذا المشكلة لا تكمن في الافكار فهي موجودة و بغزارة لكن مشكلة المنظمات هو امكانية تطبيقها. حيث يمر الابداع بمراحل مختلفة حسب كل منظمة من اهمها: <sup>155</sup>

1. الاعداد أو الادراك و الوعي بوجود مشكلة : تلخص في الفترة التي يقضيها الفرد في التعلم و

القراءة و التدريب

في العمل و حضور المؤتمرات و الندوات و غيرها لتجميع المعرفة حول كل ابعاد المشكلة باختصار

تتلخص في جمع المعلومات بعد التعرف و تحديد و الشعور بالمشكلة التي تشكل محور اهتمام المبدع

2. التركيز او الاختمار : يركز الفرد اهتمامه و تفكيره في الجزء المقصود من المعرفة او المشكلة حيث

تشهد هذه المرحلة

عمليات التفاعل و التداخل و الترابط بين شخصية المبدع ،معلوماته و موضوع البحث، وتبدأ مرحلة

تفريغ الحلول

و بدائلها.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

3. الاحتضان و الظهور : يجول ذهنه في البحث عن المعلومات الجوهرية و محاولة ربط المعلومات و إيجاد العلاقات بين

الاشياء

4. التحقق: اثبات الفكرة او تعديلها او تجربتها و تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر و بالاستعانة بادوات البحث

المتاحة و تنتهي بتقديم المبدع للفكرة الابداعية

156 **ثالثا: أنماط توليد المعرفة :**

يجب الإشارة إلى أنّ عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر :

- على إدارات البحث والتطوير؛
- دورة إبداع المعرفة، من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، وتحويلها من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ويقدم هذا النموذج أربع طرائق تتولّد بها المعرفة من خلال التحوّل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.
- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية و احسن نموذج اشار اليها هو نموذج ديفي الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية للحصول على المعرفة ثم تطويرها من خلال عمليات المعرفة لخلق معرفة جديدة

باختصار يمكن توليد المعرفة من خلال عمليات ادارة المعرفة و هي تلك العمليات التي تعني:

- أسر : يشير على الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين،
- شراء: يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف،
- ابتكار: يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.
- اكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.
- امتصاص: يشير على القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة،
- اكتساب و استحواذ : بالاعتماد على البحث والتطوير بناء على : على ثلاث نقاط جوهرية:

1. إن توليد المعرفة هو جهد بشري

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

2. تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد

3. الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

في الاخير يمكن تكتسب المعرفة عبر ثلاثة طرق : التعلم ،البحث العلمي و التطوير التقني ، كما تجدر الاشارة الى أن كلمة (الأسر) تلائم المعرفة الضمنية التي مصدرها عقول المبدعين بصورة أكبر مما في المعرفة الظاهرة التي تلائمها مفردات الشراء والاكتشاف والامتصاص.

### المحاضرة الرابع عشر :علاقة ادارة المعرفة بتكنولوجيات المعلومات و الاتصال

#### مقدمة:

ساهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة كما أسهمت في تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.و ذلك من خلال مايلي:

- سهلت التكنولوجيا في وسائل الاتصال من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلف.
- كما تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة، خاصة في دعم عمليات ادارة المعرفة: توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلاً تؤدي التكنولوجيا دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية، لاسيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب .

#### اولا :اهم معالجتها من خلال الانظمة :

يمكن اختصارها في ثلاث تطبيقات عملية:

1. معالجة الوثائق : حيث أن التطبيقات التكنولوجية تساعد :<sup>157</sup>

- في إنجاز الوظائف الكتابية،
- في عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها،

2. أنظمة دعم القرار : أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فتعمل على :<sup>158</sup>

- تدعم عملية الإبداعات ،

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

• تقليص مدة عملية الإبداع

• تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة

3. الأنظمة الخبيرة : فالتكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي : <sup>159</sup>

• قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.

• القدرة على اتخاذ القرار

• القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها .

وقد اهتم الباحثون بأنظمة تكنولوجيا المعلومات الاتصالات التي تقدم الدعم والإسناد إلى

عمليات إدارة المعرفة ، وتقضي مجالات استفادة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات فهناك من صنفها إلى مجموعة من الأنظمة.. وهي :

• أنظمة المكتب

• أنظمة عمل المعرفة لابتكار المعرفة و المعلومة الجديدة

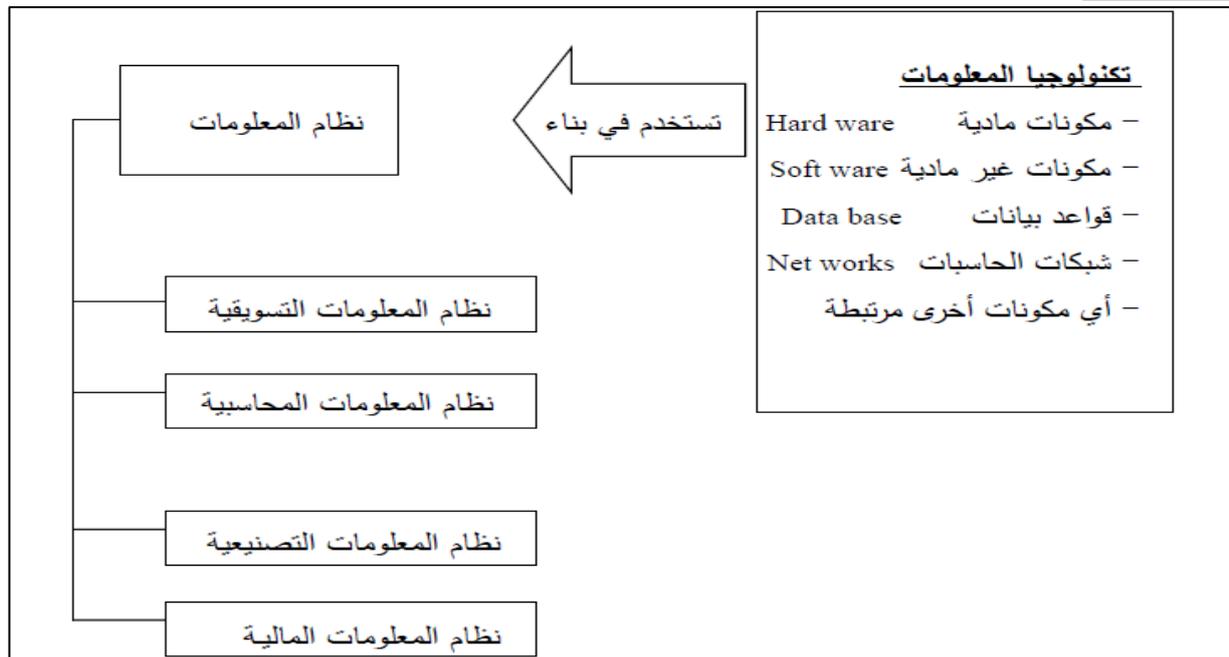
• أنظمة تعاون المجموعة

• أنظمة الذكاء الاصطناعي

وتطرق باحثون آخرون إلى مفردات هذه الأنظمة وإدراج عدد من الأنظمة الفرعية التي تقدم

استخدام افضل للمعرفة من خلال تحويلها الى منتج ملموس....

الشكل 09: علاقة تكنولوجيا المعلومات بنظم المعلومات



## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

المصدر: طارق طه، (2007)، إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات ، دار الجامعة الجديدة، مصر.

فالمعلومات الوظيفية تخدم المستوى القاعدي و مختلف استعلامات تكنولوجيا المعلومات من أجهزة و برمجيات و شبكات و قواعد و غيرها من العناصر التي تغذي الانظمة على المستوى الجزئي وفيما يلي بيان لهذه الأنظمة وما تقدمه لعمليات إدارة المعرفة :

جدول 03: عمليات إدارة المعرفة وأنظمة تكنولوجيا ودورها في عمليات أداة المعرفة المعلومات

الداعمة

ت	عمليات إدارة المعرفة	الأنظمة الأساسية	الأنظمة الفرعية	دور أنظمة إدارة المعرفة المعتمدة على الحاسوب
1	ابتكار المعرفة	أنظمة عمل المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التصميم بمساعدة الحاسوب.</li> <li>تطبيقات الواقع الافتراضي</li> </ul>	تجهيز عمال المعرفة بالمخططات، التحليلات، الاتصالات، أدوات التوثيق الإدارية وكذلك السبيل للموارد الداخلية والخارجية للبيانات لمساعدتهم لتوليد افكار جديدة.
2	الحصول على المعرفة وترميزها	انظمة الذكاء الاصطناعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الانظمة الخبيرة</li> <li>نظام المنطق الضبابي</li> <li>الشبكات العصبية</li> <li>الخوارزميات الجينية.</li> </ul>	تساعد انظمة الذكاء الاصطناعي في استنباط المعرفة والحصول عليها من الخبراء البشريين، وايجاد النماذج والعلاقات من الكمية الهائلة من البيانات ،ويقوم نظام دعم القرار بتحليل قواعد بيانات كبيرة يمكن استخدامها لاكتشاف المعرفة.
3	خزن المعرفة	انظمة قاعدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحقائق</li> <li>القواعد</li> </ul>	تأسيس قواعد معرفة منتظمة للمعرفة لخزن المعرفة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

		المعرفة		
يجري تصنيفها وصيانتها بشكل كامل.				
تساعد في امكانية دخول العاملين (متعددين) والعمل في الوقت ذاته على نفس الوثائق من مواقع مختلفة واجراء التنسيق اللازم لانشطتها.	<ul style="list-style-type: none"> <li>ادوات التعاون</li> <li>عبر الشبكة</li> <li>الانترنت</li> </ul>	<p>انظمة</p> <p>المشاركة</p> <p>الجماعية</p>	مشاركة المعرفة	4
تقوم انظمة المكتب وادوات الاتصالات بتوزيع الوثائق والصيغ الاخرى من المعلومات من خلال عمال المعرفة والمعلومات وربط المكاتب عبر وحدات العمل الاخرى داخل وخارج المنظمة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>معالج الكلمات</li> <li>الناشر المكتبي</li> <li>التنظيم الالكتروني</li> <li>للمواعيد</li> <li>نظام ادارة الوثائق</li> </ul>	<p>انظمة</p> <p>المكتب</p>	نشر وتوزيع المعرفة	5

المصدر : سعد غالب ياسين، (2011)، أساسيات نظم المعلومات الادارية و تكنولوجيا المعلومات

### المحاضرة الخامسة عشر: علاقة ادارة المعرفة بالمنظمات الذكية والفطنة:

**اولاً:** مفهوم الذكاء التنظيمي: <sup>160</sup>

ظهرت الكلمة اللاتينية (Intelligence) لأول مرة على يد الفيلسوف الروماني (شيشرون) وشاعت هذه الكلمة في الانكليزية والفرنسية (Intelligence)، وتعني لغوياً الذهن (Intellect) والفهم (Understanding) والحكمة (Sagacity)، لذا فإن تناول النشاط العقلي لم يكن قاصراً على علماء النفس، وإنما تناوله الفلاسفة قبلهم، وكان منهجهم في ذلك، منهج التأمل العقلي، وهو المنهج الذي أتبعه علم النفس قبل أن يصبح علماً تجريبياً (الشيخ، 2008:56).

وهذا ما أكدته أيضاً (عبد الله، 2006:37) عندما أشار (اهتم الفلاسفة منذ القدم وإلى وقتنا الحاضر بالذكاء، معرجاً على "أفلاطون" الذي كان ينظر إلى الذكاء على أنه محصلة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي).

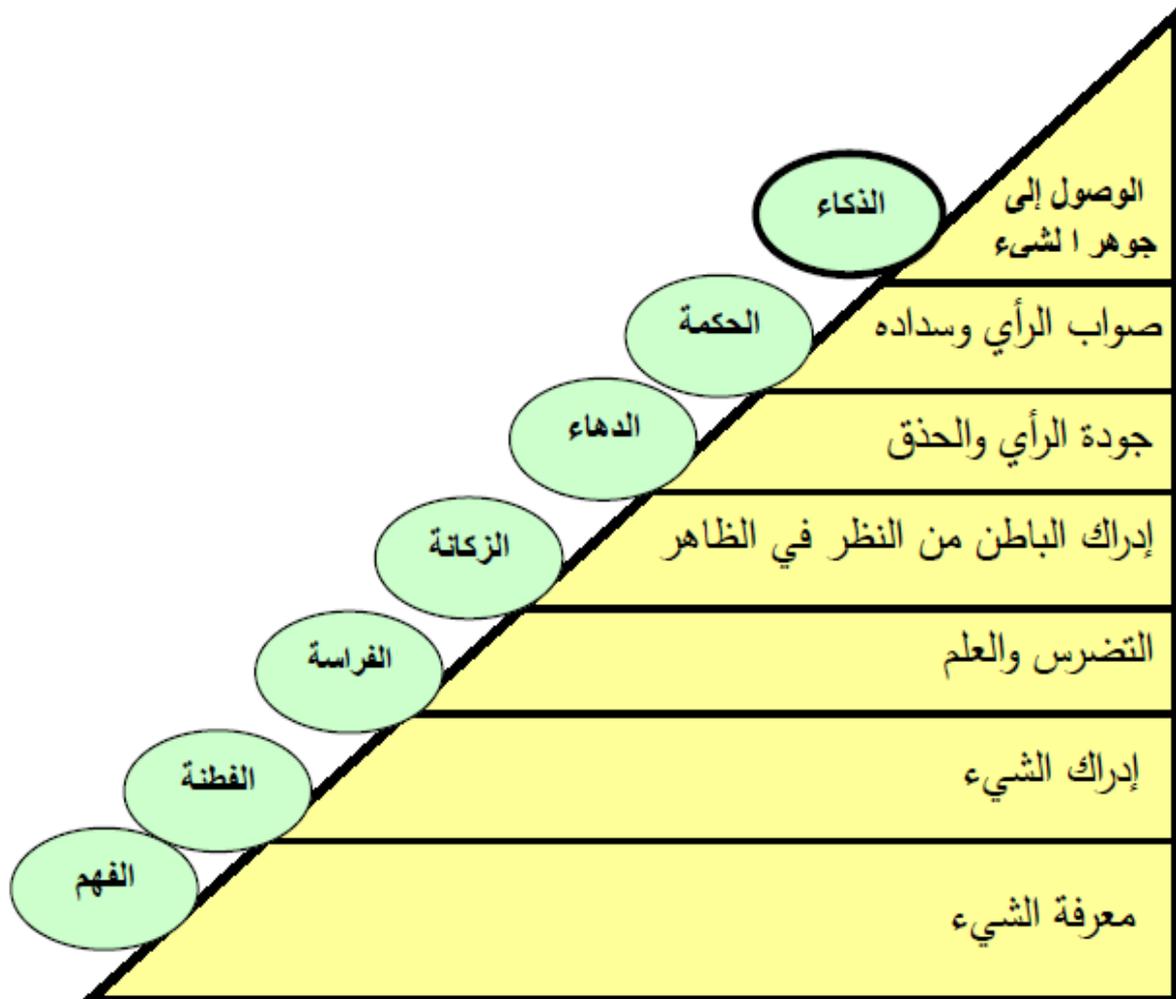
ويشير (الدعيمي، 2011:28) إلى أن كلمة (ذكاء) مشتقة من الفعل الثلاثي 'نكا' ويذكر المعجم الوسيط في أصل هذه الكلمة: (نكت النار نكواً، وذكاء، وذكاء) أي اشتد لهبها واشتعلت، ويقال (نكت الشمس) أي اشتدت حرارتها و(نكت الحرب) أي أفتت و(نكا فلان ذكاء) أي سرعة فهمه وتوقده.

لقد امتدت الجذور التاريخية للذكاء لأكثر من (100) عام، وأول التجارب التي أجريت هو الأختبار في الوسائل العلمية والتي كانت في بداية القرن العشرين (Buzan,2002:7)، إذ يرى كل من (Sangwan & Duhan,2010:217) بأن الذكاء هو ناتج عن التفاعل الدينامي في حياة الفرد في البيئة العائلية.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

ويوضح (صالح وآخرون، 2010:100) معنى الذكاء لدى العرب ومفاهيمه في الشكل (.).  
هناك تعريف عدة للذكاء من بينها تعريف (Ford,2009:360) والذي عرفه بأنه (القدرة على المعرفة أو الفهم أو التعامل مع الأوضاع الجديدة) كما عرفه (Cottrell,2003:50) بأنه (القدرة على نقل أو تحويل المهارات عند بروز المهام الجديدة).  
وعليه يعرفه الباحث بأنه (مجموعة من القدرات الجوهرية والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بالأمور التي يصعب التعامل معها من قبل فرد آخر).

و من مضامين الذكاء ومعانيه عند العرب ما نشير اليه في الشكل أدناه



المصدر: صالح و اخرون ،2010.

## د.نجا وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

### ثانيا :علاقته بالمنظمة الذكية ( المنظمة الفطنة )

بعد التطرق باختصار الى كل العلاقات السابقة فان الترابط المهم بين كل من الانظمة الذكية و الابداع و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال يقترن بتكوين ما يسمى : المنظمات الذكية حيث ان المفهوم الاساسي لهذا المصطلح قد يذهب في أذهان البعض إلى عدة جوانب أساسية منها: أن المنظمة الذكية التي تستخدم التكنولوجيا العالية وبعضهم يشير إلى ذكاء الأفراد في المنظمات الناتج عن عمليات التعلم والتدريب تعددت الآراء والاثنان في الحقيقة يتميزان بالصحة بان المنظمة الذكية خليط من ذكاء الأفراد واستخدام التكنولوجيا الحديثة . حيث برزت أهمية المنظمات الذكية (io) في الأوساط الأكاديمية عام 1980 عندما حدد (porter ) (أهمية المنظمات الذكية والمنظمات التنافسية من وجهة النظر البشرية فان القوة العقلية مهمة في ممارسة الأعمال وبالتحاد هذه القوة تؤدي إلى عمل جماعي كبير ، وقد عرّفت على انها : القدرة في استخدام كل طاقتها العقلية وتركيز تلك القوة الذهنية على القيام بمهامها وهناك من يطلق عليها المنظمة الفطنة خاصة من طرف العديد من الباحثين الذين تأثروا بمفهوم الذكاء في منظمات الاعمال و يلخص الجدول أدناه اهم التعاريف الخاصة بالذكاء التنظيمي :

التعاريف	نوع المنظمة
ادارة و تنسيق المعلومات و الفكر بشكل كفاء من اجل تحقيق حاجات الزبون(CHOO)	الذكاء <sup>161</sup>
المقدرة الفكرية للمنظمة لحل المشكلات التنظيمية من خلال توحيد قدراتها الفنية و البشرية(SIMI)	
مقدرة المنظمة على المحافظة على المعرفة المتاحة و قابليتها لتعلم المعرفة الجديدة و تطبيقها في كل المواقف (HANEBECK)	
التي تتخذ قرارات استراتيجية جيدة و تنتج افضل الفرص لتوليد القيمة ( التصرف بفطنة (MATHESON)	الفطنة <sup>162</sup>
العالية الاداء التي لا تزال ناجحة و قادرة على النمو و الاستمرار في النجاح و ابقاء هيمنتها على سوقها المستهدف (FINKELSTEIN&JACKSON)	

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

ثالثا خصائصها : عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر ، (2016)

- التعلم المستمر ،
- الإبداع و الرغبة في التغيير ،
- الرؤية المستقبلية ، ادارة المخاطر ، بلوغ الغاية ( توليد القيمة . توليد البدائل ) و فهم البيئة ( استيعاب حالات عدم التاكيد من المنظور الاستراتيجي من الخارج الى الداخل ) حيث اشار

### Atos إلى إن المنظمة الذكية تستند على ثلاثة محاور أساسية

1. تطوير المعرفة حيث المعرفة هي الحجر الأساس للمنظمات ،
2. العمليات من خلال تحويل المواد الأولية من معلومات تتم معالجتها إلى نتائج فعلية بما يتناسب مع تحقيق التوازن البيئي والاقتصادية والاجتماعي لبناء منظمة ذكية
3. الاتصال : أن من المهم جدا مشاركة الأفراد بالمعلومات في عمليات التنفيذ وعلى المستويات المختلفة للمنظمة من ناحية المعلومات من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى ، إضافة إلى عمليات الاتصال خارج المنظمات التي تتمثل بالعلاقات مع أصحاب المصلحة ، والتي تغذي المنظمة بالمعلومات المهمة ، وعمليات الاتصال تمثل عمليات داخلية وخارجية والتي تؤدي إلى نجاح المنظمات.

لقد حدد (Sydanmaanlakka,2002) أربعة عشرة ميزة للمنظمات الذكية، وهي:

- ❖ امتلاك إستراتيجية ورؤية واضحة.
- ❖ وجود هيكل تنظيمي يدعم التجديد.
- ❖ ثقافة وقيم تشجع على التعلم المستمر .
- ❖ تطبيق سياسة التحسين المستمر (الجودة الشاملة).
- ❖ ترى الموارد البشرية منها مصدر قيم ومهم.
- ❖ إعادة هندسة العمليات بشكل دائم.
- ❖ إدارة الأداء الكفاء.
- ❖ إدارة القدرات الذهنية والفكرية بشكل منتظم.
- ❖ انتشار المعرفة بين أفرادها العاملين.
- ❖ فرق عمل متماسكة بشكل كفاء.
- ❖ استعادة التغذية الراجعة بشكل مناسب.
- ❖ استخدام أساليب تمكين متطورة للعاملين.
- ❖ العمل القيادي بالأسلوب التحويلي والتبادلي.
- ❖ قدرة التغيير العالية.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### رابعاً: مستويات الذكاء التنظيمي :

يشير (www. BIresearch, 2006:1) إلى أنه هنالك ثلاثة مستويات رئيسة من الذكاء التنظيمي وهي المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي والمستوى العملياتي وكما موضح في الجدول (2).

الجدول (2) مستويات الذكاء التنظيمي

مجال الاختلاف	ذكاء الأعمال الاستراتيجي	ذكاء الأعمال التكتيكي	ذكاء الأعمال التشغيلي
تركيز الأعمال	تحقيق أهداف طويلة الأمد.	إدارة المبادرات التكتيكية لتحقيق أهداف إستراتيجية	إدارة عمليات الأعمال اليومية.
المستخدم الرئيسي	مدراء إدارة العليا التنفيذيين.	مدراء الإدارة العمليات محلي الأعمال.	مدراء الأعمال والأنظمة التشغيلية.
الأفق الزمني	شهر إلى سنة.	أيام إلى سنة.	يومي.
البيانات	تاريخية.	تاريخية.	يومية

Source: www. BI research,2006:1

### أ- وظيفة إنجاز الغرض وتتضمن:

- ❖ ثقافة خلق القيمة: تحتاج المنظمة الذكية سبباً للوجود، وكل شخص في المنظمة يجب أن يفهم هذا الغرض، وأن يستخدم هذا الفهم كاختبار نهائي فيما إذا كانت استراتيجياتهم وأفعالهم تعمل على خلق قيمة للمنظمة ولزبائنهم.
- ❖ خلق البدائل: بدون وجود إجراءات بديلة للعمل، فسوف لا يكون هنالك اختيار أو بحث حقيقي حول فرصة خلق القيم الأفضل. فالمنظمة الذكية هي التي تعمل على خلق بدائل جديدة وبطريقة حيوية، بحيث لا تستخدم أي فعل استراتيجي قبل توفير بدائل قيمة وخلاقة.
- ❖ التعلم المستمر: التغيير احد الموائيق النادرة في الحياة، واحد المستلزمات الأساسية لتكوين الذكاء والمتمثلة بعملية التعلم المستمرة حول كيفية خلق القيمة من أجل مواجهة التغييرات السياسية في العالم، والتغييرات في الهيكل الديموغرافي والتقدم التكنولوجي السريع وأسواق التنافس العالمي.

### ب- وظيفة فهم البيئة وتتضمن:

- ❖ اعتناق اللاتأكد: لا توجد هنالك حقائق حول المستقبل، بل توجد فقط حالة من اللاتأكد، فالعاملين في المنظمة الذكية يجب أن يفهموا كيفية التعامل مع حالات عدم التأكد وأن يوحّدوا ذلك في عمليات تفكيرهم . فهم يقيسوا ما لا يعرفوا ويديروا المخاطر المختلفة. وهم لا ينكرون عدم التأكد بل يعرفونه عندما يتخذوا قراراتهم.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي \* مقياس إدارة المعارف

❖ **المنظور الاستراتيجي (الخارج إلى الداخل):** تبدأ عملية تفكير المنظمات على النحو المعهود من خلال تقييم مكانها وموقفها الحالي ومن ثم تفكر بالمكان والحال الذي ستكون عليه.

ومن أجل مواجهة أهمية القرارات الإستراتيجية فيجب أن تبدأ المنظمة الذكية بفهم المحيط الذي تعمل فيه عن طريق استكشاف الصورة الكبيرة حيث العالم يتجه نحوها، ومن ثم تعمل على توجيه أنظارها نحو الجوانب الداخلية للعمل والذي يبين موقفها الحالي.

❖ **التفكير النظامي:** تستخدم المنظمة الذكية التفكير النظامي لفهم التطبيقات الطويلة الأجل لقراراتها، فاستخدام النماذج البسيطة غير مجدية مع تعدد المواقف الإستراتيجية المهمة، إذ يخلق تطور التكنولوجيا والمنتجات والعمليات الجديدة سلسلة من التغييرات في عالم الزبائن والتنافس والتي تطلق سلسلة من ردود أفعال المنافسين وتوليد جيل جديد من المنتجات وما شابه ذلك.

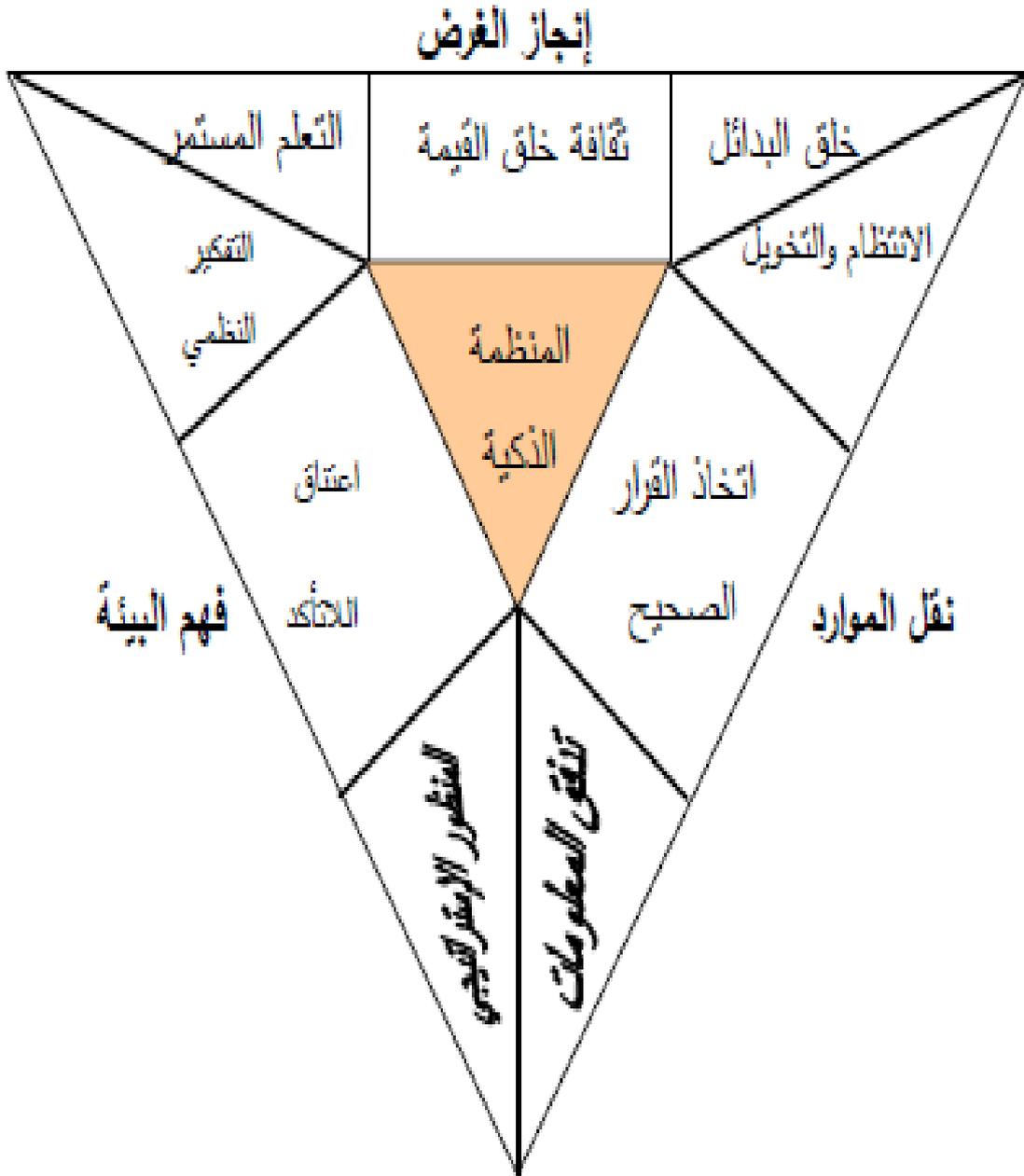
ج- وظيفة نقل الموارد وتتضمن:

❖ **اتخاذ القرار المضبوط:** غالباً يكون هنالك صعوبة في تمييز الفرصة أو الحاجة للقرار الاستراتيجي. وتساعد عمليات المنظمة الذكية متخذو القرار في التعرف على الحاجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، قبل أن تخترقهم الأحداث. فالمنظمة الذكية تطبق العمليات الدقيقة والمنظمة التي تحدد الخطوات الضرورية للوصول إلى القرارات الصائبة، والتي تنعكس منافعتها اتجاه جودة المدخلات لأنها تتضمن أناساً مناسبين لديهم التزامات عالية نحو القرار النهائي.

❖ **الانتظام والتحويل:** تشجع المنظمة الذكية على المشاركة في اتخاذ القرارات لانجاز الأهداف المنظمة وفهم المطلوب لجعل التحويل أكثر فاعلية. فالقيادة والسلطة البيروقراطية التقليدية تكون غير مجدية وبطيئة في مواجهة التنافس العالمي سريع التحرك، إذ يعاني متخذو القرارات من تلك الهياكل التي لا تجذب الأتاس الموهوبين، والذين يرغبون المشاركة في غرض المنظمة، وكذلك أن التحويل الذي يفنّد إلى الفهم وإلى الأهداف المشتركة سيؤدي إلى الفوضى وإلى نتائج عشوائية.

❖ **التنفيق المفتوح للمعلومات:** في الغالب لا يمكن الأخبار مقدماً عن أي المعلومات التي تكون أكثر أهمية، أو عن كيفية فصل المفيد منها من غير المفيد، أو أي منها يعمل على تخفيض الابتكار أو يزيد من عمق البصيرة. ولكن المنظمة الذكية هي تلك التي تخلق تنفيق مفتوح للمعلومات وغير مفيد من الناحية العملية ولكل المستويات التنظيمية. فالمنظمة ذات الثقافة الابتكارية هي التي تفصح المجال لحاجات كل شخص في الحصول على المعلومات. والشكل يوضح هذا النموذج:

## د.نجا وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف



Matheson, D., & Matheson, J. (2001), "Smart Organizations Perform Better", Industrial Research Institute, Inc., P:52.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

و لمقارنة بين المنظمات التقليدية و المنظمات الذكية نلخصها كما يلي:

ت	المنظمات التقليدية Traditional organizations	المنظمات الذكية Intelligent organizations
1	عمليات التدريب على المهارات التقنية للأفراد .	عمليات التدريب تهتم بتطوير الأفراد العاملين .
2	الاعتماد على المركزية في الهيكل التنظيمي .	الاعتماد على اللامركزية للهيكل التنظيمي .
3	الاهتمام بالبيئة الداخلية .	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية .
4	تعامل الإدارة مع الفرد ككئة .	تعامل الإدارة مع الفرد كبشر له حقوقه .
5	عدم التخصص في الوظائف وتقسيم بشكل دقيق .	التخصص وتقسيم العمل بشكل دقيق .
6	المكافآت تمنح على أساس المساهمات غير عادل للأفراد	المكافآت تمنح على أساس المساهمات العادلة للأفراد .
7	الأداء منخفض لتوفر بيئة عمل غير مناسبة .	الأداء مرتفع بسبب توفر بيئة عمل مناسبة .
8	التركيز على تحقيق الإرباح فقط (الجانب الاقتصادي) .	التركيز على الاهتمام بالجانب الاجتماعي والبيئي والاقتصادي
9	عمليات التخطيط والمراقبة الإدارية العليا فقط .	عمليات التخطيط والمراقبة بمشاركة الأفراد العاملين .
10	بطئ الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة لبيئة الأعمال	سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة لبيئة الأعمال
11	حياة الفرد في المنظمة التقليدية مغلقة .	حياة الفرد في المنظمة الذكية منفتحة .
12	نظرتها قصيرة الأمد 0	نظرتها بعيدة الأمد 0

المصدر:- Matheson, David; Matheson, James E. Smart Organizations Perform Better. July / August 2001. Research- Technology Management; Vol. 44 Issue 4, p50. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

### خاتمة:

تعتبر تطبيقات تكنولوجيا أنظمة معلوماتٍ واحدةٍ من المفاتيح الأساس للكفاءة والفعالية لعمليات إدارة الأعمال للمنظمات و بالتالي لعمليات إدارة المعرفة بما تشمله من أنظمة ذكية و دعم الابداع ، وإن حصول المنظمات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان الوحيد لبقائها دون السعي إلى تكاملها بنجاحٍ مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتعتبر الاستراتيجية التي تستخدمها إدارة المعرفة بالتكامل مع استراتيجيات المنظمة احد دعامة استدامة قدرتنا على تكوين ونشر وحياسة المعرفة بشكلٍ مُتزايد؛ فالأدوات المختلفة من أنظمة الذكاء الاصطناعي المتمثلة بالأساس في الأنظمة الخبيرة التي تمكنا من حيازة وتحصيل و تخزين كمٍ هائلٍ من المعرفة، وتسمح بنشرها مما تُتيح هذه الأنظمة مُحسن استخدامها.

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### المحاضرة السادسة عشر : علاقة ادارة المعرفة بالمنظمات المتعلمة:

يعد مفهوم المنظمة المتعلمة حديثا نسبيا، فقد جاءت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين، واشتقت من عمل (أرجريس وسكون 1978) عن التعلم التنظيمي، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي

163 **مفهومها :**

Learning **التعلم لغة** في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم، أعلم، أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير، أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف<sup>164</sup>

أما **التعلم التنظيمي اصطلاحا**: يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل Argyris , Schon في كتابهما "Organizational Learning" إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ هذا السؤال الذي أخرج عدة تعريفات لتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة. أما مصطلح المنظمة المتعلمة فقد ابتدعه سنج (Senge -1990) عندما حول في كتابه الضابط

الخامس (The fifth discipline) النظرية في التعلم التنظيمي إلى ممارسات عملية حيث أطلق على

المنظمات التي تمارس التعلم التنظيمي اسم "المنظمات المتعلمة"

ومن منظور أشمل فإن مفهوم المنظمة المتعلمة يتضمن أربع صور:

- المفهوم القديم: ويركز على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة، وتطبيق هذه المعرفة في المستويات المختلفة.

- مفهوم التعلم في العمل: ويركز على أن العاملين يتعلمون في مواقع العمل.

وعرفت المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة الإدارية التي تدعم عمليات اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات،

فهي تعبر عن رؤية جديدة، وتركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتكون علاقات تعاونية، لتقوية المعرفة

والخبرة وأساليب الإنجاز بين العاملين فيها.

ويعرفها الذياب "المنظمة التي تعمل على جمع وتنظيم المعرفة وإدارتها بشكل جماعي بين أفرادها للتغلب على

مشكلاتها وتحقيق أهدافها.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### أهداف المنظمة المتعلمة :

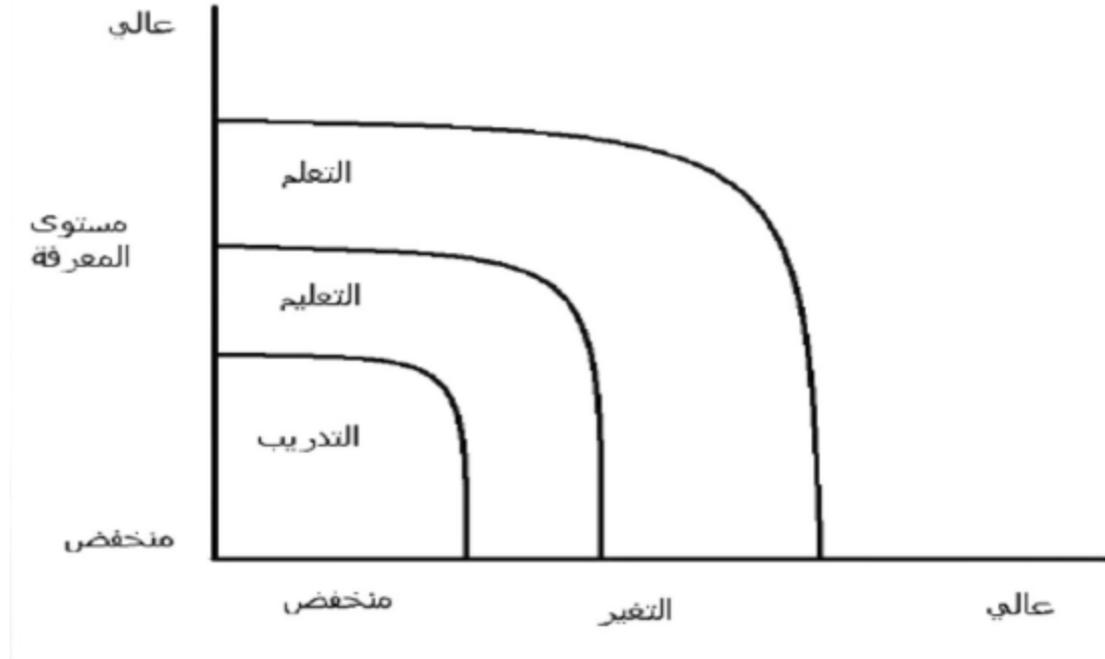
تهدف المنظمة المتعلمة أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم، وأن كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الابداعية، ويكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين (التركيز على فرق العمل)، وتصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها، وتستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها، ويكون العاملون مدعوون للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية، بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحييز الآخرين، ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، فضلاً عن أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من أنه سيقتل من جراء خطأ يرتكبه.

### خصائص المنظمة المتعلمة :

- . وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة.
- . تشجيع عمليات التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، والعمل باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم.
- . توافر بيئة عمل آمنة تعمل على تشجيع المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء.
- . تشجيع وإثارة طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- . التطلع للتغير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة.
- . الاتسام بدرجة عالية من المرونة في التفاعل مع البيئة.
- . ارتباط التعلم بالعمل.
- . الاستفادة من التجارب السابقة لها وللآخرين في التخطيط للمستقبل والتعامل معه.
- . وضع نظام لتبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بين الأفراد.
- . استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- . وجود قاعدة تقنية تساعد وتدعم خطط المنظمة في التعلم المستمر وتبادل المعرفة.
- . امتلاك مهارة عالية في إدارة المعرفة.
- . استخدام الحوار والنقاش ليصبح أداة أساسية وفعالة في تبادل الأفكار والآراء.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

أما التعلم الذي لا يتم إلا في سياق عمل المنظمة وهو ما يميزها عن المنظمات الأخرى من خلال ثقافة وطريقة التعلم، وهو ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام لهذا ما يجعلها أكثر تأثيراً على تميز. وهو ما يوضح في الشكل أدناه:



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،

عمان الاردن، 2008 ، ص 240

فالتعلم عملية تفاعل تنفيذية بين طرفين يتعلمان من بعض (وتفاعل اجتماعي) يتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد ، يتحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة و هو ما يظهر عند اعتماد المنظمة لأي مشروع جديد بما يحقق الرضا الذاتي للأفراد حيث أن محتوى التعلم يثير التحفيز الذاتي للتعلم من خلال تحسين ظروف العمل وضمان أحسن الظروف لتشجيع التعلم؛ و هنا يتجاوز التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات إلى النمط العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم.

حيث يكمن جوهر عناصر المنظمة المتعلمة في ثمانية عناصر و هو ما يميزها عن المنظمة التقليدية مثل ما نوضحه في الجدول الموالي :

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

### المقارنة بين خصائص المنظمة التكنيدية والمنظمة المتعلمة

العنصر	المنظمة التكنيدية	المنظمة المتعلمة
shared values القيم المشتركة	الفعالية	التميز
management style التمط الإداري	رقابي	مشاركة
strategy/action plan إستراتيجية / خطة عمل	أعلى إلى أسفل الخريطة مرسومة	التناور مع كل العاملين خريطة تعلم
the structure البيكل	التسلسل الهرمي	هيكل شبكي وديناميكي
staff characteristics مميزات العمل	الأفراد يتعلمون	المعرفة هي قوة الأخطاء المتحكم فيها كجزء من عملية التعلم
distinctive staff skills المهارات المميزة للعمل	التعلم الكيفي	التعلم التوليدي
measurement system نظام القياس	قياس مالي	كلا القياسين مالي وغير مالي
Teams فرق العمل	فرق العمل فاصلة بين الأقسام	فرق عمل متفاعلة

Source : Rohan Nagwskar, THE LEARNING ORGANIZATION, [www.brfolks.com](http://www.brfolks.com) برون صفحة

### علاقة ادارة المعرفة بالمنظمات المتعلمة :

حيث ظل مفهوم المنظمة المتعلمة في السبعينيات تهدف إلى تطوير نماذج التعليم الفردي بتحويل الهياكل المعرفية للفرد والتعليم التنظيمي والربط بين هذين المستويين من التعلم. و في سنة 1978 قدم كل من الباحثين Argyris و Schon المفاهيم المؤسسة للتعليم التنظيمي كإطار للتعليم الفردي أيضا التوجه نحو الجودة الشاملة خلال سنوات الثمانينات وتحول المنظمات إلى منظمات قائمة على المعلومات.

نقطة التحول في أدبيات المنظمة المتعلمة كانت مع نشر الباحث الأمريكي Peter Senge سنة 1990 في كتابه الموسوم "Fifth Discipline" الذي عرف إدماج عدة مصطلحات في إطار التعلم النظامي للمنظمة حيث تركزت حول الضوابط الخمس و هي:

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- التحكم الشخصي،
- النماذج الذهنية،
- التعلم الجماعي،
- النظرة المشتركة
- التفكير النظامي،

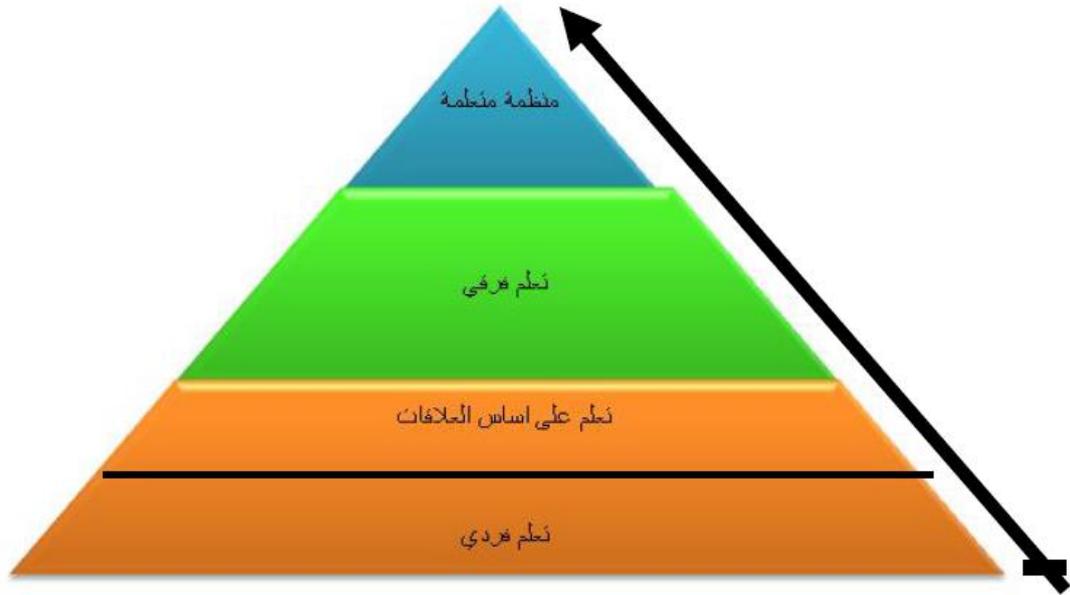
فحسب Senge المنظمة المتعلمة هي التي يوسع في ها الأفراد باستمرار من قدرات هم على خلق النتائج التي يريدون ها فعلا، والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بجرية، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا. و اضاف Pedler انما التي تسهل التعلم لجميع أعضاء المنظمة مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر . اما Garvin فيراها على أنما المنظمة التي توفر المهارات في خلق المعرفة وإكتسابها ، نقلها و تعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة .<sup>165</sup>

حيث تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة من تقنيات و ممارسات . و بذلك الاكتساب والاحتفاظ وخلق المعارف التي تهدف إلى تسهيل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة<sup>166</sup> . و بذلك المنظمات لا يقف عند إنشاء المعرفة ونقلها ثم اكتسابها فقط وإنما تغيير السلوك الفردي والجماعي لإنتاج معارف جديدة.<sup>167</sup> حيث المنظمة التي تمتلك ثقافة تشجع التعلم والإبداع معا عن طريق الأهداف وعن طريق . المنظمة نفسها.<sup>168</sup>

عليه ويمكن القول أن الارتباط بين مفهوم التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة ينبغي أن ينظر إليه على أساس أنه ارتباط السبب بالنتيجة، وهذا يقودنا على التعرف على المنظمة المتعلمة . هذا ما طرحه في هرمهما الذي سمي باسمهما والذي يعكس مستويات التعلم وفق أ Honey وزميله Munford لمستويات التنظيم الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لمنظمة متعلمة وكما في الشكل التالي:

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

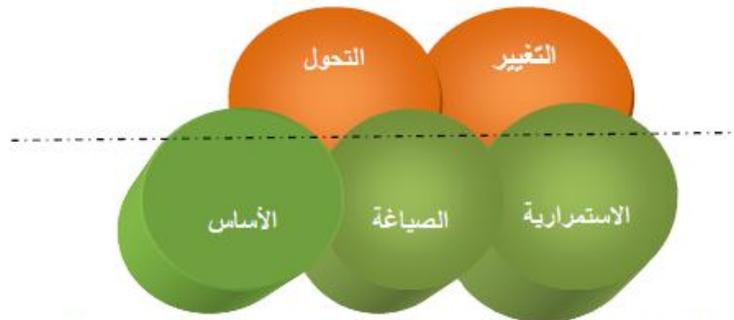
هرم Honey & Munford لمستويات التعلم التنظيمي.



Source: Agarwal Ajay., Learning Organization(1999): www.hrfolks.com.

واتساقا مع هرم التعلم أعلاه فان التعلم التنظيمي بكل مستوياته يشكل المستوى الذي تنطلق منه المنظمة لكي تسمى منظمة متعلمة على أن هذا التقسيم لمستويات التعلم لا يعني عدم وجود تداخل في نموذج أوجه التفاعل والتطور لمنظمة التعلم Jones & Hendry وتفاعل بينهما فقد عرض كلا من والذي يوضحه الشكل التالي:

أوجه التطور للمنظمة المتعلمة



Source: Story et al, Human Resource Management: A strategy introduction 2le USA Black well. 2000.

## د.نجا وسيلة بلغنامي \*مقياس إدارة المعارف

توصل ماركردت عام 1996 بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة . والأنظمة الفرعية هي:

1. التعلم،
2. التنظيم،
3. الأفراد،
4. والمعرفة،
5. والتكنولوجيا.

وينطلق في نمودجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع جميعا مع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وكما هو موضح بالشكل التالي:<sup>169</sup>

نموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة



Source :Marquardt, M. J., Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning. Palo Alto,USA: Davies- Black Inc. Publishing, 2002, p 24.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

إذ يركز تصميم نموذج المنظمة المتعلمة على مكونات التي تضمن ( القادة، الثقافة، والاستراتيجيات، والنظم، البناء، وعمال المعرفة (وعلى الاتصالات الفعالة التي تؤثر في التعلم التنظيمي. كما هو موضح أدناه:

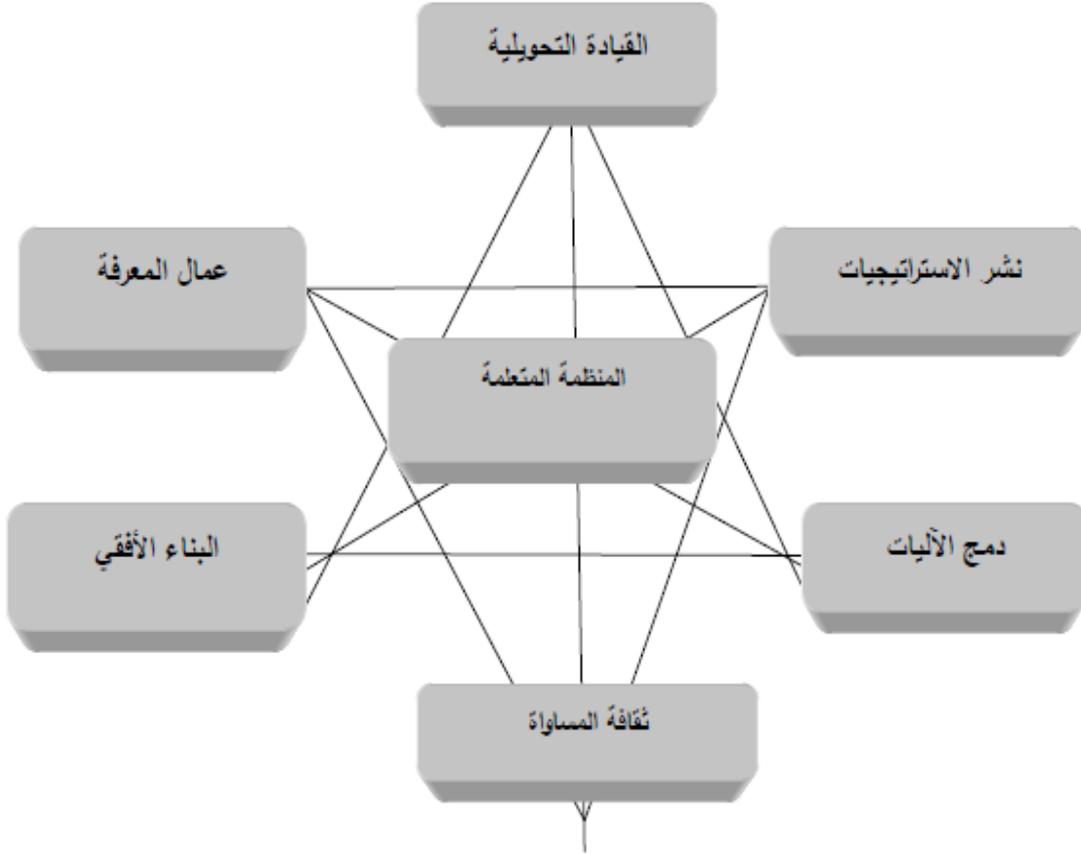
1. **القيادة التحويلية:** توجد القيادة بأي مستوى تنظيمي بالمنظمة المتعلمة، وتركز القيادة على التعلم وتعليم وتحويل المنظمة وتهتم بتوفير رؤية في المنظمة.
2. **ثقافة المساواة:** المنظمات المتعلمة تتصف بثقافة قوية للمساواة لأن هذا يسهل التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد ثقافة المساواة بالمنظمة المتعلمة في العدالة في المكافآت.
3. **نشر الاستراتيجيات:** تنبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم إذ لم تعد صياغة السياسات من مهام الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجيدة من الإدارة المتوسطة والدنيا بل وحتى من عمال المعرفة.
4. **دمج الآليات:** تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً و رأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأعمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.
5. **البناء الأفقي:** تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء شبه مستقل ترتفع فيه التقارير من الوحدات إلى المدير العام الذي يمارس دوره كمسهل ومنمي للمعرفة.
6. **عمال معرفة:** يتحول العاملون في المنظمة المتعلمة إلى عمال معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين.

حيث يسهل تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد ومختلف المستويات في المنظمة، وتشجيع التعلم المستمر والسعي نحو خلق ميزة تنافسية. بغرض خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، بيئة تسود فيها روح التعاون وروح الفريق، تركز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والسعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

والشكل التالي يوضح شبكة المنظمة المتعلمة.

شبكة التصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة.



Source: James C, Designing Learning Organization, Organizational Dynamics, Vol 32, No1, 2003, p 48.

**قائمة المراجع:**

<sup>1</sup> غنيم أحمد محمد، (2004)، نظم دعم القرار، دار الوفاء، القاهرة، ص 04 .

<sup>2</sup> Dietrich A., Pigeire F., ( 2005)la gestion des ressources humaines, la découverte, Coll. Repères.

<sup>3</sup> L.Cadin et al, ( 2002,P11) ., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie »

<sup>4</sup> Williams Chuck., ( 2007) ., « Management »,edition : Nelson Education Limited,

<sup>5</sup> Bob Johnson & Kate Williams, ( 2004) ., « Introducing management : adevelopment guide ; elsevier butterworth-Heinemann

## د. نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

<sup>6</sup>AUNEGE (Association des Universités pour l'enseignement Numérique en Économie-GEstion).Introduction à la gestion - Qu'est-ce que la gestion ? - AUNEGE :  
[http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/module Intro\\_gestion.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/module Intro_gestion.html)

<sup>7</sup> أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان، د. بشرى بنت بدير المرسي غنام، (2014)، مبادئ إدارة الأعمال : الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض - المحمدية-

<sup>8</sup> زيد منير عبوي، سامي المجد هشام، حريز، (2006)، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الاردن

<sup>9</sup> أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان، د. بشرى بنت بدير المرسي غنام، (2014)، مبادئ إدارة الأعمال : الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض - المحمدية-

<sup>10</sup> أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان، د. بشرى بنت بدير المرسي غنام، (2014)، مبادئ إدارة الأعمال : الأساسيات والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر، الرياض - المحمدية-

<sup>11</sup> Fredrick W Taylor ; ( 1911). the principles of scientific Management ; New York ? HARPER PRESS.

<sup>12</sup> أ.د. محمد الفاتح محمود المغربي، (2016)، أصول الإدارة و التنظيم، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان.

<sup>13</sup> Nicolas Aubouin,(2010), Les nouveaux territoires de l'art et de la gestion: De la construction de nouveaux mondes de l'art à la transformation des modes d'action publique , Editions universitaires europeennes EUE.

<sup>14</sup> Belghanami Nadjat Wassila ,(2014), La GRH a travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise , Editions ediliver Paris.

<sup>15</sup> Jonathan Winterton, Françoise Delamare- Le Deist, Emma Stringfellow ,(2006) , Typology of Knowledge, Skills and Competences. Clarification of the Concept and Prototype: Cedefop References, Office for Official Publications of the European Communities.

<sup>16</sup> أ.د. محمد الفاتح محمود المغربي، (2016).

<sup>17</sup> Ilen Benowits,(2001), Cliffs quick Review Principle of management, Hungrey Mind INC.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

<sup>18</sup> D.Valjaya Nth I ,M, A Zelka Jabeen, V.S James Sahayam,( 2010), . Managemt priciples ; Tamil Nadu text book CORPORATION.

<sup>19</sup> موفق حديد مُجَّد،(2010) ، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال ،دار النشر المنهل. عمان، الأردن

<sup>20</sup> موفق حديد مُجَّد،(2010)

<sup>21</sup> أ.د مُجَّد الفاتح محمود المغربي،(2016)،

<sup>22</sup> برونوطي سعاد، (2001)، اساسيات ادارة الاعمال. دار النشر وائل، عمان.

## د.نجة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

<sup>23</sup> علي فلاح الزعبي - احمد دودين، (2016)، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار النشر وائل.

<sup>24</sup> علي فلاح الزعبي - احمد دودين، (2016)، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال، دار النشر وائل.

<sup>25</sup> Luc Boyer, Noël Equilbey, ( 2003) Organisation :Théories - Applications, 2ème édition ,Editions d'Organisation.

<sup>26</sup> Jean Mercier, (2001)L'administration publique: de l'école classique au nouveau management public, Presses Université Laval.

<sup>27</sup> CHEVALIER ET LOSHACK, (1974),introduction à la science administrative. Ed puf parie .

<sup>28</sup> Frédéric W. TAYLOR (1856-1915) -- Organisation scientifique. principes et applications -- TIRE A PART de la Revue de Métallurgie vol. XII, Avril 1915. P., Dunod, 1915, 1 portrait, pp. 185/400 ---- Joint : [F. Winslow TAYLOR]. Publications posthumes. Traduction de M. F. Schwers. P., Dunod, 1917, 37pp.

<sup>29</sup> Jean-Michel Plane. ,( 2012), Théorie et management des organisations - 3e ed. Dunod.

<sup>30</sup> Olivier Meier,( 2009), Henry Fayol - Les principes de "saine" administration de l'entreprise , Éditions EMS.

<sup>31</sup>Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories - Applications,( 2003), Editions d'Organisation, 2ème édition.

<sup>32</sup>Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation :Théories - Applications,( 2003), Editions d'Organisation, 2ème édition.

<sup>33</sup>Crozier, M ; 1965, *Le phénomène bureaucratique* ; Paris, Editions du Seuil.

<sup>34</sup> Aktouf, O. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique.* Montréal : Les presses Universitaires du Québec.

<sup>35</sup> Salvatore Maugeri, (2008) ,les théories de la motivation au travail: histoire et actualité, Laboratoire d'économie d'Orléans.

<sup>36</sup>Arnaud Berthoud ,( 2004), Histoire de la pensée et théories, Editions d'Organisation, Editions L'Harmattan .

## د.نجاة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

---

<sup>37</sup> Daniel S. Juhn , (1972)McGregor's Theory X-Y and Maslow's Need Hierarchy Theory: An Empirical Study of Managerial Thinking in the New Orleans Area, Numéro 15, Division of Business and Economic Research, Louisiana State University in New Orleans.

<sup>38</sup> Daniel S. Juhn , (1972)McGregor's Theory X-Y and Maslow's Need Hierarchy Theory: An Empirical Study of Managerial Thinking in the New Orleans Area, Numéro 15, Division of Business and Economic Research, Louisiana State University in New Orleans.

<sup>39</sup> Dr. Karminder Ghuman, (2010) Management: Concepts, Practice & Cases , Tata McGraw-Hill Education

<sup>40</sup> Herzberg F,work andthe nature of man,Cleveland,The world Publishing Compagny ,1996

## د.نجة وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

<sup>41</sup> Frederick Herzberg, (1959), *The Motivation to Work*. Second Edition. [By] F. Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, New York; Chapman & Hall: London; printed in the U.S.A

<sup>42</sup> Judith Ann Harper Miller , (1994), *Leadership Styles of Principals Trained in Blake and Mouton's Managerial Grid and Principals who Have Not Been Trained, and Teachers' Perceptions of Their Leadership Performance*, University of Southern Mississippi

<sup>43</sup> Denis Proulx,( 2008), *Management des organisations publiques: théorie et applications* ,edition : illustrée

<sup>44</sup>Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation :Théories – Applications*,( 2003), Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition

<sup>45</sup>Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation :Théories – Applications*,( 2003), Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition

<sup>46</sup>Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation :Théories – Applications*,( 2003), Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition

<sup>47</sup>Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation :Théories – Applications*,( 2003), Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition

<sup>48</sup>Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation :Théories – Applications*,( 2003), Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition

<sup>49</sup>Luc Boyer, Noël Equilbey, *Organisation :Théories – Applications*,( 2003), Editions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition

<sup>50</sup> عبد الرزاق مُجَد قاسم، (2003)، نظم المعلومات الحاسوبية الحاسوبية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، مصر.

<sup>51</sup> Stock,J.H,and M.Watson(1999), « a comparison of linear and nonlinear Univariate models for forecasting macroeconomic Time Series,» in *cointegration, causality, and forecasting : AFestchrift in Honor OF Clive W .J.Granger*,(ed. by R.Engle and H.White), Oxford University Press,1-44.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

<sup>52</sup> شريف درويش اللبان ، (2000) تكنولوجيا الاتصال , المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية , الدار المصرية اللبنانية , القاهرة .، ص

.100

<sup>53</sup> إسماعيل محمد السيد، (2014) ، نظم المعلومات وإتخاذ القرارات الإدارية ، دار النشر ظم المعلومات وإتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة رقم

1، مصر.

**54 Philippe Bereau, (1999) Traitements informatiques de l'information formelle et informelle pour l'aide à la veille technologique et à la planification stratégique des petites et moyennes entreprises et des grands groupes industriels, Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication. Sous la direction de Henri Dou. à Aix-Marseille 3 . France.**

<sup>55</sup> سعد غالب ياسين ، (2000) ، تحليل و تصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر و التوزيع.

**56 Général Pichot-Duclos, ESLSCA (l'École Supérieure Libre des Sciences Commerciales Appliquées).**

<sup>57</sup> محمد احمد البغدادي ، (2000) ، التصنيف العشري لأوعية المعلومات ، دار الثقافة العلمية ، الاسكندرية.

<sup>58</sup> مرمي مراد، المرجع السابق.

**59 Michael Gibbons. Camille Limoges,. Helga Nowotny, Simon Schwartzman,. Peter Seot( and Martin Trow. SAGE (1999), The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies**

**Ed : SAGE Publications .London .**

<sup>60</sup> Franck Bulinge. (2014) .Maîtriser l'information stratégique: Méthodes et techniques d'analyse .1 Ed : De Boek Supérieur. Belgique.

<sup>61</sup> محمد أحمد حسان، (2008)، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية .

<sup>62</sup> سونيا محمد البكري، علي مسلم ، (1995)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية.

<sup>63</sup> محمد الفيومي، أحمد حسين علي حسين، (1998)، تصميم وتشغيل نظم المعلومات الحاسبية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. الإسكندرية .

<sup>64</sup> عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم قنديلجي ، غسان العمري، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان ،الأردن .

<sup>65</sup> عبد الستار العلي وآخرون، (2006) مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ص26

66

<sup>67</sup> (همشري ، 2008 ، 30)

<sup>68</sup> (T.Backman

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

M.Zack .1999 <sup>69</sup>

<sup>70</sup> ( نجم ، 2004 ) ، ( عطية ، 2005 ) ، ( الكبيسي ، 2004 ) :

<sup>71</sup> (العلي و القنديلجي و العمري ، 2006)

<sup>72</sup> Gilles Ballmise, Gestion des connaissances -Outils et applications du KM- Op-cit, P24

<sup>73</sup> Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003. P07.  
www.gillesbalmisse.com/v2/spip.php? La date de visite: 06/10/2010.

<sup>74</sup> الدكتور صلاح الدين الكبيسي ادارة المعرفة 2005 ص 32

<sup>75</sup> نسيم حمودة ، ( 2010 ) ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل ، ص 44 .

<sup>76</sup> نعيمة حسن جبر رزوقي، رزوقي، (2004)، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد(9) ، العدد الثاني، ص 166

<sup>77</sup> برس يورك، ( 2005 ) ، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لوتجمان للنشر، القاهرة.

<sup>78</sup> النبيقي، جويير مطر، ( 2002 ) ، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، العدد 26 ، القاهرة، ص 38

<sup>79</sup> نجم عبود نجم، ( 2005 ) ، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن ، ص 94 .

<sup>80</sup> الدكتور ربحي مصطفى عليان ادارة المعرفة 2015 ص 143 / 144

<sup>81</sup> نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة ، المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات،

<sup>82</sup> ياسين سعد غالب ، المعلوماتية و إدارة المعرفة : رؤيا إستراتيجية عربية، مجلة مستقبل العرب ، مجموعة 14 ، عدد 260 ، 2000

ص 124

<sup>83</sup> Hackett, Brian, beyond Knowledge : how ways to work and learn, the conference, 2003, p 24.

<sup>84</sup> قنديلجي عامر و الجنابي علاء الدين ، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2005 ، ص 65 .

<sup>85</sup> علي السلمي ، ادارة المعرفة ، دار غريب ، القاهرة ، 2004 ص 48

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

<sup>86</sup> انتصار احمد جاسم الشمري, معتر سلمان عبد الرزاق الدوري ادارة المعرفة و دورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المؤتمر العلمي

الدولي السنوي الرابع " ادارة المعرفة في العالم العربي " جامعة الزيتونة الاردنية 2004 ص 13

<sup>87</sup> Sivan ,Y.Y, " Nine Keys To Acknowledge infrastructure : A proposed Analytic Framework For Organizational Knowledge management ", center For Information Policy research , Harvard University , March 2001

<sup>88</sup> انتصار احمد جاسم الشمري, معتر سلمان عبد الرزاق الدوري نفس المرجع ص 13

<sup>89</sup> الدكتور يوسف احمد ابو فآرة العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة و الاداء المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " ادارة المعرفة في العالم

العربي " جامعة الزيتونة الاردنية 2004 ص 8

<sup>90</sup> صلاح الدين الكبيسي إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، ، 2004، ص48.

<sup>91</sup> السلمي علي، " الادارة بالمعرفة ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة 1998

<sup>92</sup> ربحي مصطفى عليان نفس المرجع ص 203/202

<sup>93</sup> turban.efraim etal, information technology for management. john wily and sousing. New York.P25 )

<sup>94</sup> skyrme d, knowledge management. making it work, by internet, www.skyrme.com.20/03/2011

<sup>95</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غربي آسيا "الأسكو، الأمم المتحدة، (escwa)، 2004، ص08.

<sup>96</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 12 2006.

<sup>97</sup> نعيمة حسن جبر رزوقي، رزوقي، (2004)، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية،

مجلد(9) ، العدد الثاني، ص166 ، 2004 ، ص275

<sup>98</sup> leotiades, j.c, 20 manage ring the global enterprise, practice hall, her low, England, 2001, P 52-53.

<sup>99</sup> علي السلمي ، ادارة التميز نماذج و تقنيات الادارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و التوزيع ، 2005، ص 33.

<sup>100</sup> الثبيتي، جويبر مطر، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث 4. 2002 منشور في مجلة التربية

والتنمية،

<sup>101</sup> MARQUARDT ..BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS – BLACK PUBLISHING COMPANY, 2001, P 26.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- <sup>102</sup> علي السلمي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص34
- <sup>103</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص125
- <sup>104</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003 ، ص50
- <sup>105</sup> M.PORTER .LÀ ventage concurrentiel des nations. Paris. Dunod , 2000,p.08
- <sup>106</sup> الغابي و اخرون ، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، دار النشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، عمان ، ص33
- <sup>107</sup> Michael zack ,developing a knowledge review strategy, California management .vol.41.no  
3spring, 1999. P127.
- <sup>108</sup> JEAN Bally , le meilleur articles de la Harvard business review sur km mortar,t hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? édition d organisation,2003,p 121
- <sup>109</sup> D.DeCalan,sous dir. « reconnaissance et compétence », objectif compétences , paris , 2002,P :13(<http://objectif-competences.medef.fr> ).
- <sup>110</sup> Lou Van Beirendonck ,Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise , éditions de Boeck Université ,paris :août200.
- <sup>111</sup> Belghanami N W.(2014), La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Edilivre-Aparis.
- <sup>112</sup> Claude Levy-Leboyer, la gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises,nouvelle édition Groupe Eyrolles, 2009 .
- <sup>113</sup> Dietrich. A(1995), Compétence et GRH. Thèse en science de gestion, IAE De Lille.
- <sup>114</sup> أحمد القطاني عطا الله ، التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و نظريات و حالات طبيعية، دار عمان ، ص39 1996مجلاوي ، عمان
- <sup>115</sup> ( محاضرات مقياس ادارة المعارف: سنة أولى ماستر ، تخصص ادارة موارد بشرية 2016 بلغنامي نجا وسيلة ، (115) ، المركز الجامعي تندوف.
- <sup>116</sup> Belghanami N W.(2014), La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Edilivre-Aparis.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

- <sup>117</sup> C.Batal ; (1997)a GRH dans le secteur public, tome 1,éd ,Organisation , paris,P,252
- <sup>118</sup> Belghanami N W.op; cité
- <sup>119</sup> **Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines et la formation (OIT2004)**
- <sup>120</sup> توماس و هيلين ، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض 1996، ص333
- <sup>121</sup> بلغنامي نجا وسيلة ، (2016) محاضرات مقياس نظم المعلومات: سنة أولى ماستر ، تخصص ادارة موارد بشرية ، المركز الجامعي تندوف.
- <sup>122</sup> P.Ohana, les 100 mots clés du management des hommes, éd, Dunod, paris, 1999, P ,145
- <sup>123</sup> J.F-Amadiou et J-Projot, GRH et relations professionnelles, éd ,Management, paris,1996
- \
- <sup>124</sup> رقية دهام ، 2016 جامعة العربي التبسي ولاية تبسة ص11 .
- <sup>125</sup> رفته الحريري : اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط0 ، دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003 . ص21
- <sup>126</sup> ROME/ANPE
- <sup>127</sup> ROME/ANPE
- <sup>128</sup> موساوي زهية،خالدي خديجة ، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات ص177
- <sup>129</sup> بلغنامي نجا وسيلة ، (2016) محاضرات مقياس نظم المعلومات: سنة أولى ماستر ، تخصص ادارة موارد بشرية ، المركز الجامعي تندوف.
- <sup>130</sup> ابراهيم عباس الجيلاني: تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات تخطيطها ط1 دار الفكر العربي للطباعة و النشر ، القاهرة 2013 ص13
- <sup>131</sup> ابراهيم عباس الجيلاني: تنمية الموارد البشرية و إستراتيجيات تخطيطها ط1 دار الفكر العربي للطباعة و النشر ، القاهرة 2013 ص13
- <sup>132</sup> سماح صولح، كمال منصورى: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية العدد 7 جوان 2010 ص54.53
- <sup>133</sup> توماس و هيلين، دافيد هنجر، كريمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1990 ص333.334

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

<sup>134</sup> سمّال يحضيه ، أثر الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل للجودة و المعرفة) أطروحة

دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 2002 ، ص140

<sup>135</sup> موساوي زهية ، خالد خديجة، مرجع سبق ذكره ص178

<sup>136</sup> Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des compétences

Dans l'Entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006 p.33

<sup>137</sup> Lou Van Beirendonck :, 2006 p.33

<sup>138</sup> Belghanami N W.(2014), La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Edilivre-Paris.

<sup>139</sup> Belghanami N W.(2014).

<sup>140</sup> Belghanami N W.(2014).

<sup>141</sup> Belghanami N W.(2014).

<sup>142</sup> Belghanami N W.(2014).

143 محمد آل عثمان ، (2006)، مقدمة في الذكاء الاصطناعي، دار النشر : الاندلس للنشر و التوزيع .

144 المجلة العربية الدولية للمعلوماتية ، (2012)، لذكاء الإصطناعي و منطق تمثيل المعرفة.

145 جهاد عفيفي ، (2015)، الذكاء الاصطناعي و الانظمة الخبيرة، دار النشر : المنهل.

146 جهاد عفيفي ، (2015)، مرجع سبق ذكره.

147 جهاد عفيفي ، (2015)، مرجع سبق ذكره.

148 فرغلي، علي صبري ترجمة عن كتاب: **Alain Bonnet** ، (2012)، الذكاء الاصطناعي: واقعه ومستقبله .

149 فولفرد وارتر لانكستر(2005)، تقنيات الذكاء الصناعي و النظم الخبيرة في تطبيقات المكتبات و خدمات

المعلومات، مكتبة الملك عبد العزيز العامة .

150 POLLARD Dave, 2003, « Cap Gemini On Measuring Innovation », publié dans : <http://blogs.salon.com/0002007/2003/11/27.html#a534>.

## د.نجا وسيلة بلغنامي\* مقياس إدارة المعارف

151 Fernex-Walsh S.Romon F., 2008 « dictionnaire du management de l'innovation », éd. Vuibert, Paris, P.82.

152 Nonaka, I. et Takeuchi, H. 1997. « *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante* », De Boeck Université.

153 Birkinshaw J J., Hamel G. et Mol M. 2008. « *Management innovation* », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4.

154 Birkinshaw J J., Hamel G. et Mol M. 2008. OP.CIT.

155 Damanpour F. et Aravid D. 2012. « *Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents* », *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2.

156 OCDE. 2007.. Synthèse : « *Innovation et croissance* ».

157 علاء عبد الرزاق السالمي، (2000)، تكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج ، عمان ، الأردن.

158 محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي ، (2011) ، المعرفة و الادارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة ، دار الصفاء ، عمان ، الأردن.

159 محمد الصيرفي ، (2009)، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية .

160 صالح، أحمد علي، والعزاوي، بشرى هاشم، ابراهيم خليل، (2010) ، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، ص:100.

161 طارق عبد الرؤوف عامر، (2015)، الخرائط الذهنية و مهارات التعلم : طريقك إلى بناء الأفكار الذهنية ، المنهل .

162 عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر ، (2016)، نظم ذكاء الاعمال ، دار النشر: ktab INC.

<sup>163</sup> عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في 14 ديسمبر 2011 ، منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة،

<sup>164</sup> ليث علي الحكيم وآخرون : دور أدوات التعلم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد2، مجلد 11 ، جامعة الكوفة، العراق، 2009 ، ص 9 .

<sup>165</sup> صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في 2007 .، ص 139 ، شركات وزارة الاعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد

<sup>166</sup> Adeline Leblanc et al, **Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet MEMORAE**, Environnements Informatiques pour l'Apprentissage Humain, Lausanne, 2007 ,p37.

<sup>167</sup> David Garwin, **Building a Learning Organization**, Harvard business,Review,71,Issue4,1993, p19.

<sup>168</sup> Lena Aggestam, **LEARNING ORGANIZATION OR KNOWLEDGE MANAGEMENT – WHICH CAME FIRST, THE CHICKEN OR THE EGG?**, ISSN 1392 – 124X INFORMATION TECHNOLOGY AND CONTROL, Vol.35, No.3A, Sweden, , 2006, p 296.

<sup>169</sup> Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization:—A Systems Approach to Quantum Improvement** , Palo Alto, California: Davies-Black Publishing, 1996.