

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

### الموضوع

## أثر الإدارة المعرفة في تحسين الدارة الموارد البشرية

\* حالة مؤسسة إتصالات الجزائر للنقل "موبيليس" \*

إشراف : أ. د بندي عبد الله عبد السلام

إعداد الطالب: فراج الطيب

### أعضاء لجنة المناقشة:

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| أ.د. بلقند مصطفى              | (أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان) .. رئيسا |
| أ.د. بندي عبد الله عبد السلام | (أستاذ التعليم العالي بجامعة تلمسان) .. مشرفا |
| د. بوهنة علي                  | (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان) .. متحنا          |
| د. تشوار خير الدين            | (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان) .. متحنا          |
| د. طويل أحمد                  | (أستاذ محاضر بجامعة تلمسان) .. متحنا          |

السنة الجامعية: 2007 - 2008

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ  
اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ  
وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ  
وَعَلَى آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ  
الْأَبْرَارِ الْمَقْبُولِينَ  
الْجَمِيعِينَ الْكُلِّينَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ

# إهداء

إلى والديّ العزيزين الذين غرسا في حب العلم

إلى كل من وقف بجانبني

إلى كل من ساعدني وشجعني

إلى إخوتي وأخواتي تقديرا واحتراما

إلى زوجتي مودة ووفاء

إلى ابني محمد أمين حبا وإعزازا

إلى كل أهلي وأقربائي

إلى أساتذتي و زملائي الذين قضيت برفقتهم أجمل سنوات الدراسة

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذه المذكرة ، فهو عزوجل أحق بالشكر والثناء سبحانه وتعالى.

وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فانني أتوجه بالشكر والتقدير لسعادة عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة تلمسان سعادة الأستاذ الدكتور/بندي عبد الله عبد السلام

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير للأستاذة الكرام في جامعة أبوبكر بلقايد بشكل عام وأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بشكل خاص، على ما يبذلونه من جهود مشكورة في خدمة الطلاب وتشجيعهم للبحث العلمي وتسهيل المهام للباحثين والدارسين.

والشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين سعادة الأستاذ الدكتور/ بلمقدم مصطفى وسعادة الدكتور/ بوهنة علي وسعادة الدكتور/ تشوار خير الدين وسعادة الدكتور/ طويل أحمد ، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة رغم كثرة مشاغلهم وأعبائهم الأكاديمية والإدارية ، سائلاً الله عزوجل أن يديم عليهم موفور الصحة والعافية انه على كل شيء قدير.

وأقدم بالشكر والتقدير لسعادة الأستاذ الدكتور/ بن حبيب عبد الرزاق وسعادة الدكتور/ كرزابي عبد اللطيف وسعادة الدكتور/ بن بوزيان محمد وسعادة الدكتور/ الساهل سيدي محمد على ما قدموه لي من نصائح وتوجيهات .

وخالص للشكر وعظيم التقدير والولاء لوالدي -رحمه الله تعالى- ووالدتي ولاحوتي وزوجتي وأبنائي الذين كانوا ومايزالون عوناً ونبراساً ودفاعاً لي في مسيرة حياتي العلمية والعملية...جزاهم الله كل خير ومتعهم بالصحة والعافية.

وفي الختام أتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لي العون والمساعدة في اتمام هذا البحث وأخص بالشكر الأخ الفاضل عبد الرزاق معلاش على ما قدمه لي من عون ومساعدة فجزا الله الجميع عنا خير الجزاء.. أتمنى للجميع النجاح و التوفيق في دنياهم وأخراهم ، وجعل ذلك في موازين حسناتهم انه سميع مجيب. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
1	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: إدارة المعرفة - إطار نظري
02	المبحث الأول: المعرفة الركيزة الجديدة للاقتصاد المعرفي
33	المبحث الثاني: الاقتصاد المعرفي
47	المبحث الثالث: الإدارة المعرفية
70	المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها
86	المبحث الخامس: إدارة المعرفة خيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية
99	الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري
101	المبحث الأول: الموارد البشرية: تعريفها، أهميتها، وظائفها
109	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على وظائف تسيير الموارد البشرية
113	المبحث الثالث: تخطيط وتوظيف وتكوين الموارد البشرية
119	المبحث الرابع: التطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية
126	المبحث الخامس: فرص اندماج الموارد البشرية في الاقتصاد المعرفي
133	الفصل الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة
135	المبحث الأول: التعليم التنظيمي
140	المبحث الثاني: الكفاءات البشرية
146	المبحث الثالث: نظم المعلومات الإدارية والأنظمة الخبيرة
158	المبحث الرابع: الجزائر وفرص اندماجها في اقتصاد المعرفة
164	الفصل الرابع: آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات وتصنيفات إدارة المعرفة على المؤسسة
166	المبحث الأول: تأثير المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال
174	المبحث الثاني: دور المعرفة في تدعيم القدرات التسويقية للمنظمة
178	المبحث الثالث: دور المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
183	المبحث الرابع: أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة
188	المبحث الخامس: أثر إدارة المعرفة والموارد البشرية
201	الفصل الخامس: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية: الاتصالات الجزائرية للتقال - موبيليس
204	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
208	المبحث الثاني: دراسة إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة
218	المبحث الثالث: تنافسية المؤسسة
223	المبحث الرابع: إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات
247	الخاتمة العامة
251	قائمة المراجع
I	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
V	ملخص

أولاً : تمهيد

يشهد العالم اليوم تحولات وتغيرات اقتصادية تميزت بالانتقال السريع الى العالم اللامادي. فأصبح الاستثمار في مجال المعرفة cognition والتنمية البشرية يفوق نظيره في المجال المادي (التجهيزات...) ، كما نلاحظ ازدياد الموارد المخصصة في إنتاج المعارف (كالبحث والتطوير، التعليم والتدريب) وكذا في تكنولوجيا الاعلام والاتصال (TIC).

وتتأثر المؤسسات العامة والخاصة بما تتعرض اليه من ضغوطات موجات العولمة وتساعد حدة المنافسة competition ومعايير الجودة الشاملة total quality وضرورة خفض الكلفة بالإضافة الى حروب الأسعار في الأسواق العالمية، والتحولات المفاجئة في الأسواق والسياسات، وكذا الاختلالات الناجمة عن الكساد العالمي. ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحسين الأداء performance ، فان تطبيق ادارة المعرفة Knowledge Management يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء اليها.

ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات اعادة تكوين و تعليم الموارد البشرية وتأهيلها وتدريبها على ادارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية ونشرها على كافة المستويات الادارية فيها، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى مايمكن من الكفاءة competence والفعالية efficiency وصولا الى مرحلة التميز excellence من خلال تعزيز ما يسمى الممارسة الأفضل Best practice .

فلا يمكن أن تكون المؤسسة ميزة تنافسية الا من خلال وجود ثقافة معرفية culture du savoir . كما عليها ممارسة عمليات التحسين improvement والتطوير development والتغيير change على مختلف المستويات وفي مختلف الأوقات.

وبالتالي، فان على المؤسسة أن تكون إبداعية innovatrice باستمرار، ومتعلمة Apprenante باستمرار، وتراجع وتصحح كل خلل باستمرار وأن تواصل التعلم، كي تصل الى مرحلة التنافس والتميز. فحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية عليه أن تؤسس لثقافة التميز. وقد أشارت الدراسات الى أن هناك خمسة من المعايير التي يمكن استخدامها من أجل أن تسود ثقافة التميز في المؤسسات. وهذه المعايير هي :

الموارد البشرية human resource ، وادارة المعرفة Knowledge Management ، والقيادة leadership ، والعمليات process ، والمخرجات output

وقد اخترنا في هذا البحث عنصري (ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية) من بين هذه العناصر الخمسة كونهما ركيزتين لما بعدهما من المعايير، وكون هذا الموضوع حديث النشأة، وبحور اهتمام متزايد في علم الادارة ، ولأن هذا الموضوع لم يجر الكثير من الدراسات عليه، على حد علمنا، وعلى أمل أن تقوم بحوث أخرى بدراسة المعايير الأخرى .

**ثانياً : إشكالية الدراسة:**

لقد كان لتطور وتكنولوجيا المعلومات آثارا عميقة على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت الى ظهور عصر المعلومات والمعرفة، حيث أصبحت فيه المعرفة والموارد البشرية موردا أساسيا وتكنولوجيا المعلومات سلاحا استراتيجيا.

و في عصر انفتاح الاقتصاد الجزائري على السوق الدولي ، وفي إطار عولمة الأسواق والمبادلات ، تجد المؤسسات الجزائرية نفسها في مواجهة عوائق متعددة ومتنوعة<sup>1</sup>

وتتميز هذه العوائق خاصة من خلال بروز اقتصاد المعرفة والتحول التكنولوجية الهامة في ميدان الإعلام والاتصال (TIC) وبما أن استعمالها من طرف المؤسسة يعتبر اليوم كمعيار نجاح اقتصادي أساسي بالنسبة لها ومن ثمة لقد انصب اهتمامنا بتحديد المكانة المعطاة له من طرف المؤسسات الجزائرية

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد: علاقة وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وأخير اثر استعمالها في تطوير أداء الموارد البشرية وبالتالي على نجاعة المؤسسة الجزائرية . العينة المختارة في بحثنا: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس Mobilis-

إذن فالمؤسسة الجزائرية مطالبة من جهتها بمسايرة هذه التطورات والتأقلم معها لكسب ميزة تنافسية ، وهذا لا يتأتى الا بتوفير بنية تحتية قوية و قاعدة معرفية تسمح باستيعاب التطورات الجديدة وبتأهيل الموارد البشرية حتى تتمكن من البقاء والتميز.

وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي العلمي جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على بعض الآثار التي أحدثته تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في جانب من أهم جوانب الأعمال يعتبر الركيزة الأساسية ألا وهو جانب الموارد البشرية، وبهذا تتمحور إشكالية موضوعنا حول التساؤل التالي:

في خضم التحولات المعاشة على المستوى المحلي والدولي والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط نتيجة العولمة، والتي تتمثل أساسا في الانتقال الملاحظ من الاقتصاديات المادية الى اقتصاديات تقوم على المعرفة والعلم والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات، والآثار العميقة التي أفرزها تطبيقها على عالمنا الحالي خاصة في عالم الأعمال، ماهي أهم الآثار التي ترتبت نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات ادارة المعرفة على المورد البشري داخل المؤسسة الجزائرية وبالتحديد بمؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - بشار؟

<sup>1</sup> Pr. A BENDIABDELLAH , « L'importance des NTIC dans le procès de mise à niveau de l'entreprise الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، اشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف - الجزائر »

أما الأسئلة الفرعية للإشكالية محل البحث يمكن طرحها وفق ما يأتي:

1. المقصود بالمعرفة وإدارة المعرفة في ظل الاقتصاد المعرفي؟ وما هي خصائصها؟
  2. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية وتسيير المعرفة أن تكون في خدمة الكفاءات؟
  3. ما علاقة إدارة المعرفة بالمؤسسة؟ وماهي أهم أهم الجوانب البشرية التي تأثرت بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وماهي طبيعة هذه الآثار التي أحدثتها على الموارد البشرية؟
  4. كيف هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية وما هي أهم الآثار الملموسة أو الملاحظة التي ألحقتها إدارة المعرفة بالموارد البشرية بمؤسسة الاتصالات موبيليس؟
- للإجابة على هذه الإشكالية سوف نقوم بدراسة نظرية لمفهوم المعرفة وادارتها وكذا الاقتصاد المعرفي، بعد ذلك نتعرض لإدارة وتنمية الموارد البشرية وتأهيلها للاندماج في اقتصاد المعرفة، وكذا لدراسة علاقة ودور إدارة المعرفة في تحسين تسيير الموارد البشرية، وفي الأخير دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

### ثالثا: فرضيات الدراسة

قمنا بصياغة عدة فرضيات لهذه الدراسة، وسنحاول الإجابة عنها والتأكد من صحتها ضمن هذه الدراسة:

1. ان تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة، سوف يؤدي الى تغيير في تركيبة الكفاءات البشرية المطلوبة وبالتالي سيؤدي الى تغيير في أنماط وأساليب الاشراف على الموارد البشرية داخل المؤسسة.
2. إن استخدام التكنولوجيا الحديثة وتسيير المعارف من طرف المؤسسات والأفراد، خاصة مع غزو الذكاء الصناعي والاقتصادي قد يؤدي الى اثناء الوظائف و بالتالي الرفع من الكفاءات البشرية المطلوبة داخل المؤسسة.
3. لا يوجد أثر لإدارة المعرفة في تنمية مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
4. يوجد أثر ودور لإدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة. وبالتالي على الحكومات المتعاقبة في بلادنا أن تزيد من انتهاج سياسات راشدة للنهوض بقطاع الاتصالات وكذا البحث والتطوير العلمي والإبداع التكنولوجي.

### رابعا: أسباب اختيار الموضوع

وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب نستطيع إيجازها فيما يلي:

1. حداثة موضوع إدارة المعرفة واحتلاله لصدارة الأحداث في الكتابات العلمية و الملتقيات الدولية، و في التقارير التي تصدرها عدة هيئات دولية؛
2. الرغبة في معالجة موضوع يشمل في آن واحد إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية، لكونهما أهم معايير التنافس والتميز؛
3. قلة الكتابات والأعمال الأكاديمية التي تسلط الضوء على تقييم ومدى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتنا؛
4. محاولة تسليط الضوء على أهمية فهم وتطبيق نماذج إدارة المعرف لدى مؤسساتنا.



**خامسا : أهمية الدراسة وأهدافها**

تكمن أهمية هذه الدراسة لكونها محاولة جديدة لتسليط الضوء على عدة مجالات مترابطة فيما بينها، تبدأ باستخدام تكنولوجيا المعلومات ثم ادارة المعرفة والموارد البشرية وتنتهي بالتنافسية والتميز ، حيث نلاحظ قلة استيعاب مفاهيم إدارة المعرفة والخلط بينها وبين ادارة المعلومات ، كما أنه توجد عدة مؤشرات يمكن من خلالها قياس مستوى كفاءة أفراد و قياس تطبيق إدارة المعرفة لمؤسسة ما،

**سادسا : المحددات الزمانية و المكانية للبحث**

حاولنا في الجانب النظري لهذا البحث تقديم الاطار المفاهيمي والنظري لادارة واقتصاد المعرفة، وكذا أهمية ادارة المعارف والموارد في تنمية الكفاءات والمساعدة على التغيير في المؤسسة من أجل تحسين أداء المورد البشري، بالإضافة الى دراسة أثر ادارة الرأس مال الفكري والمعرفي غي تطوير ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة ، أما الجانب التطبيقي فقد حصرننا حدود الدراسة المكانية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس Mobilis- ، أما الحدود الزمانية فقد حدد شهر (مارس) 2008، كفترة يتم فيها جمع البيانات الأساسية للبحث. على أن يجري تحليل البيانات خلال شهري (أبريل) و (ماي) من نفس السنة 2008م .

**سابعاً : المنهج وأدوات التحليل المستعملين في الدراسة**

يستخدم البحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور (إلكترونياً أو ورقياً) لمحاولة الحصول على إجابة (أو إجابات) للأسئلة البحثية.

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار فرضياتها المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين أسلوب دراسة حالة. والأدوات المستعملة تتمثل في أدوات الإحصاء الوصفي لتحليل المعطيات الإحصائية المتوفرة وأجراء المقارنة في حالة الضرورة، وكذا برنامج معالج الجداول (MS-EXCEL)

**ثامناً: مرجعية الدراسة**

أثناء حصر المراجع لإعداد هذا البحث، وجدنا أن هناك القليل منها تعرض بالدراسة لإدارة المعرفة وعلاقتها بالموارد البشرية. لذا حاولنا في هذا البحث الإلمام بهذه المجالات مجتمعة (ادارة المعرفة، ادارة الموارد البشرية،تكنولوجيا المعلومات، ادارة الكفاءات، ادارة التغيير) لكونها مترابطة فيما بينها، وقد اعتمدنا في غالب الأحيان على المراجع الإلكترونية المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) بسبب حداثة الموضوع.

تاسعا: صعوبات البحث

تمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث في تشعب الموضوع وحدائته، لأن إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات مفهوم حديث يشمل العديد من المجالات المختلفة، إضافة إلى صعوبة الحصول على معطيات دقيقة مثل كيفية قياس مدى أثر ادارة المعرفة والكفاءات. ولكون الموضوع يتعلق بالعنصر البشري .

عاشرا: هيكلية البحث

قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، أربعة تتعلق بالجانب النظري والخامس بالجانب التطبيقي ( دراسة حالة). فخصصنا الفصل الأول لادارة المعرفة بحيث أحتوى المبحث الأول على المعرفة ، أما المبحث الثاني فخصص لاقتصاد المعرفة ، والمبحث الثالث لادارة المعرفة ، بالاضافة الى المبحث الرابع الذي تناول عمليات ادارة المعرفة وأنشطتها وكذا المبحث الخامس ادارة المعرفة خيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية .

أما الفصل الثاني فتمحور حول ادارة الموارد البشرية لكونه أحد المعايير المستعملة في قياس التنافسية وكذا دوره المهم في تحقيق التميز، فالمبحث الأول منه تم التطرق فيه لتعاريف ومفاهيم ادارة الموارد البشرية، بينما المبحث الثاني احتوى على العوامل المؤثرة على وظائف تسيير الموارد البشرية لنخلص في المبحث الثالث إلى دور تخطيط وتوظيف وتكوين الموارد البشرية ، والمبحث الرابع فقد تم التطرق فيه الى علاقة التطور التكنولوجي بادارة الموارد البشرية ، أما المبحث الخامس فتناول فرص اندماج الموارد البشرية في الاقتصاد المعرفي .

ولكون وأهمية اندماج الموارد البشرية في الاقتصاد المعرفي ، تطرقنا في الفصل الثالث الى متطلبات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة فقد خصص المبحث الأول بالتعليم التنظيمي ، والمبحث الثاني تناول الكفاءات البشرية ،اما المبحثين الباقيين فقد عالجنا على التوالي : نظم المعلومات الادارية والأنظمة الخبيرة ثم الجزائر وفرص اندماجها في اقتصاد المعرفة.

وباعتبار العلاقة الترابطية بين ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية، لذا فان آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات ادارة المعرفة على المؤسسة ، التي خصصنا لها الفصل الرابع والذي اشتمل في المبحث الأول على تأثير المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال ، بينما خصص المبحث الثاني للحديث عن دور المعرفة في تدعيم القدرات التسويقية للمنظمة و المبحث الثالث الذي تطرق الى دور المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية،بالإضافة الى المبحث الرابع أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة ،لنختتم بالمبحث الخامس المتضمن أثر ادارة المعرفة والموارد البشرية.

وتم تخصيص الفصل الخامس لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس- عبر إجراء تحليل استقصائي من خلال استبيان لواقع ادارة المعرفة في المؤسسة ضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ، أما في المبحث الثاني تم دراسة إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة، أما المبحث الثالث فتطرق الى تنافسية المؤسسة ، لنخلص الى المبحث الرابع والذي ينشد ادارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات.

# الفصل الأول: إدارة المعرفة إطار نظري

مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول: المعرفة الركيزة الجديدة للاقتصاد المعرفي

المبحث الثاني: الاقتصاد المعرفي

المبحث الثالث: الإدارة المعرفية

المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها

المبحث الخامس: إدارة المعرفة خيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية

خلاصة الفصل الأول

## مقدمة الفصل الأول :

وفي عصر الانفتاح الاقتصادي على السوق الدولي ، وفي إطار عولمة الأسواق والمبادلات ، تجد المؤسسات الجزائرية نفسها في مواجهة عوائق متعددة ومتنوعة<sup>1</sup>.

وتتميز هذه العوائق خاصة من خلال بروز اقتصاد المعرفة والتحول التكنولوجية الهامة في ميدان الإعلام والاتصال (TIC) .

فالتطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC أدى إلى ميلاد اقتصاد جديد يسمّى باقتصاد المعرفة knowledge economy أو الاقتصاد القائم على المعرفة knowledge-based economy وسمي كذلك باعتبار الدور الحيوي الذي تلعبه المعرفة knowledge في توليد الثروة ورفع معدلات النمو.

علما أن المعرفة المقصودة في هذا الإطار هي كل معرفة منتجة ومستعملة في مختلف الأنشطة الاقتصادية دون استثناء سواء أكانت تكنولوجية، تنظيمية، فردية، جماعية أو غيرها.

إذا فالمعرفة والمعلومة ستشكلان الأسس الرئيسية والقوية لتحسين الإنتاجية، النمو والتنافسية، بعدما ما كان دورهما في الماضي محدودا مقارنة بالموارد المادية الأخرى.

فعلى مستوى المؤسسة أصبحت فالمهارات والمعارف اليوم بمثابة مرجعيات لهوية المنظمة.

لكن ماذا نعني بالمعرفة و المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة ، لذلك سنتطرق في هذا الفصل بالتحليل إلى مفهوم وتعريف المعرفة ، واقتصاد المعرفة وكذا المقصود بإدارة المعرفة ومختلف عملياتها.

<sup>1</sup> Pr. A BENDIABDELLAH , « L'importance des NTIC dans le procès de mise à niveau de l'entreprise algérienne:Illustration à partir d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Tlemcen »

الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، اشرف مخير العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف -الجزائر

## المبحث الأول: المعرفة الركيزة الجديدة للاقتصاد المعرفي

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة<sup>2</sup> ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تجميع مواردها الداخلية، وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد إستراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشرا لخلق القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية، كما تعد أحد أهم الموارد الداخلية الإستراتيجية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة . ذلك أن تحديد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي أدى إلى التأكيد على إمكانية تسييرها إستراتيجيا على المدى الطويل، وتفعيل الدور الذي أصبحت تحتله ضمن الحقل التسييري للمؤسسات المندمجة في اقتصاد المعرفة، أو التي ترغب في تعظيم مزاياها التنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية .

وستتناول ضمن هذه المبحث المعرفة كمصدر للميزة التنافسية، وكمورد داخلي إستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية مع تناول الخصائص الرئيسة للمؤسسة المسيرة بالمعرفة، بالإضافة إلى تحليل خطوات تجميع المعرفة واستراتيجيات تسييرها بما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية

<sup>2</sup> د. سملاي يحضيه و د. سعيدي وصاف، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ،نوفمبر 2005 ، ص34

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة

### 1. مفهوم المعرفة knowledge concept

المعرفة تمثل البرامج الأكاديمية التعليمية الفرد على تمكنه في بناء علاقات بيعة في التعامل مع التقنيات ، الأنظمة ، الأدوات والوسائل ، وقواعد البيانات التي أصبحت الآن متاحة في إطار إنساني<sup>3</sup> .  
المعرفة ما هي إلا خليط من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشري. فإن وجود معلومات مشتتة في عروض المصادر لا يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد باعتبار أن البيانات والمعلومات المحددة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، لذلك يمكن القول بأن: المعلومات ليست هي المعرفة.

### 2. أصناف المعرفة

فعندما يحصل الفرد على بيانات ويكيفها حسب إطار معلومات حصل عليها، تصبح هذه البيانات معلومات، لذلك فإن المعلومات حسب وصف (دركر M.H.Zack) هي بيانات مزودة بالمغزى والهدف و يقدم تصنيفاً آخر للمعرفة، إذ يصنفها إلى ثلاثة مستويات هي:<sup>4</sup>

- ✓ المعرفة الجوهرية: النوع من المعرفة الذي لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد،
  - ✓ المعرفة المتقدمة: النوع من المعرفة الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية.
  - ✓ المعرفة الابتكارية : النوع من المعرفة الذي يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة ، ويشير كل من (دافينورت وبروساك Davenport & Prusak) بأن البيانات تصبح معلومات عندما يضيف واضعها إليها معنى " لذلك فإن: المعلومات = البيانات + المعنى.
- ويمكن أن نميز بين نوعين من المعرفة ، هما:

#### المعرفة الصريحة (المواضحة)<sup>5</sup> (Explicit Knowledge)

هي رسمية قياسية سهلة التحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم مثل قواعد البيانات والبرمجيات. تتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه وغالباً بمساعدة تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيا لدعم المعرفة الصريحة.

#### المعرفة الكامنة (الضمنية) : (Implicite or Tacit Knowledge)

هي غير رسمية صعبة التحديد والقياس والنقل والتحويل إلى خدمات معرفية محددة، أمّا المعرفة الموجودة في رؤوس الناس.

<sup>3</sup> جبرين، عوامل التفوق التوجه نحو الاقتصاد المعرفي مع الاشارة إلى الأردن ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005

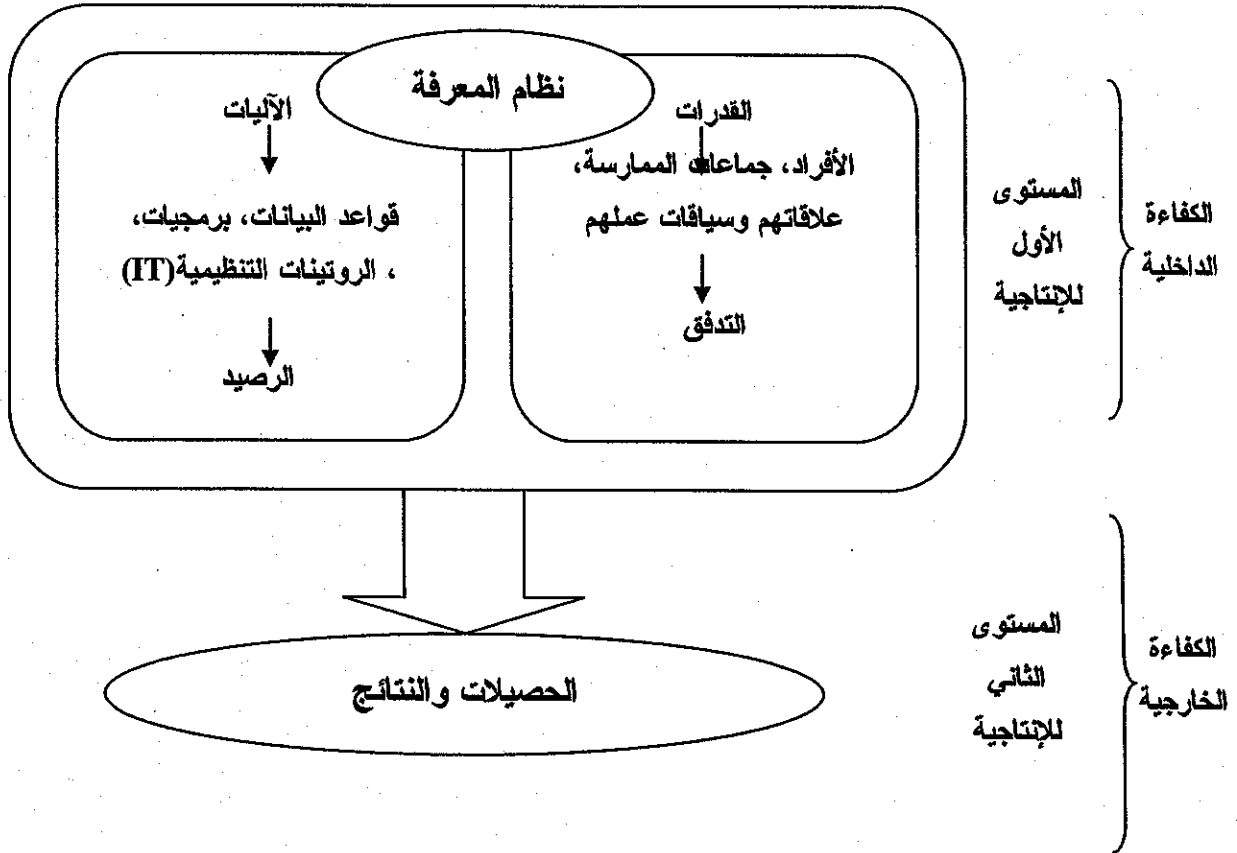
<sup>4</sup> د. احمد داود شحور اقتصاد المعرفة وأخلاقيات الأعمال من منظور إسلامي الأردن ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005

<sup>5</sup> الأمم المتحدة قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الإسكوا ص 27 2002

كما أن لتكنولوجيا المعلومات دور في دعم المعرفة الضمنية، فنجد أن تكنولوجيا المعلومات قد شكلت أداة فعالة جداً في تحسين إنتاجية عمليات الإدارة والإنتاج على مختلف المستويات. فالذكاء الاصطناعي، مثلاً، يحاول جعل الحاسوب قادراً على التصرف بذكاء، باستخدام مجموعة تقنيات تلاءم وضع أنظمة تركز على المعرفة. وقد تزايد باطراد استخدام الأنظمة الخبيرة وأنظمة الاستدلال المرتكز على الحالة لرصد المعرفة الضمنية وإدارتها في الأعمال. إضافة إلى ذلك، تطبق "تكنولوجيا الوكيل الذكي" في سبيل تحقيق المزيد من التفاعل الوظيفي بين الحاسوب والعنصر البشري، وتحقيق المزيد من الفعالية في نشر المعلومات داخل المؤسسة. وعليه فإننا نجد أن نظام المعرفة يتكون من بعدين أساسيين هما:

- البعد المتعلق بالدعم يتمثل في الآليات، ويتكون من البرمجيات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات.
- البعد الأساسي المتمثل بالقدرة أو الإمكانية على النشاط<sup>6</sup>

و الشكل التالي يوضح هذين البعدين<sup>7</sup>. الشكل رقم (1): بعدا نظام المعرفة



المصدر: د. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن (2005)

<sup>6</sup> د. موسى رحمان، نحو توظيف انساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركييزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، بسكرة، نوفمبر 2005

<sup>7</sup> المصدر: د. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان/ الأردن (2005)

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Skills) Know-How والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكي أما المعرفة الظاهرية فهي تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) (وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب. وقد ميز Polanyi بين نوعين من المعرفة<sup>8</sup> عندما قال "أنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول" "We can Know more than we can tell" وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

والمعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من أهمها: البيانات، والمعلومات، والقدرات، والاتجاهات

### 3. التمييز بين المعرفة والبيانات والمعلومات

أشارت بحوث ودراسات مختلفة لباحثين منهم ( Davenport & Prusak, Wiig ,Barnes ) بأنه يوجد شيء من الخلط والتشوش في مفهوم كل من المعرفة ، والبيانات، والمعلومات لدى البعض،

#### 1. البيانات Data

مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات م معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

#### 2. المعلومات: Information

يعرف Wiig المعلومات بأنها حقائق وبيانات منظمة تصف موقفا معينا أو مشكلة معينة. المعلومات هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لا مكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

#### 3. المعرفة: Knowledge

قدم الباحثون عدة تعاريف للمعرفة :

- ✓ فقد عرفها Barnes هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات، والمنهجيات ومعرفة الكيف ( البراعات ) Know-How.
- ✓ أما (Laudon) فعرفها بأنها "الخبرة التي تستخدم في إنتاج السلع والخدمات"
- ✓ ويرى كل من Harris & Henderson أن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signal وتندرج الى البيانات Data ثم الى المعلومات Information ثم الى المعرفة Knowledge ثم الى الحكمة Wisdon وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.

<sup>8</sup> (<http://www.alnoor-world.com/learn/topicbody.asp?TopicID=119&SectionID=1>)



✓ كما يرى Wiig أن المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحمله معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة ، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته. ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد الى مفاهيم أوسع وأشمل، هي:

- التكنولوجيا:
  - البراعة(الاحترافية) proficiency: أي بلوغ درجة عالية في المهنة والمعرفة
  - المهارة ability :أي القدرة على تنفيذ المهام اعتمادا على معرفة التقنيات.
  - الخبرة expertise : أي المهارة والمعرفة المتخصصة في مجال معين.
  - الذكاء aptitude : أي القدرة على الابتكار واكتساب المعرفة.
  - الحكمة wisdom : أي تجسيد الذكاء، وفهم ماهو صحيح، وخطأ، وحقيقي، وزائف، وفهم القيمة الزائفة، واستخدام المعرفة لاتخاذ قرارات حكيمة.
- ✓ فالمعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يُعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة<sup>(9)</sup>، وهي المحرك الأساسي في التنمية الصناعية<sup>(10)</sup>، كما تعتبر المعرفة المعلومة التي تؤدي إلى عمل، أو خلق القيمة أو تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المؤدات ولا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل دون خلق وتحصيل للمعرفة وتوزيعها على أفرادها<sup>(11)</sup>

ففي اللغة الإنجليزية يطلق على المعرفة ( knowledge ، وباللغة بالفرنسية يطلق عليها (connaissances) وهي عبارة عن معلومات مفهومة أي مستوعبة ومستعملة تسمح ببلوغ نشاط ما<sup>(12)</sup>.

<sup>9</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات (الأردن : الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 ) ص:21

<sup>10</sup> - JEAN-YVES PRAX .Le guide du knowledge management (Paris : Ed Dunod 2000) P: 01

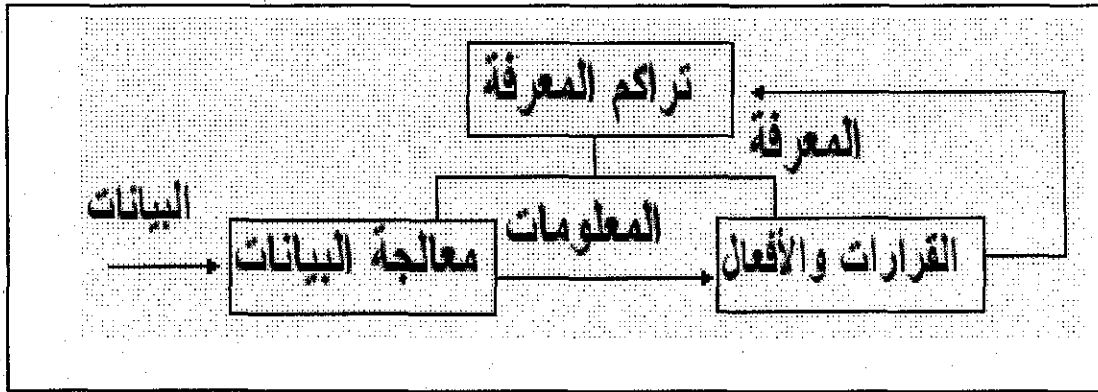
<sup>11</sup> الكبيسي (صلاح الدين)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، مصر، ص: 7

<sup>13</sup> Gilles Balmisse, *Gestion des connaissances* (Paris: collection Entreprendre informatique, vinbret, 2002) P :13

## 4. المزيج المعرفي :

المعرفة هي " مجموعة من المعلومات المترجمة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيبة فريدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير"<sup>(13)</sup>. و الشكل التالي يوضح عملية تراكم المعرفة وارتباطها بالمعلومات، البيانات و القرارات

الشكل رقم(2) : عملية تراكم المعرفة في سياق ارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات



المصدر: محمد الصيرفي، الحاسوب في إدارة الأعمال (عمان : دار فنديل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2003 )

فالمعرفة اذا هي عبارة عن مزيج بين البيانات والمعلومات والخبرات والقيم، التي يتم تنظيمها عن طريق مجموعة من العمليات ( الجمع، الحصول، التقاسم، النشر، التوليد ) من أجل الحصول على أفكار جيدة يستعملها الأفراد في نشاط ما.

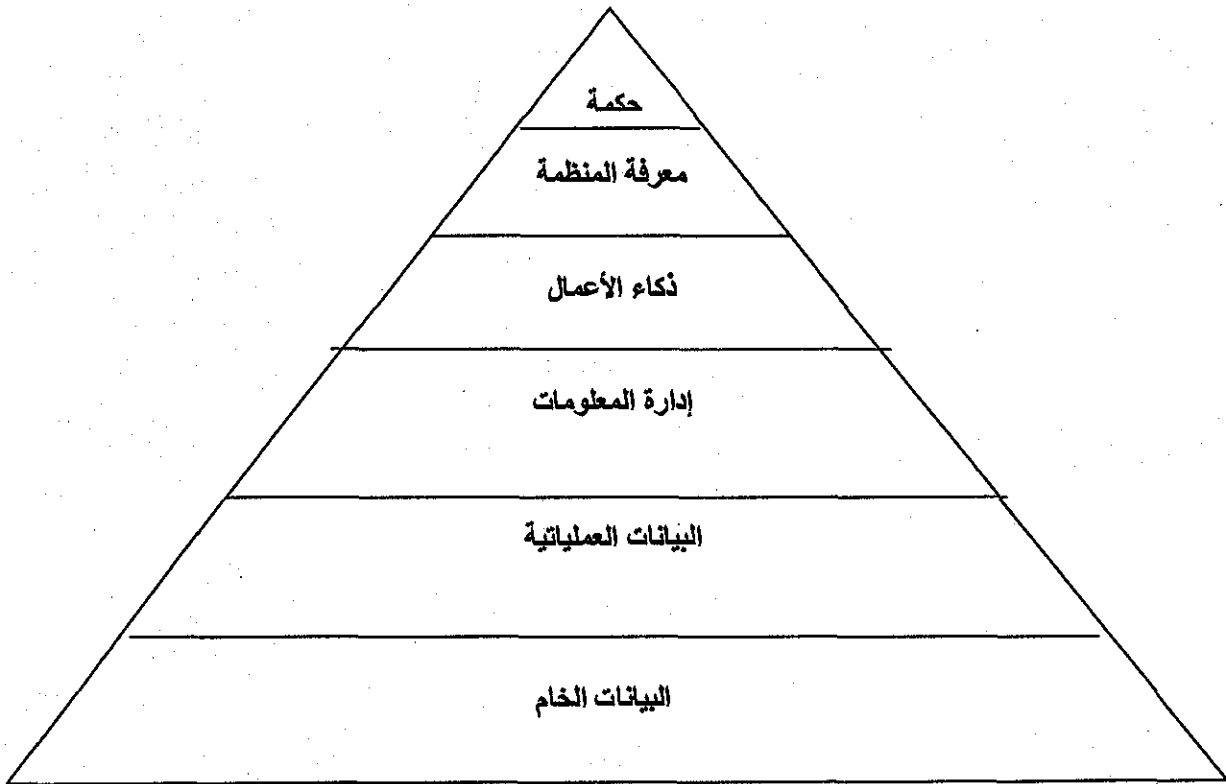
وبالتالي فإن المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وهي تشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين أطر و نماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني.

## 5. هرم المعرفة Knowledge Pyramid

هو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبنى من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم.

هناك إجماع عام حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة.<sup>14</sup>

الشكل رقم (3): هرم المعرفة كما صورته  
Raddund & Alan



المصدر:

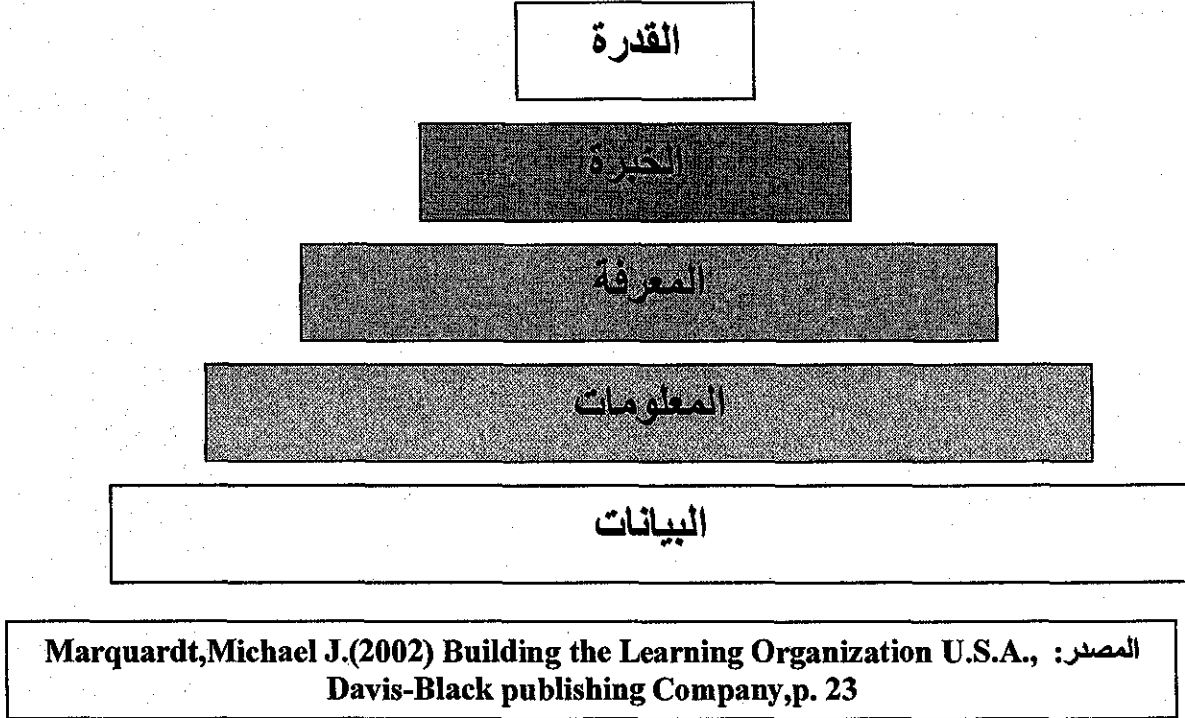
Coakes, Elyane, (ed.) (2003) Knowledge management : Current Issues and Challenges, U.S.A., Idea Group Publishing, p.74

نلاحظ من الشكل أن هرم يبدأ من البيانات الخام ويصل إلى قمته والمتمثلة في الحكمة wisdom التي تبدو أنها خلود Timless المعرفة وخلصتها.

<sup>14</sup> د. هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى - 2005، ص 59

كما قام كل من Beckman & Liebowitz بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى بالسلسلة المتصلة بالمعرفة<sup>15</sup>.

الشكل رقم (4) : هرم المعرفة كما صوره Beckman et Liebowitz



نلاحظ من الشكل أن الهرم من قاعدته السفلى البيانات ( وتشمل الحقائق والصور والرموز ) ، تم المعلومات (وهي البيانات التي لها معنى ) ويلبي ذلك المعرفة (فتشمل على هياكل المعلومات، والمبادئ ، و الخبرات ، واتخاذ القرارات ، وحل المشكلة ) يلي ذلك مستوى الخبرة ( وهي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء) ، وأخيرا ، تأتي القدرة التي تعني القدرة والخبرة المنظمية لتوليد منتج أو خدمة ، أو عملية على مستوى عال من الأداء. وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق، والتنسيق بينهم. فالقدرة هي ليست مجرد أداة، بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد.

<sup>15</sup> د. هيثم حجازي ، إدارة المعرفة منطل نظري ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 61

## 6. مصادر المعرفة

تحدث Marquardt & Cullen عن وجود مصدرين<sup>16</sup> من أجل الحصول على المعرفة ، أو اكتسابها :  
1. المصادر الداخلية:

وتعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على:

- خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم ، ومذكراتهم.
- وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح.
- وفي ذات الوقت قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة.

2. المصادر الخارجية: هناك العديد منها:

- التصوية ( الاقتداء ) Benchmarking أمام المنظمات الأخرى.
- المشاركة في المؤتمرات.
- استئجار الخبراء.
- متابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية.
- أفلام الفيديو.
- مراقبة الاتجاهات الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية.
- وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين،
- والتعاون مع المنظمات الأخرى.
- وإنشاء التحالفات Alliances وإقامة المشاريع المشتركة وغيره من المصادر الأخرى..

## 7. أنواع المعرفة

أجمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة، وهما:

المعرفة الضمنية Tacit Knowledge والمعرفة المعلنة Explicit Knowledge

فقد صنف العالمين نوناك و تاكيوشي (Nonaka et Takeuchi) المعرفة حسب إدارتها إلى نوعين أساسيين هما<sup>(17)</sup>: المعرفة الصريحة

والمعرفة الضمنية

❖ المعرفة الصريحة (المعلنة):

وهي المعرفة المنظمة والتي يسهل استعمالها وتداولها<sup>(18)</sup>، ويمكن التعبير عنها بالكلمات وبالرسم أو الكتابة أو الصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات، والمعادلات العلمية، والمرئيات، ومواصفات المنتج، والكتيبات لذلك فهي قابلة للنقل إلى الأفراد ثم إمكانية تحويلها واستفادة منها. ويرى Allen أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل:

- البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وتخزينها،
- وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة التي تتعلق بالسياسات و الإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمؤسسة، وأسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.

لذلك، ومن خلال ماتقدم، يتضح سبب سعي المؤسسات إلى زيادة مخزونها من المعرفة المعلنة، كجزء من التعليم المنظمي، إذ تعتبر عملية التعليم إحدى مكنزات عملية إدارة المعرفة.

المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المعقدة والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم و القاطنة في عقول الأفراد<sup>(19)</sup>، وهي تتمثل في الكفاءات، المهارات والخبرات، وهي شخصية جدا ولا يمكن رؤيتها، وهي صعبة التشكيل و التناقل أو التحويل.

وتألف المعرفة الضمنية<sup>20</sup> حسب (wiig) من:

- الحقائق، والبيانات الثابتة، و الأنماط الذهنية.
- وجهات النظر، والأشكال والصور، والمفاهيم.
- الأحكام، والتوقعات، والفرضيات العاملة، والمعتقدات.
- استراتيجيات التفكير، والمداخل الميثودولوجية.

<sup>17</sup> JEAN – yves Prax , op - cit , p :55-56 2-

<sup>18</sup> JEAN – Marc Laurent , Knowledge Management , Mars 2005 , p : 7 ( http : //www. ocsima, neuf , fr )  
Avril 2007.

<sup>19</sup> Gilles Balmisse , op - cit , p : 18 -4

<sup>20</sup> د. هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، مرجع سبق ذكره، ص 62

ويشير كل من (Takeuchi & Nonaka) في دراستهما سنة 1994 ،

- أن البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من :

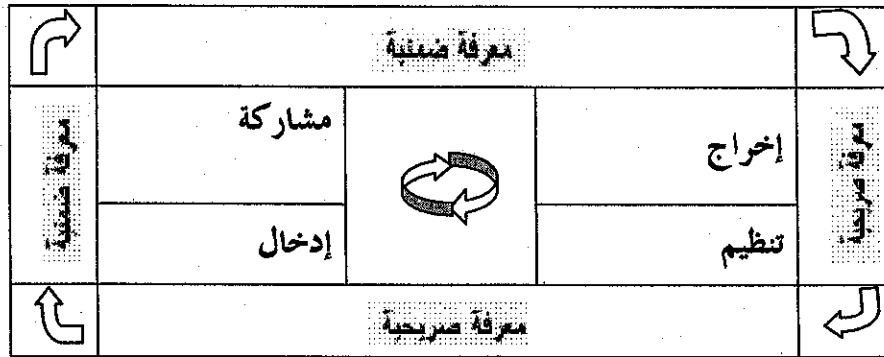
(المعتقدات ، والادراك ، ووالثاليات ، والقيم ، والعواطف ، والنماذج الذهنية).

- أما البعد التقني فيشمل على: المهاران والبراعات Crafts غير الرسمية التي يتم ادخالها ضمن

مصطلح معرفة الكيف Know-How.

وبناء على ذلك يقول Wiig أن المعرفة الضمنية هي معرفة ملونة Internalized تكونت مما تعلمه الفرد، وتكمن في عقله ، لذلك ما لم يتم تحويلها الى معرفة معلنة فانها ستبقى محدودة الاستخدام، ومحدودة الفائدة، ومحدودة القيمة لأنها غير متاحة لحاملها. وبالتالي فان المؤسسة ستخسر هذه المعرفة الضمنية اذا غادر حاملها المؤسسة لسبب ما. وقد صنف العالمين أربعة عمليات لتحويل هذين النوعين، يمكن تمثيلها في الشكل الموالي<sup>(21)</sup>:

الشكل رقم (5) : عمليات تحويل المعرفة



المصدر : Aldo Levy, La gouvernances des Savoirs (Paris: Gualinon éditeur. 2003) p:166

- 1- عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، وهذا التحويل ينتج عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه.
  - 2- عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى، تظهر هذه العملية عندما يقوم الفرد بمزج وتنظيم مجموعة من المعارف الصريحة، باستعمال مهاراته وخبراته ليخرج بمعرفة جديدة أخرى.
  - 3- عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهذا عندما يبدأ الأفراد بنشر المعرفة الضمنية وإخراجها واستخدامها في التوسع والمشاركة بها مع الآخرين.
  - 4- عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، تتم هذه العملية من خلال تدوين وتخزين المعرفة الصريحة بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها مرة أخرى.
- وعمليات التفاعل والحركة التي تتم بين الفرد والمؤسسة وبين المعرفة الصريحة والضمنية تنتج "معرفة تنظيمية"

<sup>21</sup> Rose Dieng et al, Knowledge Management ( Paris : Dunod , 3<sup>e</sup> edition, 2005 ) p : 7 -5

## 8. المعرفة التنظيمية:

ان المعرفة التنظيمية تتمثل في كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسة. فالمؤسسة منتج للمعرفة و تستخدم لها في آن واحد ، وتتكون المعرفة التنظيمية من مجموع التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية، التي توجه وتنظم بشكل مباشر أو غير مباشر كافة الأنشطة المعرفية بالمؤسسة<sup>(22)</sup>، ومن ثم فإن هذه المعرفة هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المؤسسات المعاصرة، وهي تتشكل من خلال العناصر التالية<sup>(23)</sup> :

- ✓ قدرة المؤسسة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية لدى أفراد المعرفة الصريحة التي تمثل رصيد المؤسسة من خياراتها وتعاملاتها.
- ✓ نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات المؤسسة لتوجيه نشاطاتها.
- ✓ التخليق والابتكار المستمر للمعرفة بما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية.
- إن عملية دمج المعرفة الرسمية للمؤسسة (أهداف، سياسات، قرارات، استراتيجيات... الخ) مع المعرفة الضمنية لكل فرد، من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المؤسسة ومستوياتها، تؤدي إلى تكوين " معرفة مشتركة " وبذلك يتم تكوين المعرفة التنظيمية على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة

## 9. صفات المعرفة المطلوبة

ينبغي أن ينظر الى عملية ادارة المعرفة<sup>24</sup> (توليدا ، ونقلًا ، وتشاركًا ، وتعلما ، وغير ذلك) بحذر شديد ، ولا يتم بناء المعرفة في المؤسسة الا بما يتفق ورؤيا هذه المؤسسة، ورسالتها ، وأهدافها ، واستراتيجيتها ، وليس بناء أي معرفة. وبالتالي، فانه لا بد من معرفة الصفات الواجب توافرها في المعرفة المطلوبة ، لأن ذلك يساعد في تقييم نوعية وطبيعة المعرفة التي تمتلكها المؤسسة أو استخدامها . ومن هذه الصفات حسب (Wiig) :

- التمامية Completeness ، والترابطية Connectedness
- الانسجام (التطابق) Congruency
- المنظور والهدف Perspective
- المعرفة النوعية Qualitative
- التأكد ، وعدم التأكد ، والقيم والمواقف ( الآراء) النوعية (التشوش)
- Certainty and Uncertainty , Qualitative Opinions And Values (Fuzziness)
- التذويت Internalization
- الترابطات والارتباطات ذات العلاقة Associations and Relational

22- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، مرجع سبق ذكره، ص : 204  
 23- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات ، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ( جامعة ورقلة ، مارس 2004) ص : 243  
 24 د. هيثم حجازي ، إدارة المعرفة مدخل نظري، ، مرجع سبق ذكره ، ص 67

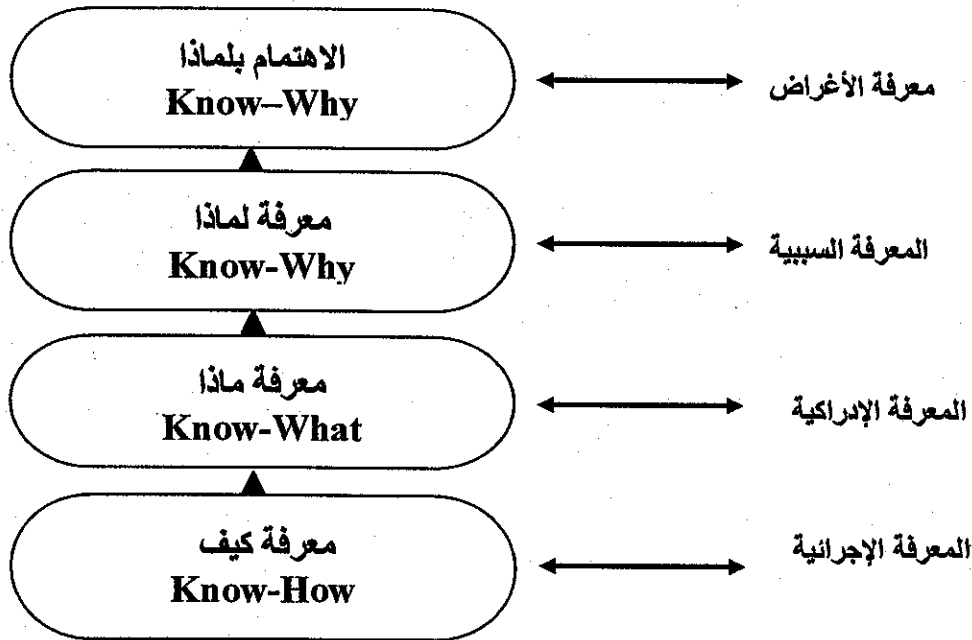


## 10. أنماط المعرفة

صنف Marquardt أنماط المعرفة<sup>25</sup> ضمن خمسة أنماط :

- 1) معرفة ماذا Know-What : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
  - 2) معرفة كيف Know-How : وهي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة .
  - 3) معرفة لماذا Know-Why : وهي معرفة لماذا هناك حاجة الى نوع معين من المعرفة .
  - 4) معرفة أين Know-Where : وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها .
  - 5) معرفة متى Know-When : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة الى معرفة معينة .
- ومما لاشك فيه أن معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية ، إذ أن المؤسسات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المؤسسات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية. والشكل التالي يوضح تصنيف المعرفة:<sup>26</sup>

الشكل رقم (6) : تصنيف المعرفة



Source : Kathryn A.Badamshina (2004) :Knowledge Management ,

فاذا عرفنا هذه الأنماط للمعرفة ومدى تنوعها وتداخلها، فما هي أساليب ادراكها ؟  
هناك أسلوبين للادراك المعرفي هما :

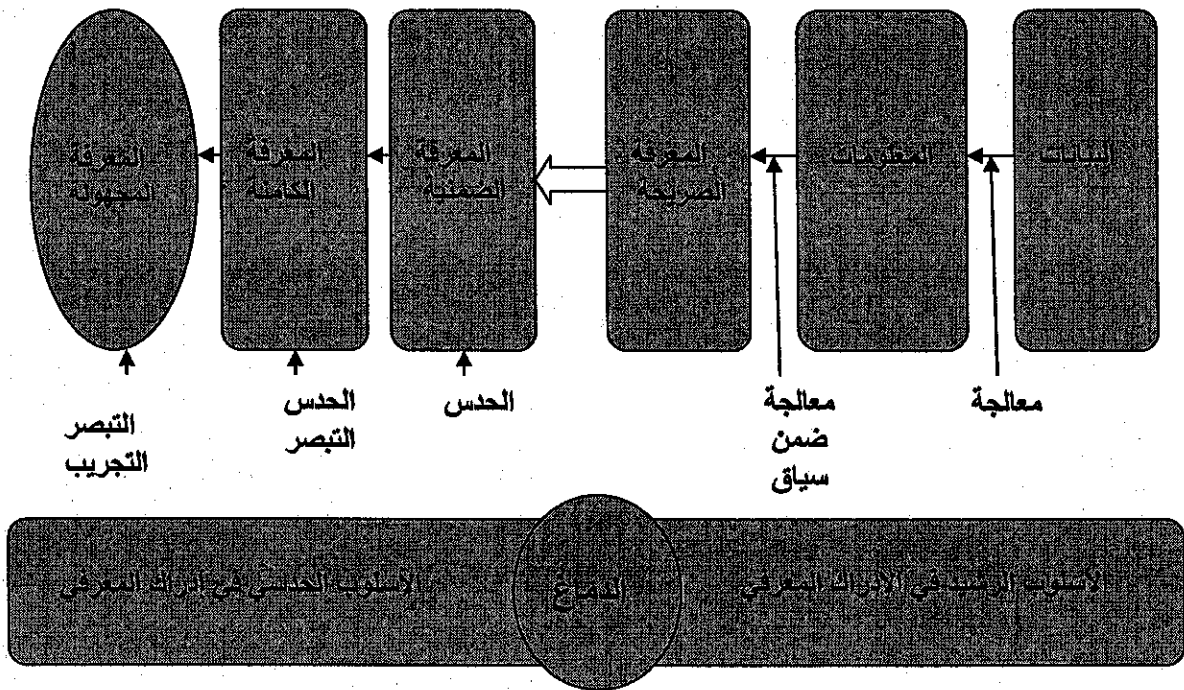
- الأسلوب العقلاني في المعرفة .Intellectual.
- و الأسلوب الحدسي في المعرفة Conjectural

<sup>25</sup> د.هيثم حجازي ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، مرجع سبق ذكره ، ص 68  
<sup>26</sup> نجم عيود نجم ، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، مرجع سبق ذكره ص:48

## 11. أساليب الإدراك المعرفي:

- كل فرد أو مدير في تسييره الإداري يتميز بأسلوبه المعرفي الخاص ، فهو اما يميل الى :
- الأسلوب الرشيد القائم على أولوية المنطق والطريقة العلمية بمراحلها المتعددة ( تحديد المشكلة ، جمع المعلومات ، والتفاصيل الكثيرة ، وضع البدائل ، المفاضلة بين البدائل وأخيرا الاختيار الأفضل).
  - أو الأسلوب القائم على الحدس علة الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي.
- فالأول هو أسلوب خطوة - خطوة ، وأما الثاني فهو أسلوب الخطوة الواحدة و الوثبة الكبيرة.
- وقد أشارت الدراسات المختصة<sup>27</sup> أن الدماغ البشري يتكون من فصين أو جانبيين :
- الجانب الأيمن هو مركز الوظائف الخلاقية، والحدس
  - الجانب الأيسر هو الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط، والترابط المنطقي.
- ومع أن الحالة المثالية هي تحقيق التوازن بين هذين الجانبين ، الا أن المدير يميل غالبا الى أحدهما : الابتكار والتعامل مع البيئة المتغيرة والمواقف الغامضة أو الرشيد والمنطق والحالة القائمة والمواقف الواضحة... فالحدس يمكن تعريفه بأنه طريقة قائمة على الخبرة للوصول الى المعرفة أو الاستدلال فيها مع ترجيح الدليل الذي يكون غير واعي وتلقائي. والشكل التالي يوضح مجالات عمل هذين الأسلوبين مع التصنيف السابق للمعرفة.

الشكل رقم (7): السلسلة المستمرة من البيانات الى المعرفة



<sup>27</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، مرجع سبق ذكره ص:49

## 12. أبعاد المعرفة

أشار Wiig & Trott & Warner & Witzel الى وجود عدة أبعاد للمعرفة ، بحيث أن مفهومها يقترن وجوبا بتحديد هذه الأبعاد.

فحتى تتم إدارة المعرفة بشكل جاد ودقيق من أجل تحقيق النتائج ، يجب أن تكون هناك تعريفات إجرائية للعديد من هذه الأبعاد. وذلك بهدف فهم ما الذي يحدث ، ووصف كيفية تعامل الناس مع هذه التحديات والفرص ذات العلاقة بالمعرفة ، واستخدامها في أعمالهم.

## 13. خصائص (سمات) المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وأغلبهم يتفق على خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني وهي (28) :

1- التراكمية : تظل المعرفة صحيحة في اللحظة الراهنة، لكن لا تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

2- التنظيم : المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3- البحث عن الأسباب : البحث عن السبب يهدف إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث و التعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر.

4- 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 لأن تنقل إلى كل الناس. واليقين لا يعني أن المعرفة ثابتة بل يعني الاعتماد على أدلة مقنعة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.

5- وأهم ما ميز المعرفة هو ( اللاملموسية القياسية ) حيث أن المعرفة كمنتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المؤسسات المعتمدة على المعرفة. وكما يشير Sveiby الى أن المعرفة<sup>29</sup> تتصف بصفات أربع، هي:

1) أنها ضمنية Tacit

2) أنها موجهة بالأفعال Action-Oriented

3) أنها مدعومة بالقواعد Supported By Rules

4) أنها متغيرة باستمرار Constantly changing

كما يوضح Sveiby أن المعرفة متغيرة باستمرار ، ولما تتحول من معرفة ضمنية الى معرفة معلنة بواسطة اللغة تصبح ساكنة Static. ويجب مزجها مع المعرفة الشخصية ، لتصبح حقيقية فعلية مرة أخرى.

<sup>28</sup> - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص: 14

<sup>29</sup> د. هيثم حجازي ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، مرجع سبق ذكره ، ص 69

## 14. فجوة المعرفة

يشير Wiig الى وجود أنواع عديدة من "فجوة المعرفة"<sup>30</sup>. ويضيف أن بعض هذه الفجوات تظهر من خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف. فقد تتولد فجوة من خلال العلاقات بين مختلف الأطراف،

- كأن يكون طرف له معرفة متفوقة في حين الطرف الآخر معرفته أقل.
- أو بيد دولة تكون على درجة أعلى من التعليم من أخرى.
- أو حينما تكون القاعدة التكنولوجية لدى شعب أفضل منه لدى شعب آخر.
- أو حينما أحد الأطراف يعرف أكثر من الطرف الآخر.

كما قد تحدث فجوة معرفة بين صانع المعرفة Knowledge Worker وبين العمل حينما يتطلب العمل توافر مهارة معينة لا يمتلكها صانع المعرفة ، وهكذا.

ومن أجل ادارة فجوة المعرفة ، تم تحديد الخطوات التالية:

- تحديد طبيعة فجوة المعرفة.
- تحديد أفضل خيارات ادارة المعرفة.
- تنفيذ الخيارات فيما يتعلق بالتدريب ، واعادة تحديد واجبات الأفراد.

وهناك عدة أسباب تعمل على حدوث فجوة المعرفة ، منها :

- الافتقار الى الاستعداد الشخصي.
- الافتقار الى المعرفة المتعلقة بالعمل.
- وجود " فجوة اتصالات " بين الدوائر.
- افتقار فرق العمل الى الفهم والادراك الكافيين لخبرات وقدرات ووجهات نظر الفرق الأخرى.

- الافتقار الى المهارات الأساسية على الصعيدين النظري والعملية.

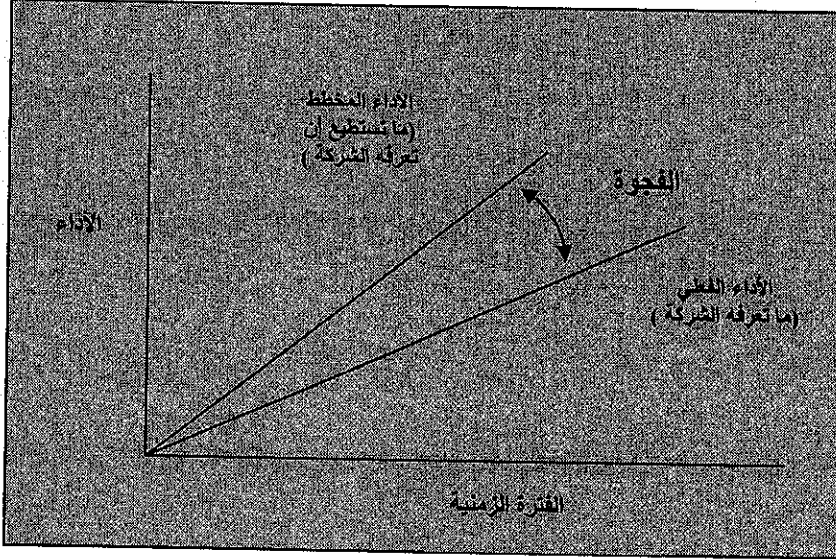
ان تحليل الفجوة أداة تحليل مهمة استخدمت في مجال الأداء الاستراتيجي. حيث أن الفجوة تكون غالبا بين ماهو المخطط الاستراتيجي والأداء الفعلي للمؤسسة. والشكل التالي يوضح فجوة الأداء وهي نفسه فجوة معرفة بين ماتعرف الشركة وبين ماتستطيع أن تعرفه وكذلك ماينبغي أن تعرفه.

وهذا مايمكن تحديده بالنسبة لكل أبعاد الأداء الاستراتيجي المتمثلة في :

التكلفة ، الجودة ، الاعتمادية ، المرونة ، والمعرفة والابتكار.

وبالتالي تكون الفجوة هي المادة الأساسية للخطة الاستراتيجية التي تبغي المؤسسة إنجازها في الفترة القادمة.

الشكل رقم (8) : فجوة الأداء و المعرفة



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات (الأردن : الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005)ص:169

ان تحليل الفجوة يمكن أن يعمل على مستويين من الفجوات:

- الفجوة الداخلية: بين (الفعلي-الامكانية) وبين (الامكانية-الهدف) داخليا
- الفجوة الخارجية: بين (الفعلي-الامكانية) وبين (الامكانية-الهدف) خارجيا

والشكل التالي<sup>31</sup>

الشكل رقم (9) : تحليل فجوة المعرفة الداخلية و الخارجية

فجوة الإمكانية - الهدف (تغيير الحالة القائمة)	نقاط القوة و الضعف في الشركة	الفجوة الداخلية فجوة الفعالية - الإمكانية (الحالة القائمة)
ماذا نستطيع أن نعمله الشركة؟ فجوة (2) : فجوة معرفة ماذا نستطيع أن نعمله الشركة؟		ماذا نعمل الشركة؟ فجوة (1) : فجوة قدرة ماذا نستطيع أن نعمله الشركة؟
فجوة الإمكانية - الهدف (تغيير الحالة القائمة)	الفرص و التهديدات في البيئة	الفجوة الخارجية النافسية فجوة الفعالية - الإمكانية
ماذا نستطيع أن نعمله الشركة؟ فجوة (2) : فجوة معرفة ماذا نستطيع أن نعمله الشركة؟		ماذا نعمل الشركة؟ فجوة (1) : فجوة قدرة ماذا نستطيع أن نعمله الشركة؟

## 15. خريطة المعرفة Knowledge Mapping

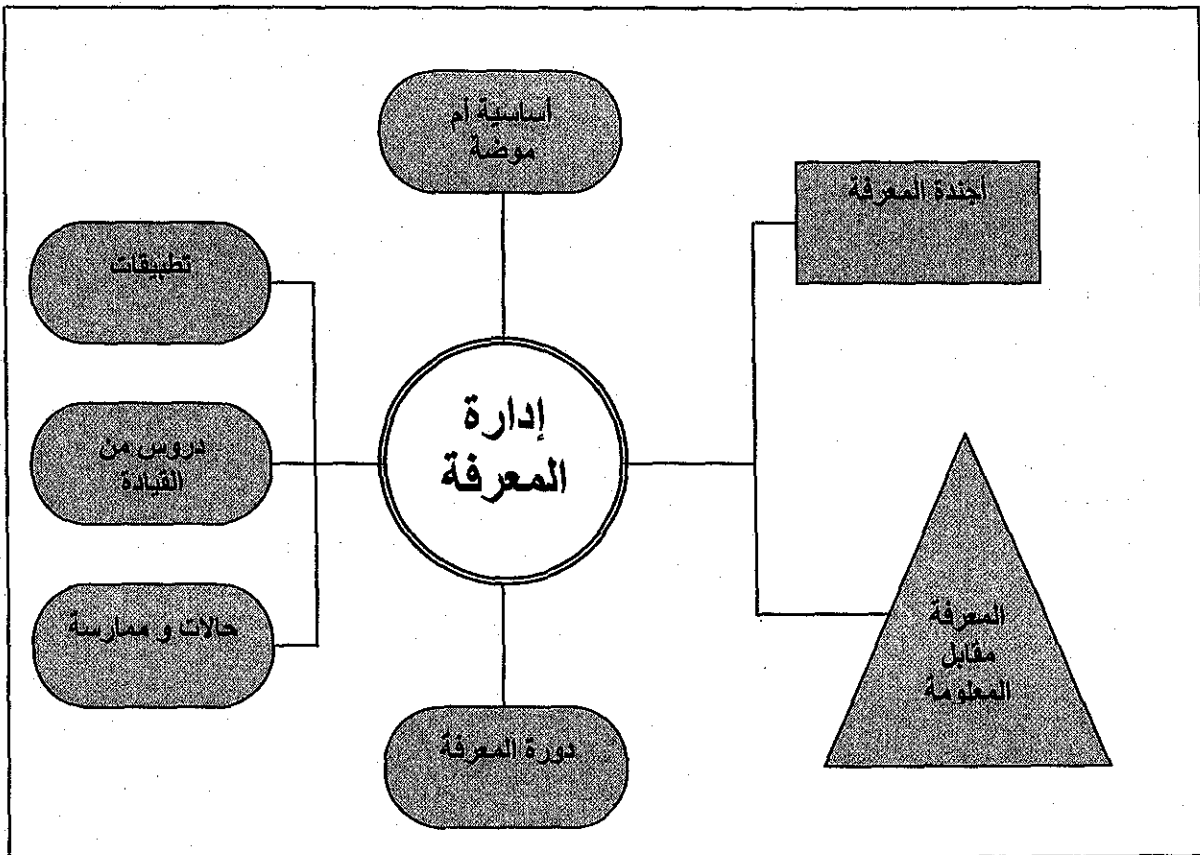
تحدث Davenport & Prusak عن خريطة المعرفة ، التي هي بمثابة عملية جرد لموجودات مؤسسة ما من أفراد ، ووثائق ، وقواعد بيانات ، وغير ذلك.

وسواء أكانت هذه الخريطة خريطة فعلية أم كانت قاعدة بيانات فالها تدل على المعرفة ، لكنها لا تحتوي عليها . وبالتالي ، فهي دليل وليست مخزناً .

وتشمل عملية تطوير خريطة المعرفة على تحديد الأماكن التي توجد فيها المعرفة الهامة داخل المنظمة . وتهدف خريطة المعرفة الى ارشاد أفراد المؤسسة الى الجهة التي يتعين عليهم الذهاب اليها حينما يكونون بحاجة الى الخبرة <sup>32</sup> (Daft,2001).

وبناء على ذلك ، فان أفراد المؤسسة الذين تكون بحوزتهم خريطة معرفة جيدة تكون لديهم قدرة جيدة على الوصول الى مصادر المعرفة . وبدون هذه الخريطة سيكون من الصعوبة العثور على هذه المعرفة خاصة وأن خريطة المعرفة تعتبر أداة تقييم للمخزون المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة ، وتكشف عن نقاط القوة ليتم استخدامها ، وعن الفجوات ليتم ردمها . والشكل التالي يوضح خريطة المعرفة

الشكل رقم (10) : خارطة المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص33

## 16. موجودات المعرفة Knowledge Assets

حسب ( Leontiades , 2001,52-53 ) و ( Warner & Witzel , 2004, 68-72 ) فإن موجودات المؤسسة تقسم الى قسمين<sup>33</sup> :

- موجودات ملموسة **Tangible Assets** : وتمثل الأجهزة ، والمباني ، والمعدات ، ....
  - موجودات غير ملموسة **Intangible Assets** : وهي موجودات المعرفة المخبئة واللامرئية.
- وأوضح Wiig أن موجودات المعرفة في أي مؤسسة هي أكثر الموجودات أهمية ، رغم أنها لا تظهر في حساب الميزانية العامة للمنظمة.

وتقسم موجودات المعرفة الى أربع مجموعات أساسية:

- **موجودات التكنولوجيا** ، وتشمل : المعرفة التكنولوجية ، والتصاميم التكنولوجية ، وتكنولوجيا التصنيع، ونتائج البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع، وماشبه ذلك.
- **موجودات المعرفة المدونة** ، وتشمل : اجراءات المؤسسة ، ونظم المعرفة ، وأدلة التشغيل ، والدروس المتعلمة ، والخبرة الموثقة ، وماشبه ذلك.
- **موجودات المعرفة البشرية**، وتشمل : الخبرة الادارية ، والخبرة الاحترافية ، والخبرة التشغيلية ، ومعرفة المنظمة ، ومعرفة السوق ، ومايشبه ذلك.
- **موجودات المعرفة الأخرى** ، وتشمل ، أسرار التجارة ، وممارسات المنظمة ، وحقوق التأليف ، والعلامات التجارية، ومايشبه ذلك.

## 17. قيادة المعرفة Knowledge Leadership

تعتبر قيادة المعرفة و (قائد /ضابط المعرفة) أحد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات ادارة المعرفة<sup>34</sup>.

ويشير (Prusak & Davenport) و (Cumming & Worley) الى أنه مع ازدياد الاهتمام بمجمل المعرفة وازدياد استخدامها في تطبيقات ادارة المعرفة ، ولأهمية الدور الذي تلعبه في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ، بدأ العديد من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا باستخدام ما يسمى ضابط المعرفة **Chief Knowledge Officer (CKO)** أو قائد المعرفة **Knowledge Leader (KL)** ليتولى مسؤولية قيادة ادارة المعرفة في هذه المنظمات.

<sup>33</sup> هيثم حجازي ، ادارة المعرفة مدخل نظري ، مرجع سبق ذكره ، ص73

<sup>34</sup> نفس المرجع السابق ، ص74

ويعتبر دور ضابط ( قائد ) المعرفة من أدوار الإدارة العليا، ويوازي دور مدير إدارة الموارد البشرية، أو إدارة العمليات. وبالتالي، فإن دور قائد المعرفة دور مركب Complex متعدد الوجوه، ويتضمن القيام بالمهام التالية:

- الدفاع عن المعرفة أو التبشير بها
  - تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومراقبتها، والمكتبات، وقواعد المعرفة، وشبكات المعرفة، ومراكز البحوث، والبنية المنظمية المستندة الى المعرفة.
  - إدارة العلاقات مع مزودي المعلومات والمعرفة الخارجيين (شركات قواعد البيانات أو الشركاء الأكاديميون) ومناقشة العقود المتعلقة بالعمل معهم والتفاوض حولها.
  - تقسيم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المؤسسة ( تطوير منتج جديد، وبحوث السوق، وتطوير استراتيجية الأعمال).
  - تصميم وتنفيذ مداخل ترميز المعرفة الخاصة بالمؤسسة.
  - قياس وإدارة قيمة المعرفة بواسطة التحليل المالي التقليدي وغيره من أساليب القياس.
  - إدارة مديري المعرفة في المؤسسة، وإدارة حياتهم الوظيفية.
  - قيادة تطوير استراتيجية المعرفة. وبناء ثقافة المعرفة في المؤسسة.
- ومن أجل كل ذلك يرى Wiig و Davenport & Prusak على قائد المعرفة أن يتصف بمايلي:
- أن يكون حسن التعليم والتدريب في مجال تخصصه، وبارعا فيه بدرجة عالية.
  - أن يمتلك معرفة عميقة وواسعة بمستويات المعرفة. وأن يكون خلاقا ومبدعا.
  - أن يكون قادرا على التصرف بدكاء وبراعة في مختلف المواقف
  - أن يمتلك المهارات البينشخصية Interpersonal
  - أن يكون مؤمنا بقيم المنظمة وأهدافها. أن يمتلك خبرة عميقة في بعض مجالات إدارة المعرفة.
  - أن يكون على ألفة وحميمية مع المؤسسات والتكنولوجيات التي تقود المعرفة
  - أن يمتلك قدرة على اظهار مستوى عال من القدرة المعرفة Knowledge Ability المرتبط بشكل مباشر بالمكانة المهنية للفرد.



## 18. ثقافة المعرفة Organizational Knowledge Culture

تعرف ثقافة المنظمة<sup>35</sup> بأنها مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ، ومع الموردین ، والزبائن ، والناس الآخرين ممن هم خارج اطار المنظمة. (Jones, 2001, 130). وتساعد الثقافة التنظيمية على أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يجب تعليمها للآخرين الأعضاء الجدد الداخلين الى المنظمة كطريقة وأسلوب للادراك والتفكير فيما يتعلق بتلك المشكلات. (Daft & Noe, 2001, 587). ويجب أن تعمل هذه الثقافة على تشجيع التشارك في المعرفة، وتجنب الأسباب التي تؤدي الى التردد في توليد المعرفة ، والتشارك فيها، واستخدامها (Greengard, 1998, 93-95) لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة.

ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح ادارة المعرفة من خلال الطرق التالية<sup>36</sup>

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب ادارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية :
- أي من هو الشخص المتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ، والمشارك فيها ، والذي يستطيع خزنها.
- ايجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- صياغة وتشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة ، والتحقق من صحتها ، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

كما تشير الدراسات الى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية التي يمكن للمنظمة اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها ، والبناء على أفكار آخرين .

ومن هذه العوامل حسب (McKenzie & Van Winkelen , 2004):

- ايجاد رابط عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال ادارة قوية.
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الادارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك، ودعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها الى شبكات رسمية
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم التشارك في المعرفة

<sup>35</sup> هيثم حجازي، ادارة المعرفة مدخل نظري، ، مرجع سبق ذكره ، ص77

<sup>36</sup> Fahey, L & De Long, D.W. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, The academy of Management Executive, 14 (4) pp. 113-127

## 19. مجتمع المعرفة

هو المجتمع<sup>37</sup> الذي يهتم بالمعرفة ويعتبرها فنج مهما في جميع مجالات الحياة، ويمتاز هذا المجتمع بعدة خصائص، وهي:

- إنتاج المعرفة وليس استهلاكها، وتوافر مستوى عال من التعلم والنمو المستمر في الوسائل التعليمية.
- توافر مراكز البحث والتطوير والعمل على رفدها بالأفراد المؤهلين والمعدات اللازمة وتطويرها باستمرار، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتوفير المناخ الثقافي من أجل فهم مغزى التغييرات والتجاوب معها.

- القدرة على إنتاج البرمجيات وليس إنتاج المعدات الصلبة أو الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة

وكما عرف في تقرير التنمية البشرية العربية لعام 2003 مجتمع المعرفة بأنه " ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات نشاطات المجتمع: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا للارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية"<sup>38</sup>

تلعب المعرفة فيه دورا حاسما في تشكيل البنى الاجتماعية وأدائها الاقتصادي حيث يتكاثف المدخل المعرفي في الحياة اليومية للأفراد وفي مجال العمل يزداد عدد العاملين في منظومة المعرفة، ونصيبهم من قوة العمل وترتفع نسبة وقت العمل المخصصة للنشاطات المعتمدة على المعرفة.

وفي هذا الصدد يشير دركر-Drucker- إلى أن مجتمع ما بعد الرأسمالية سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات، وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة تختلف بما كان سائدا في المجتمع الرأسمالي،

- ففي المجتمع الأول توجد طبقتان هما الرأسماليون والعمال.
  - أما مجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما: عمال المعرفة، وعمال الخدمات. كما ستكون الأنشطة المعرفية هي أساس إنتاج الثروة، وأهم أدواتها هما: الإنتاجية والابتكار وستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة أي "اقتصاد المعرفة"، وتتميز المعرفة في عصرها الجديد بكونها معرفة متخصصة يمارسها المتخصصون<sup>39</sup>.
- مجتمع المعرفة يعني تأسيس نمط إنتاج المعرفة عوضا عن هيمنة نمط الإنتاج الريعي الذي تشتق القيمة الاقتصادية أساسا من استنزاف المواد الخام.

<sup>37</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2007، ص 18

<sup>38</sup> تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003، المكتب الإقليمي للدول العربية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003، ص 3.

<sup>39</sup> بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مرجع سبق ذكره، ص 242.

## 20. عملية الارتقاء المعرفي

تمثل مراحل عملية الارتقاء المعرفي برباعية تتكون من: البيانات، المعلومات، المعرفة، وأخيرا الحكمة

1- البيانات (Data): ومفردها بيان وهي المادة الخام، و يتم جمعها من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية أو مكتوبة وقد لاتفيد البيانات وهي في شكلها الأولي إلا بعد تحليلها وتفسيرها وتحويلها إلى المعلومات .

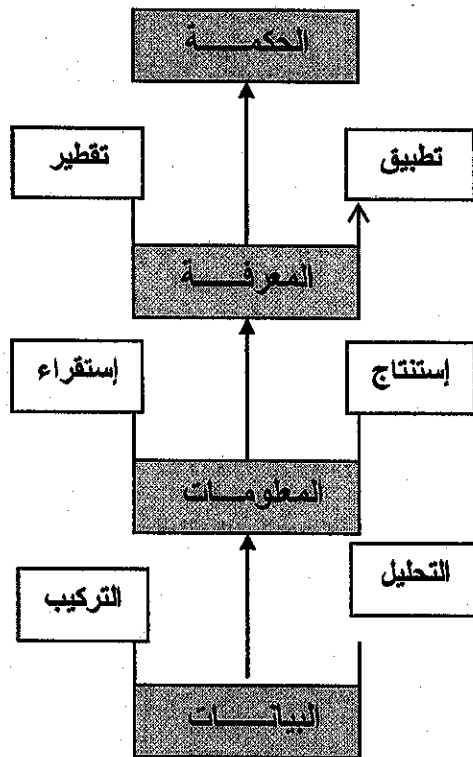
2- المعلومات (information): ومفردها معلومة وهي أصغر وحدة في المعلومات وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والتركيب من أجل استخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات و علاقات و مقارنات . فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة .

3- المعرفة (Knowledge): هي حصيلة امتزاج خفي بين المعلومات والخبرة و المدركات الحسية و القدرة على الحكم، إذن المعرفة هي التطبيق الفعلي للمعلومات، هذا التطبيق التكرار يقود إلى الخبرة و التمحيص والتحليل الإضافي مما يؤدي إلى توليد الحكمة .

4- الحكمة (wisdom): تمثل دورة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري بتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة و كسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع و الاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف.

يمكن تمثيل مسار عملية الارتقاء المعرفي من مستوى البيانات إلى الحكمة الشكل التالي :

الشكل رقم (11) : عملية الإرتقاء بالمعرفة



## 21. التمييز بين المعرفة والسلعة

لقد خضع إنتاج السلع ولازال لندرة الموارد، في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالوفرة في المعلومات والمعرفة، ولكن بالمقابل فإن هذه الوفرة قد تؤدي إلى مشكل الندرة في شيء آخر وهو الانتباه والتركيز من قبل المتلقين، كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالنمو الأسّي<sup>(40)</sup> والجدول التالي يوضح المقارنة بين السلعة المادية والمعرفة الأثرية :

الجدول رقم (1): مقارنة السلعة بالمعرفة

المعرفة	السلعة	البيانات
غير منظورة ، أثرية غير محددة الوفرة تزايد العوائد أو الرافعة متولدة ذاتيا تزامن الاستخدام والإنتاج	منظورة قابلة للقياس الندرة تناقص العوائد متلاشية تعاقب الإنتاج والاستهلاك	الخصائص
قيمة التبادل عند الاستعمال	قيمة الاستعمال و التبادل	القيمة
عمال ومهنيو المعرفة	العمال اليدويين	الأفراد
مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير)	المقاييس الإنتاجية التقليدية المحاسبة التقليدية المؤشرات المالية	المقاييس
في الانتباه والتركيز	في المواد	نقط الندرة
دور توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	دور تقادم (الضعف)	الضعف والقوة
أسّي	خطي	النمو

المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34-35

فمن الواضح بأن هناك اختلاف بين السلع المادية والمعرفة حيث أن: السلعة لها قيمة استعمال وقيمة تبادل وأن المعرفة لا قيمة اقتصادية لها ( قيمة تبادل ) إلا عند استعمالها. لذلك فإن المعرفة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئاً ما لم توضع في الاستعمال

## 22. التمييز بين المعرفة والخدمة

مع التطور اللاحق نحو الاقتصاديات القائمة على الفنون والمعرفة وظهور قطاع المعرفة كقطاع رابع ( يتكون من المعلومات، المعرفة، الفنون والأخلاقيات ) في الاقتصاد (إلى جانب القطاعات التقليدية الثلاثة : الزراعة، الصناعة، الخدمات ). أصبح التمييز الأكثر أهمية ليس بين السلعة والخدمة ولا بين أنواع الخدمات نفسها وإنما بين الخدمة والمعرفة، ومع أن المعرفة هي أيضا خدمة وأن كلاهما نشاط يُقدم لإشباع حاجة الإنسان، إلا أن هذا لا يلغي التمييز بين الاثنين في حالات كثيرة منها<sup>(41)</sup>

✓ إن بعض الخدمات يمكن أن تُقدم من قبل أفراد الخدمات اليدويين، الذين قد لا يتوفرون على قدر ذي أهمية من المعرفة، وهذا ما نجده مثلا في محلات التنظيف أو خدمات غسيل السيارات، في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير عند تقديم خدماتها كما في الاستشارات وخدمات التعليم العالي.

✓ هو أن المعرفة هي خدمة مضاف إليها بعدا أساسيا و هو ثراء المعرفة أو المعلومات:  
(المعرفة = خصائص الخدمة + ثراء المعلومات)

✓ يعتمد هذا التمييز على كثافة المعرفة، فالأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة، بل إنها تتباين بشكل كبير بما يساعد هذا التباين على تمييزها عن الخدمة أيضا، وفي هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها وإنما هي مجرد عمليات أو خدمات يتم إنجازها، بحيث لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية التي تنجز على المواد الأولية في الصناعة، كما في خدمات نقل المواد من مخزن إلى عمليات الإنتاج على سبيل المثال، ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة وهذا ما يمكن أن نجده في المستوى الأدنى من الخدمات المهنية، ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو الأكثر تخصصا، وهي التي تساهم في توليد المعرفة.

## المطلب الثاني: آثار المعرفة على المؤسسة والعوامل المؤثرة فيها

### 1. أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ثانياً، والذي بات يعرف "باقتصاد المعرفة"، ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية<sup>(42)</sup> :

- ✓ أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم، والهيكلية بحيث تكون أكثر مرونة.
- ✓ أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت عمليات البحث والتطوير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- ✓ أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدد التغيير الجذري في المؤسسة، لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- ✓ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة .
- ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- ✓ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية.

والمؤسسة في حقيقتها هي ككائن حي، تعيش على المعرفة تنشأ في إطارها وتزود من مناها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المؤسسة حين يُمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها<sup>(43)</sup>. و تتجسد المعرفة داخل المؤسسة<sup>(44)</sup> في : معرفة خاصة بالمؤسسة وهي المعرفة التي تميز قدرتها على البحث والتطوير والتي تساعد على تحقيق أهدافها وإبراز منتجاتها وخدماتها، ومعرفة خاصة بكفاءاتها ومهارات أفرادها والتي تميزها في نشاطاتها وقدرتها على التكيف والتطوير.

وتتسع أهمية المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقة بين العملاء والمهارات الفنية، بكونها تشكل رأس المال الفكري لأية مؤسسة مهما كان نوعها، فتصبح المعرفة بذلك مورداً لها يتعين عليها الاستفادة منه<sup>(45)</sup>، و يعكس لنا هذا المفهوم بأن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل .

<sup>42</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 13

<sup>43</sup> علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002) ص: 206

<sup>44</sup> MICHAL GRUNDSTIEM – GAMTH, Un cadre directeur pour réparer les connaissances cruciales pour l'entreprise ( research reporte n 09 LAMSAPE : Université .Paris( daupline) février 2002 ) p : 18

<sup>45</sup>

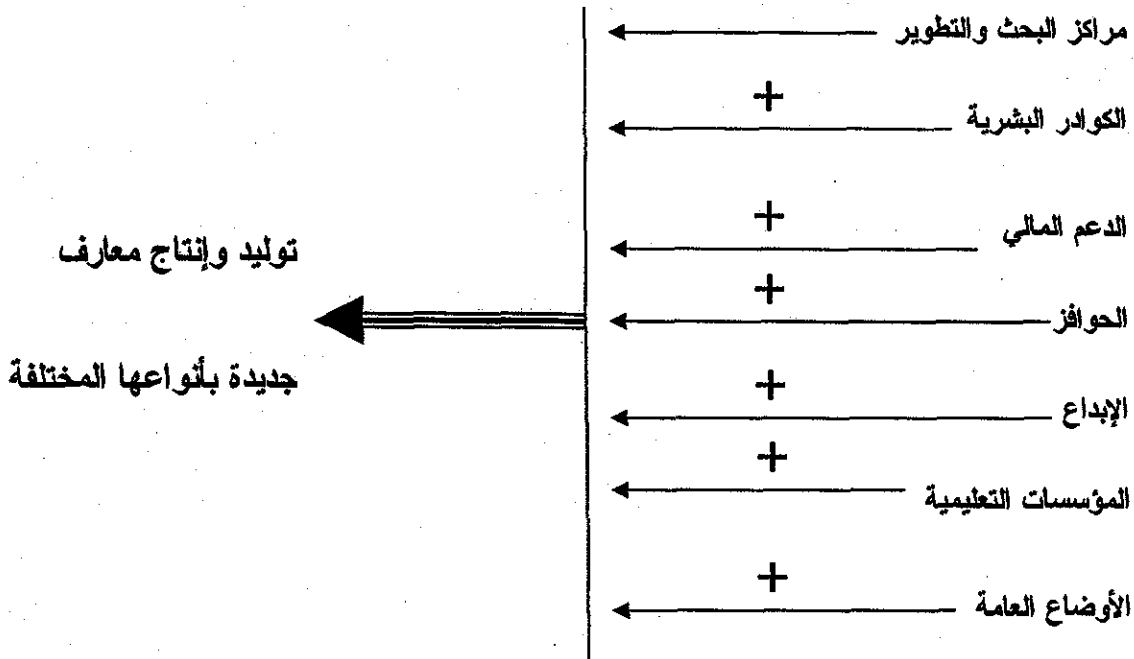
ADVINSSON, Devaloping Intellectual Capital, (Skandia Lang Range Planning Vol 30) ,p:355

## 2. العوامل المؤثرة في المعرفة :

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تؤدي الى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ،  
ومن أبرزها مايلي :

- مدى توفر مراكز البحث والتطوير
- مدى توفر الموارد والكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على اجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية.
- مدى توفر الدعم المالي اللازم
- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي
- الابداع
- المؤسسات التعليمية
- الأوضاع العامة، السياسية ، والاجتماعية ، والثقافية...

الشكل رقم (12) العوامل المؤثرة في المعرفة



### 3. آثار استعمال منتج المعرفة :

- المعرفة تنشئ الأسواق الجديدة من خلال الابتكار
- المعرفة تزيد في حجم العوائد من خلال التميز المعرفي على المنافسين.
- المعرفة تعمل على تحسين أساليب وطرق العمل ومن ثم تخفيض التكاليف.
- المعرفة تجذب الزبائن الجدد، وتحافظ على الزبائن من ذوي الولاء، حيث خبرة الزبون تحظى بعناية فائقة من قبل إدارة المعرفة.
- إضافة خصائص وسمات إضافية للمنتج تنسجم وتطلعات الزبائن.
- التركيز على الأفراد والمنتجات المتنوعة وتجزئة السوق واستراتيجيات التميز.
- البحث المتواصل عن الحاجات المتحددة للزبائن وتطويرها وابتكار الخدمات والمنتجات الجديدة .



## المطلب الثالث : الأصول المعرفية للمؤسسة وطرق تطويرها

### 1. الأصول المعرفية

ثمة عدة نماذج قد طورت لقياس الأصول المعرفية وتطوير مؤشر نذكر أهمها والأكثر استخداماً وأقدمها:

مؤشر Skandia Navigator

تعتبر منشأة Skandia (شركة تامين سويدية) أول شركة كبرى التي بذلت جهوداً حسنة لقياس الأصول المعرفية. وقد طورت شركة Skandia سنة 1985 مؤشر الأسهم الذهني للاستخدام داخلياً ثم ألحقته بالتقرير المالي التقليدي لصالح المساهمين سنة 1994.

ويعتمد مؤشر Skandia لقياس الأسهم الذهني على خمس أصول:

المالية، الزبون، البحث والتطوير، الأسهم البشري والتنظيم.

فتبعاً لنموذج Skandia فإن العوامل المخفية والمؤثرة على الأسهم البشري والأسهم الهيكلية هي مكونات الأسهم الذهني حيث يعرف<sup>46</sup>

أ. الأسهم البشري ( Human Capital ):

هو عبارة عن مزيج عناصر المعرفة، المهارات، التجديد، ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم. كما يشمل قيم - وثقافة وفلسفة المنشأة. يعتبر الأسهم البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة.

ب. الأسهم الهيكلية ( Structural capital ):

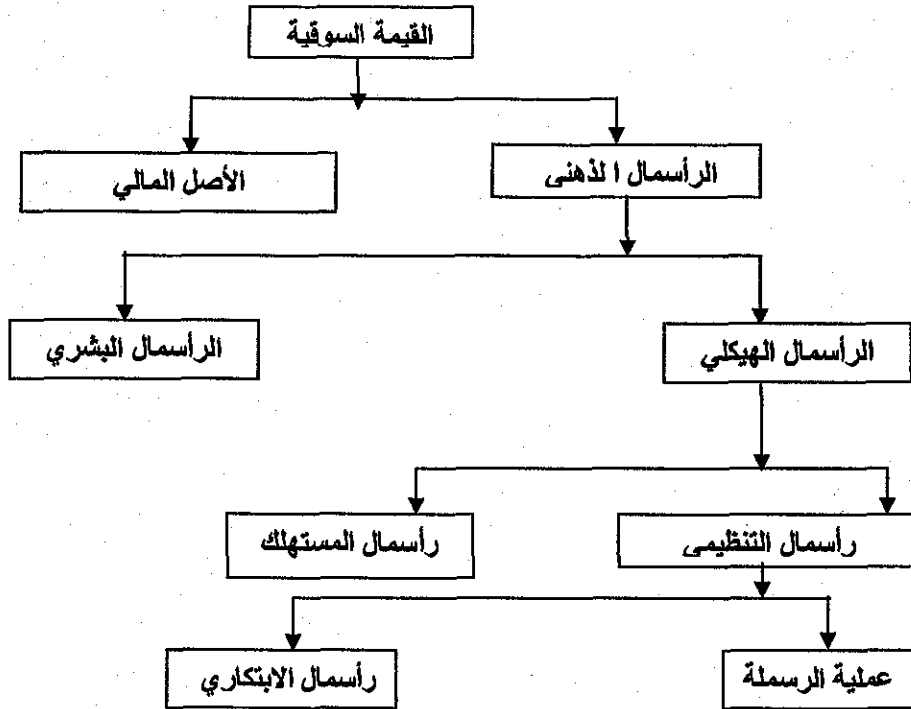
يشمل Software, Hardware, قاعدة البيانات، التنظيم الهيكلية، حقوق الاختراع، والعلامات المسجلة، وكل ما يساند إنتاجية الأفراد بتعبير أيسر كل ما يظل بالمكتب عند ترك العامل مكتبه إلى بيته. ويشمل أيضاً رأس مال المستهلك Customer capital ويضمن مختلف العلاقات المطورة مع جمهور المستهلكين خاصة المستهلكين المميزين. بخلاف رأس المال البشري فإن الأسهم الهيكلية يمتلك من قبل المنشأة عندئذ فهو قابل للتبادل التجاري

ت. الأسهم الذهني (Intellectual Capital):

هو مجموع الأسهم البشري والأسهم الهيكلية. والأسهم الذهني يحوي التجارب الميدانية وتنظيم التكنولوجيا، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية التي توفر مصادر الميزة التنافسية للمنشأة بالسوق.

مقياس Skandia يشمل الأصول المالية وغير المالية لتقييم القيمة السوقية للمنشأة وفق المخطط التالي:

الشكل رقم (13): أصول تقييم القيمة السوقية للمنشأة



المصدر : Nick Bontis , 2000

Market Value القيمة السوقية للمنشأة

Intellectual capital الرأسمال الذهني

Human capital الرأسمال البشري

Structural Capital الرأسمال الهيكلي

Customer Capital رأسمال المستهلك

Organizational capital رأسمال التنظيمي

Innovation Capital رأسمال الابتكاري

Process Capital عملية الرسمة

## 2. طرق تطوير المعارف في المؤسسة:

و حسب<sup>47</sup> (I.Nonaka – H.Takeuchi ;1995;19)، يمكن اعتبار أربع طرق لخلق ونقل المعرفة سماها بلولب المعرفة (Spirale de la connaissance)، وهي:

\* الاشتراكية (Socialisation): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين. إذن تخلق الاشتراكية المعرفة المقسمة (Partagé).

\* التوضيحية (Explicitation): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم. إن التوضيحية تخلق المعرفة التصورية (Conceptuel).

\* الترابطية (Association): وهي من المعرفة الواضحة إلى المعرفة الواضحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية و وسائل الاتصال والإعلام، فهي إذن تجمع المعارف الواضحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة. تخلق الترابطية المعرفة النظامية (Systémique).

\* الاستبطان (Intériorisation): من الواضح إلى الضمني، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل. فالاستبطان يخلق المعرفة العملية (Opérationnel).

كذلك تفتح التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال حقل واسع من الإمكانيات لتخزين، توظيف وتحريك المعارف.

<sup>47</sup> Nonaka.I –Takeuchi.H ; (1995); *The knowledge creating company* ; Oxford University Press ; P 18.

## المبحث الثاني: الاقتصاد المعرفي

في نهاية القرن العشرين ، ونتيجة لتطور الهائل في العلم والتكنولوجيا تم تحقيق نوع من التراكم المعرفي حازته الدول المتقدمة في الغالب عرف بفهوم اقتصاد المعرفة واخذ يحل محل اقتصاد اليد العاملة والآلة والبتروك كموارد للقوة والثروة. وهذا يتطلب تحول المجتمع الى مجتمع للمعرفة.

لقد باتت المعارف موردا استراتيجيا جديد في الحياة الاقتصادية المكمل للموارد الطبيعية، كما تشكل تكنولوجيا المعلومات العنصر الأساسي للنمو الاقتصادي في عصرنا الراهن الذي هو عصر الثروة التكنولوجية، وعصر التغير المتسارع ، وعصر الانفتاح الثقافي الحضاري العالمي.

ان الاقتصاد الجديد و المبني على المعرفة Knowledge based Economy هو ذلك المنهج<sup>48</sup> الذي يُستخلص من إدراك مكانة المعرفة وثقافتها والعمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية المختلفة، إي انه يعتمد على تطبيق أساليب الاقتصاد المعرفي وقواعده في مختلف الأنشطة الإنتاجية الاقتصادية والاجتماعية في مجتمع يمكن إن نطلق عليه المجتمع المعلوماتي Information Society .

فالاقتصاد المبني على المعرفة تلعب فيه المعرفة دوراً في خلق الثروة، وهذا دور قديم ظلت المعرفة تلعبه في الاقتصاد لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد حيث أصبحت أكبر وأكثر عمقاً مما كانت عليه من قبل.

حيث في هذا النوع من الاقتصاد لم تعد للمعرفة حدود في تحويل الموارد المتاحة إلى سلع وخدمات بل تعدت ذلك إلى خلق موارد جديدة وأصبحت تمثل أحد عناصر الإنتاج وأصبحت تلعب دوراً في التسويق، ويجب التأكيد على أن المعرفة تعني المعلومات والخبرات والبحوث والدراسات والتكنولوجية ونظم الإدارة الحديثة، والمهارات التي يتمتع بها الأفراد وهذا يعني أن المعرفة في معناها أوسع من مجرد معلومات ، رغم هذا الاختلاف بين هذين النوعين فإن الاستخدام الشائع لمصطلح الاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة فهو يشمل النوعين معاً، ويشتركان في ضرورة توافر رأس المال البشري ويقصد به المهارات والخبرات التي تحوزها العناصر البشرية.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> محمد نجيب محمد صادق حسن المفهوم الاقتصادي الجديد للمعرفة ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005

<sup>49</sup> محمد نجيب محمد صادق حسن مرجع سبق ذكره

## المطلب الأول : من العولمة الاقتصادية إلى اقتصاد المعرفة

لقد أدى تزايد المعلومات في السنوات الأخيرة إلى ظهور ورواج تكنولوجيا المعلومات وتطورها والتي تستخدم في التحكم بالمعلومات وتجميع البيانات ومعالجتها وتخزين المعلومات وتحديثها واسترجاعها وبثها وتوزيعه<sup>50</sup>.

كما أدى التطور التكنولوجي المتسارع إلى انخراط البشرية في عصر المعلومات تزامنا مع ديناميكية اقتصادية أفضت إلى ما يعرف حاليا بالعولمة الاقتصادية ، التي تحاول تدويل النموذج الرأسمالي بفرض مذهبية السوق كبديل اقتصادي وحيد أمام جميع دول العالم دون استثناء ، سعيا إلى تعميم التبادل الحر و قيم المنافسة ، لتحويل العالم كله إلى قرية تجارية موحدة ، مع زيادة تدفقات التجارة و رأس المال و المعلومات و قدرة الأفراد على الانتقال عبر الحدود ( Alain Mingat & Karolin Winter, 2002 ) .

و يرى بعض الباحثين أن منتصف خمسينات قرن الألفية الماضية تميز<sup>51</sup> بما يلي :

- 1 - بدأ في نفس الوقت الذي ظهر فيه المجتمع المعتمد على المعلومات .
- 2 - تعتمد منظمات الأعمال في عصر المعلومات على تكنولوجيا المعلومات .
- 3 - تحولت أساليب العمل في هذا العصر إلى زيادة الإنتاجية ، بعد أن كانت في عصر الصناعة تركز على زيادة الإنتاج .

4 - يتحدد النجاح في عصر المعلومات - إلى حد بعيد - على كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات التي صار لها تدخل قوي و مؤثر في تطوير و تنويع و ترويج العديد من المنتجات و الخدمات . في هذا الخضم ، أخذ اقتصاد المعرفة Knowledge Economy يحل بسرعة مضطردة محل اقتصاد العضلة والأرض والآلة كمصدر للقوة وينبوع للثروة<sup>52</sup> بعد أن انتقل التوازن بين المعرفة والموارد بالنسبة للبلدان الأكثر رخاء و تطورا نحو المعرفة ، لتصبح هذه الأخيرة العامل الأكثر أهمية في تحديد مقياس الحياة ، متفوقة في ذلك على باقي العوامل كالأرض - رأس المال و العمل<sup>53</sup> التي استنفذت دورها التاريخي خلال عصري الزراعة و الصناعة .

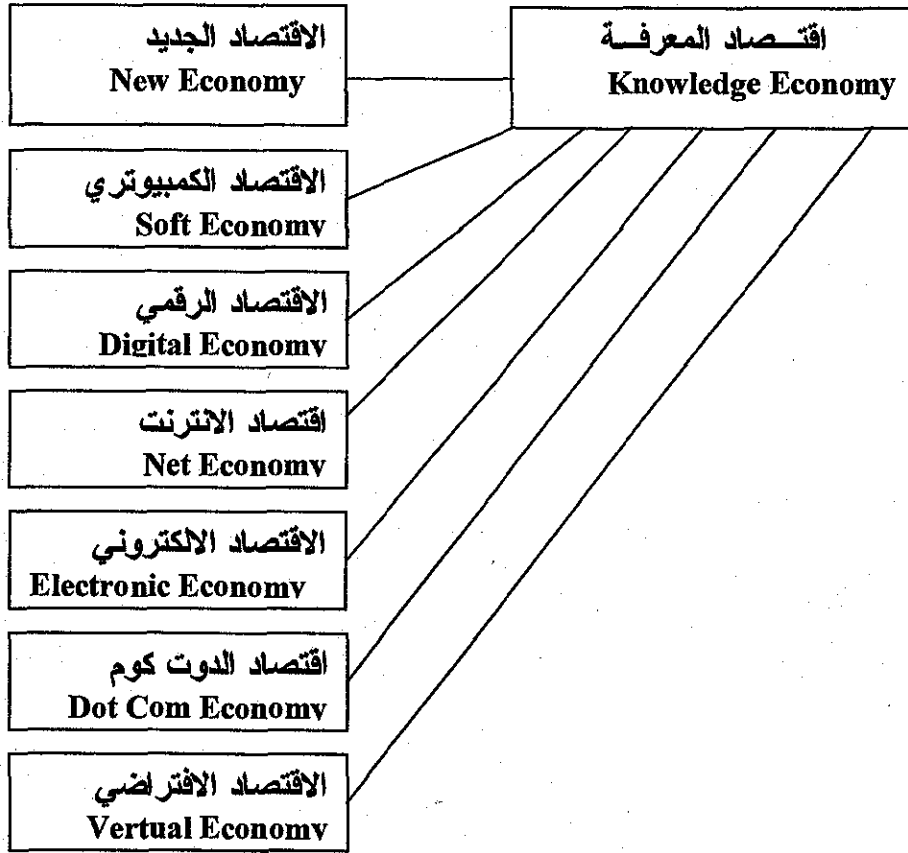
<sup>50</sup> محمد الطائي و محمد عبد الرحيم حسين العلي ، اقتصاديات المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى 2007 ، عمان ، ص11.

<sup>51</sup> عماد عبد الوهاب الصباغ ، علم المعلومات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ( الأردن ) 1998 ، ص39 .  
<sup>52</sup> حسني عايش ( 2002 ) : متطلبات العمل و التعليم الجديدة ، مقال في المجلة الإلكترونية ( قضايا تربوية ) منشورات المدرسة العربية .

كوم : [www.schoolarabia.net](http://www.schoolarabia.net)  
<sup>53</sup> عرين ( 2003 ) : ماهو اقتصاد المعرفة ؟ ، افتتاحية اقتصادية ( دون توقيع ) في مجلة ( عرين ) للنادي العربي للمعلومات ، عدد 28 ، شباط 2003 [www.arabcin.net](http://www.arabcin.net)

و في الشكل البياني التالي <sup>54</sup> تجميع لبعض المصطلحات الواردة في سياق تعريف هذا الاقتصاد الجديد :

شكل رقم ( 14 ) : أهم المصطلحات المرادفة لاقتصاد المعرفة



و رغم أن بعض الباحثين يقلل من نطاق و أهمية هذا الاقتصاد الجديد معتبرين إياه مجرد اقتصاد رقمي قائم على التجارة الإلكترونية و اقتصاد الانترنت و الدوت كوم <sup>55</sup> فإن هناك عدة تعاريف لاقتصاد المعرفة كالاقتصاد جديد منها:

- هو ذلك الاقتصاد الذي يلعب فيه نشوء واستثمار المعرفة دورا في خلق الثروة <sup>56</sup>
- هو ذلك الاقتصاد الذي يعمل على زيادة نمو معدل الإنتاجية بشكل مرتفع على المدى الطويل ، بفضل إنتاج و ملاءمة و انتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال <sup>57</sup>

و عليه يمكننا القول بأن اقتصاد المعرفة بأنه نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية و شبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي و خاصة في

<sup>54</sup> سالمى جمال، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ( جامعة ورقلة ، مارس 2004)، ص35

<sup>55</sup> منير شفيق، أوامم الاقتصاد الجديد و التنمية البشرية ، مقال اقتصادي في النسخة الإلكترونية لجريدة ( الحياة ) اللندنية بتاريخ 05 / 08 / 2002 : [www.rezgar.com](http://www.rezgar.com)

<sup>56</sup> عرين ، ماهو اقتصاد المعرفة ؟ ، افتتاحية اقتصادية (دون توقيع ) في مجلة ( عرين ) للنادي العربي للمعلومات ، عدد 28 ، شباط 2003 [www.arabcin.net](http://www.arabcin.net)

<sup>57</sup> Paula De Mazi, Marcello Esteveao et Laura Kodres ( 2001 ) : Une nouvelle économie ? , in Finance & Développement , Juin 2001, Volume 38 , Numéro 2 , p38

التجارة الالكترونية ، مرتكزا بقوة على المعرفة و الإبداع و التطور التكنولوجي ( خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة في الإعلام و الاتصال NTIC ) .

و نظرا لارتباطه الشديد بآخر التطورات العالمية في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و ارتكازه على عامل المعرفة كعنصر إنتاج جديد ، فإن اقتصاد المعرفة يختلف عن أنماط الاقتصاد السابقة في بعض الأوجه المهمة مثل :

- 1 / على عكس عناصر الإنتاج الأخرى ، لا يمكن نقل ملكية المعرفة من طرف إلى طرف آخر .
- 2 / يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة ، فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب من جراء الاستهلاك ، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة و الاستخدام و تنتشر بالمشاركة .
- 3 / يسمح استخدام التقانة الملائمة بخلق أسواق و منشآت افتراضية تلغي قيود الزمان و المكان من خلال التجارة الإلكترونية ، التي توفر كثيراً من المزايا من حيث تخفيض التكلفة و رفع الكفاءة و السرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة و على نطاق العالم . ونتيجة لذلك ، ينصب التركيز أولاً على تطوير الأسواق و الشراكة و التحالف الإستراتيجي مع أطراف خارجية قبل التركيز على تطوير المنتجات .
- 4 / من الصعوبة بمكان في اقتصاد المعرفة تطبيق القوانين و القيود والضرائب على أساس قومي بحت ، فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة و إنما باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي ، فإن ذلك يعني أن هنالك اقتصادا عالميا يهيمن على الاقتصاد الوطني .

5 / إن عمال المعرفة هم أولئك الذين يسخرون الرموز أكثر من الآلات ، كالمصممين و عمال البنوك و الباحثين و المعلمين ، فيما يمكن اعتبار المعرفة سلعة عامة (خلافاً للعمل و رأس المال ) إذ عند اكتشافها و تعميمها تصبح مشاركتها مع مزيد من المستخدمين مجانية ، كما أن الذي ينتج المعرفة يجد أنه من الصعب منع الآخرين من استخدامها ، و تؤمّن بعض الوسائل مثل براءات الاختراع و حقوق الملكية و العلامات التجارية حماية لمنتج المعرفة .

و يقوم هذا الاقتصاد على :<sup>58</sup>

1. إنتاج المعرفة.
2. تسويق منتجات المعرفة و ترويجها و توزيعها و جني العائد منها بشكل مستمر
3. تمويل المعرفة و تحقيق توازنها ، و تطويرها بشكل دائم مستمر.
4. ادارة المعرفة و تنظيمها ، و تكوين الكوادر البشرية التي تتولى مهام إنتاج المعرفة و تسويقها و تمويلها و تطويرها و ابتكارها.

## المطلب الثاني: ماهية اقتصاد المعرفة وخصائصه

### 1. ماهية اقتصاد المعرفة :

كان ظهور الاقتصاد الجديد من أهم السمات المميزة لعصر المعلومات حيث أخذ عدة مفاهيم استخدمت للتعبير عنه نذكر منها: اقتصاد المعرفة، الاقتصاد المبني على المعرفة، الاقتصاد ما بعد الصناعي، الاقتصاد الرمزي، اقتصاد المعلومات، رأس مال بشري، الثقافة المعلوماتية، التكنولوجيا الرقمية، اقتصاد الانترنت، السبراني، الاقتصاد الإلكتروني، اقتصاد الوب، الاقتصاد الشبكي، اقتصاد اللاملموسات، اقتصاد الخبرة، وحتى اقتصاد الانتباه (وهو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات وفق مقولة هربرت سايمون (H.simon) "إن وفرة المعلومات تنشئ فقر الانتباه" <sup>59</sup>.

### 2. تعريف اقتصاد المعرفة :

تعددت تعاريف اقتصاد المعرفة نذكر منها:

- يعرف باركن ( M.Parken ): "اقتصاد المعرفة هو دراسة و فهم عملية تراكم المعرفة و حوافز الافراد لاكتشاف العلم و المعرفة والحصول على ما يعرفه الآخرون <sup>60</sup>
- عرفه دمنيك فراي (Faray): "اقتصاد المعرفة هو تخصص علمي يهتم أساسا بالمعرفة من جهة ومن جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغيير الإقتصاديات من حيث النم و تنظيم النشاطات الإقتصادية <sup>61</sup>
- كما يشير قالبرت (Galbrit) الى أن الإقتصاد الذي سيسود القرن الواحد والعشرون هو الإقتصاد المعرفي وأن معظم المهن والوظائف الجديدة ستعتمد على المهنيين الذين سيأتون من ميادين العلوم والحاسبات والهندسة والإدارة وستتحول المنتجات من مادية محسوسة الى ابتكار المعلومات و تحويلها الى معرفة <sup>62</sup>
- إنه الإقتصاد الذي يحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومعنى ذلك أن المعرفة في هذا الإقتصاد تشكل المكون الأساسي في العملية الإنتاجية كما في التسويق بمعنى النمو يزداد بزيادة هذا المكون .

يسمح هذا التعريف بالتمييز بين نوعين من الإقتصاد :

- النوع الاول :إقتصاد المعرفة :وهو الإقتصاد الذي يقوم كليا على المعلومات أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية وهي أيضا المنتج الوحيد في هذا الإقتصاد.
- النوع الثاني : الإقتصاد المبني على المعرفة :حيث تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة،بالاضافة الى المساحة الكبيرة التي تحتلها المعرفة في هذا الإقتصاد و أصبحت تعد أهم عناصر الإنتاج.

<sup>59</sup> عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي ، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، للطبعة الأولى 2007، عمان ، ص24

<sup>60</sup> نجم عبود نجم -إدارة المعرفة ، مرجع سابق ص188

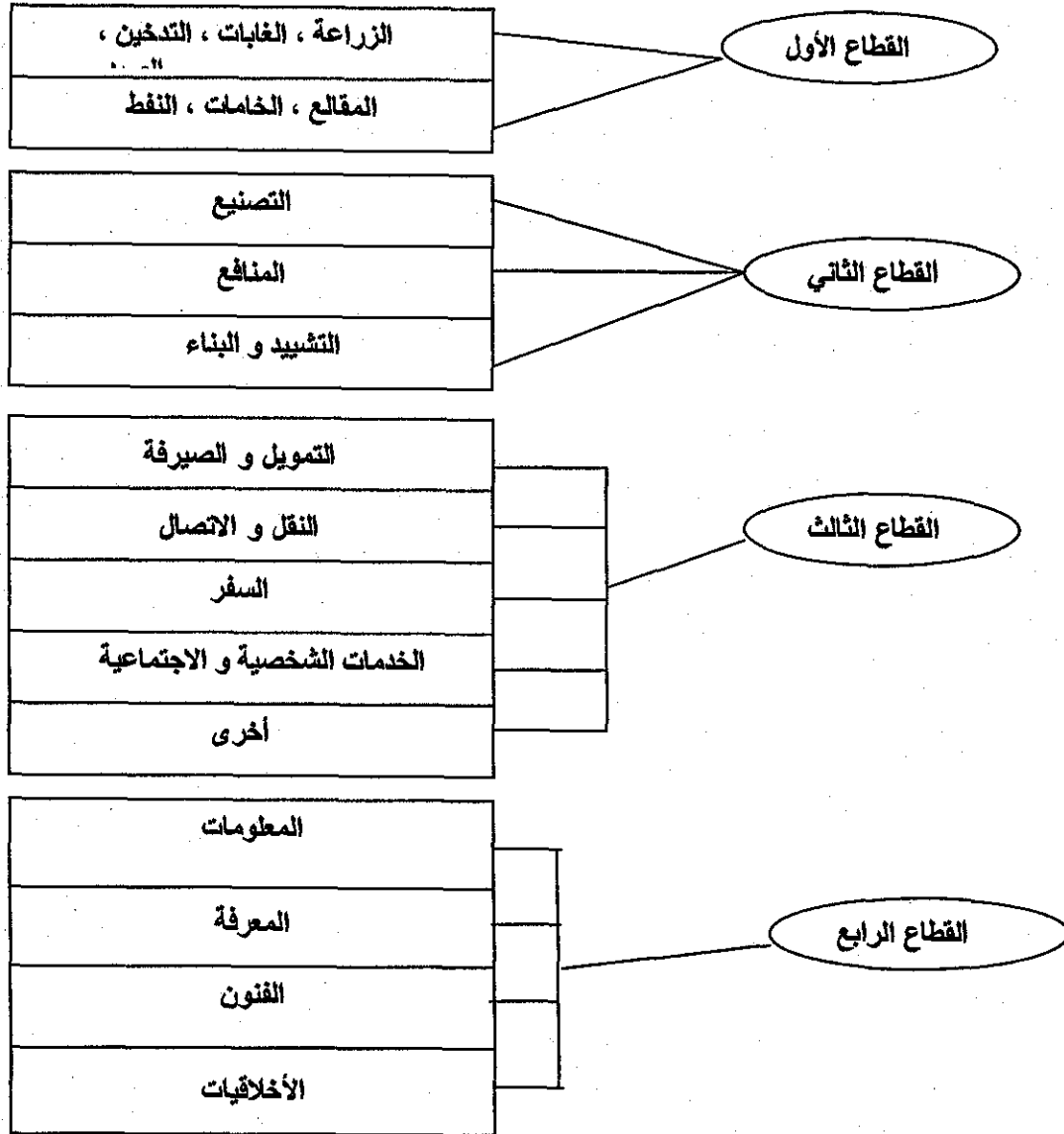
<sup>61</sup> ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية يومي 09 10 مارس 2004 بورقلة

<sup>62</sup> ملتقى الدولي حول الإستثمار الأجنبي ودوره في نقل التكنولوجيا للدول النامية يومي 02-03 فيفري 2008 ببشار



### 3. تطور مفهوم اقتصاد المعرفة:

إذا كانت الأرض هي عامل الإنتاج الرئيسي في الاقتصاد الزراعي، وكان رأس المال ونموذجه الممثل بالآلة هو عامل الإنتاج الرئيس في الاقتصاد الصناعي، فإن المعرفة أصبحت هي عامل الإنتاج الرئيسي في الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة. ليصبح قطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد. (الشكل التالي<sup>63</sup> يوضح ذلك). الشكل رقم (15): قطاعات الاقتصاد الجديد



Source : Linda Low (2000) Economics of Information Technology and Media, singapore press, singapore, p.14.

#### 4. الخصائص الأساسية لاقتصاد المعرفة:

أوجز روبرت غرانت Rober M. Grant أبرز خصائص اقتصاد المعرفة<sup>64</sup> كما يلي:-

- المعرفة هي العامل الرئيس في الإنتاج.
- التركيز على اللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الآلات والمخزونات والأصول المالية.
- انه شبكي من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة.
- انه رقميا، وهذا له تأثيرا هائل على حجم وتخزين ومعالجة المعلومات.
- انه افتراضي حيث أصبح العمل الافتراضي حقيقة ممكنة مع الرقمنة والشبكات الانترنت.
- تضائل قيود الزمان المكان وانخفاض التكلفة مع تطور التكنولوجيا الجديدة - الانترنت.
- الأسواق الالكترونية الجديدة تمتاز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وخاصة الأسعار.
- وما يترتب على التدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الالكترونية يؤسس لوعي اكبر بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمؤسسات.

التحول من الاقتصاد الصناعي الى اقتصاد المعرفة:

ان الخصائص المعنوية اللاملموسة للمعرفة في مقابل الخصائص المادية الملموسة للأشياء تجعل من الضروري التحول من الاقتصاد الصناعي الى اقتصاد المعرفة<sup>65</sup>.

الشكل رقم (16) : التحول من العصر الصناعة إلى عصر المعرفة

عصر المعرفة	←	العصر الصناعي
اللاملموسات	←	الملموسات
مجموعة الأداء المتوازن	←	التركيز العالي
مواجهة للعملية	←	موجهة للحدث
القيمة	←	التكلفة
الوصول الفوري و الدائم	←	التقرير الدوري
التوجه المستقبلي	←	التوجه نحو الماضي
القيمة في التدفقات	←	القيمة في الأشياء
إحصاءات الابتكار	←	إحصاءات الإنتاج
معايير من أجل الإدارة	←	معايير من أجل وضع التقارير
زيونيه	←	المعايير و المواصفات القياسية
المعرفة متقاسمة	←	المعرفة منتشرة و مبعثرة
الابتكار دائما	←	الابتكار عند الضرورة
يدار من أجل التغير	←	دار من أجل الكفاءة
الفرق تدير المشروعات	←	الفرق تطلق المشروعات

Source: D.J.Skorme (2000) : new metrics: Dose It All Add Up ?, p332.and Efraim turban et al. (2000)Minformation technolege for management, John Wiley &Sons; inc.New York,p23

<sup>64</sup> نجم عبود نجم -إدارة المعرفة ، مرجع سابق ص193-197

<sup>65</sup> نجم عبود نجم -إدارة المعرفة ، مرجع سابق ص198-

## المطلب الثالث: أهمية ومتطلبات إقتصاد المعرفة

### 1. متطلبات إقتصاد المعرفة:

يرى أحد الباحثين أن لاقتصاد المعرفة مستلزمات أساسية أبرزها :

- ✓ إعادة هيكلة الإنفاق العام و ترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة .
- ✓ العمل على خلق و تطور المال البشري بنوعية عالية ، و على الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة ، فالمعرفة اليوم ليست ترفا فكريا بل أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج ، و لذلك لمسنا أهمية هذا الموضوع في أبرز ضرورة دمج المورد البشري في ظل إقتصاد المعرفة للرفع من كفاءاته ليتمكن من الإستجابة لتحولات المحيط و تقلباته البالغة التعقد في كثيرا من الأحيان .
- ✓ إدراك المستثمرين و المؤسسات أهمية إقتصاد المعرفة و الملاحظ أن المؤسسات العالمية الكبرى (العابرة للقوميات خصوصا) تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها و رفع مستوى تدريبهم و كفاءتهم ، و تخصص جزءا مهما في استثماراتها للبحث العلمي و الابتكار .

### 2. أهمية إقتصاد المعرفة<sup>66</sup> :

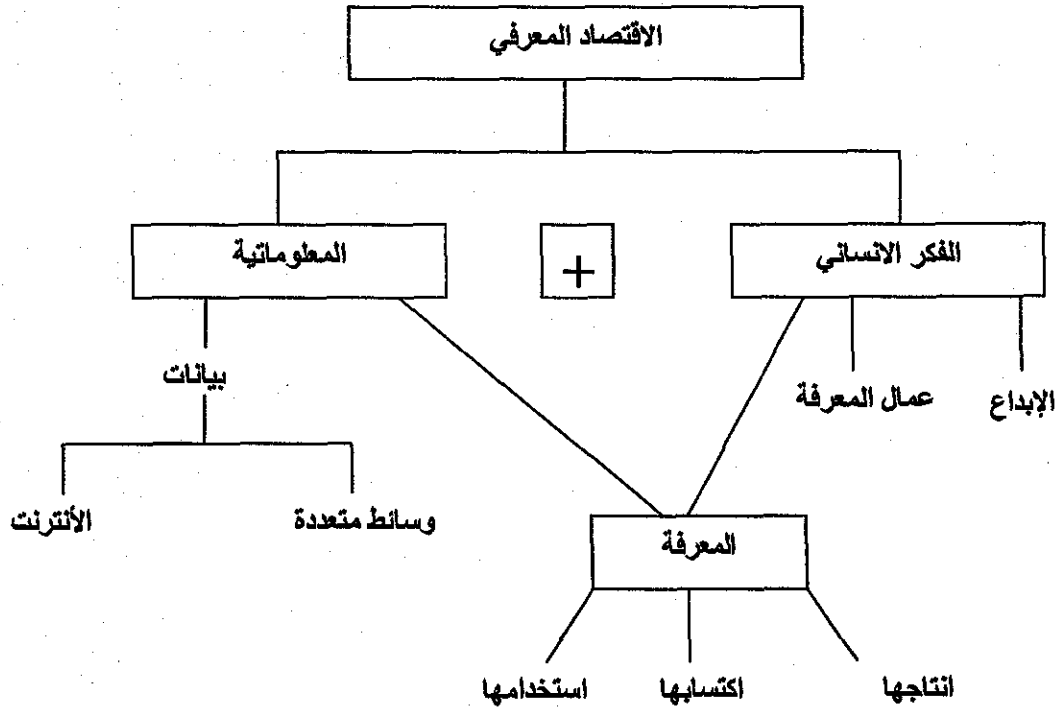
تبرز أهمية إقتصاد المعرفة من خلال الإسهامات الأساسية و الهامة لمضامين و معطيات و تقنيات إقتصاد المعرفة و التي تقوم أساسا على الاستخدام الكثيف للمعرفة و العلم ، و من هذه الإسهامات نذكر :

1. إن المعرفة العلمية و المعرفة العملية بالأخص التي يضمنها إقتصاد المعرفة تعد الأساس المهم حاليا لتوليد الثروة و زيادتها و تراكمها .
2. إن استخدام الوسائل و الأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها إقتصاد المعرفة ساهمت كثيرا في رفع و تحسين الأداء و الإنتاجية و تخفيض كلفة الإنتاج و تحسين النوعية ، يستدعي ذلك ضرورة اكتساب المؤسسات لتلك التقنيات و العمل على تطبيقها و استغلالها و لن يتم إلا إذا تم تكييف المورد البشري معها من خلال التدريب ، الرسكلة و التكوين
3. إسهام مضامين إقتصاد المعرفة و معطياته و تقنياته المتقدمة في زيادة الإنتاج و الدخل القومي بالتالي الإسهام في دخول الأفراد .
4. الإسهام في توليد فرص العمل و ذلك نتيجة للتوسع و التنوع في النشاطات الاقتصادية التي تستخدم تقنيات متقدمة.
5. إسهام مضامين إقتصاد المعرفة و معطياته و تقنياته في إحداث التحديد و التحديث و التطور للنشاطات الاقتصادية و بشكل سريع ، و قد تحدث سابقا شونبيتر (Schonpeter) عن الطرق الخمس للتحديد و الابتكار من خلال أبحاثه المهمة بنظرية التطور و الإبداع ضمن نظريات المقاول بصفته أهم مورد بشري .

<sup>66</sup> فيلح حسن خلف - إقتصاد المعرفة - طبعة الأولى 2007 جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ص 22

6. إسهام مضامين اقتصاد المعرفة و معطياته و تقنياته في توفير الأساس المهم و الضروري للتحفيز على التوسع في الاستثمار و بالذات الاستثمار المعرفي .
  7. إسهام مضامين اقتصاد المعرفة و معطياته و تقنياته في تحقيق تغيرات هيكلية واضحة و ملموسة في الاقتصاد .
  8. إسهام مضامين اقتصاد المعرفة في إيجاد نمط جديد في التخصص و تقسيم العمل ، حيث أكد تايلور (Taylor) رائد المدرسة الكلاسيكية للتطور الفكري للإدارة و التنظيم أن سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل من خلال التقسيم العلمي للعمل .
- فالمعرفة سوف تصبح محور صناعات المستقبل، وسوف يحرص الجميع على الحصول عليها.

الشكل رقم (17) : المعرفة محور صناعات المستقبل



المصدر : عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي ، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الطبعة الأولى 2007، عمان ، ص 29-30

## المطلب الرابع : عناصر الاقتصاد المعرفي وفوائده وسماته<sup>67</sup>

ان الاقتصاد المعرفي هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها، وتوظيفها، وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة ، واستخدام العقل البشري كرأس للمال، وتوظيف البحث العلمي ، لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة ، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي.

### 1. عناصر الاقتصاد المعرفي

ان الاقتصاد المعرفي ليس مبنياً على القاعدة المعرفية فقط ولكنه اقتصاد يتجاوز مع المتطلبات والتغيرات في السوق العالمية لذا فانه يتكون من رزمة عناصر أساسية متكاملة مترابطة أبرزها<sup>68</sup>:

- ✓ قوة بشرية مؤيدة
- ✓ وجود مجتمع متعلم
- ✓ توافر منظومة بحث وتطوير فاعلة
- ✓ هئية عمال وصناع معرفة لديهم: معرفة، قدرة على التساؤل، والربط.
- ✓ إيجاد الربط الالكتروني الواسع ذو الحزمة العريضة..

### 2. فوائد الاقتصاد المعرفي:

لقد عدد الباحثون مجموعة فوائد للاقتصاد المعرفي نذكر منها:

- يرغم المؤسسات على التجديد والابداع والابتكار والاستجابة لاحتياجات المستهلك .
- يقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وانتاجها في جميع المجالات
- يحقق التبادل الالكتروني
- يحقق مخرجات ونواتج تعليمية مرغوبة وجوهرية
- يعطي المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع
- يصل إلى كل محل تجاري ومكتب وإدارة ومدرسة.
- يغير الوظائف القديمة، ويستحدث وظائف جديدة.
- له أثر في تحديد: النمو، والإنتاج، والتوظيف، والمهارات المطلوبة.

<sup>67</sup> الاقتصاد المعرفي ، منتديات تويوتا العربي <http://www.toyota4arab.com/forum/forumdisplay.php?f=10>

<sup>68</sup> عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي ، ، مرجع سبق ذكره ، ص39

### 3. سمات الاقتصاد المعرفي

- الاستخدام الكثيف<sup>69</sup> للمعرفة العلمية، وبالذات المتطورة منها عالية المستوى.
- خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد ، أي تناقص التكاليف ،
- الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي.
- الاعتماد على الجهد الفكري بدرجة أساسية وعلى القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة.
- انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج وصناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.
- اعتماد التعلم والتدريب المستمرين، وإعادة التدريب.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) بفاعلية.
- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية.
- ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت وتنوعت مؤهلاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم.
- عقود العمل هي أكثر مرونة ومؤقتة ومرتبطة بالمهمة.
- يتمتع بمرونة فائقة وقدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات<sup>70</sup>.
- يملك القدرة على التحدد والتواصل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تتوق الى الاندماج فيه.
- يملك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد وتوالد منتجات فكرية ومعرفية وغير معرفية جديدة.
- مجالات خلق القيمة المضافة فيه متعددة ومتنوعة، وممتدة ، ومتجددة، ومتدفقة.
- لا توجد حواجز للدخول فيه ، بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل، فكل ما يحتاجه هو معرفة عقلية و ارادة تشغيلية ووعي كامل بأبعاد وجوانب هذا الاقتصاد، ومسؤولية الالتزام التكنولوجي .
- ارتباطه بالذكاء والقدرة الابتكارية وبالخيال الجامع وبالوعي الادراكي بأهمية الاختراع والمبادرة.
- لا يعرف اقتصاد المعرفة عوامل العشوائية الاحتمالية، ولا يعتمد على قوانين الصدفة، فكل شئ فيه مخطط، وكل شئ منظم، وكل شئ فيه موجه ، ومراقب ومتابع.
- ان اقتصاد المعرفة قائم على ذاته وقائم على علاقاته مع الاقتصادات الأخرى، وهو دائم الحركة، ودائم البحث عن أصحاب المواهب والأفكار الجريئة، وأصحاب العقول المبدعة، ومن ثم فان الصراع عليها يعتمد على قدرة المشروعات ونظم المعلومات على جذب هذه العقول وتوظيفها.

<sup>69</sup> فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص18  
<sup>70</sup> عبد الرحمن الهاشمي وفلنزة محمد العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص35

#### 4. مؤشرات اقتصاد المعرفة:

هناك العديد من المؤشرات<sup>71</sup> لاقتصاد المعرفة نذكر منها باختصار:

- عدد العلماء والمهندسين
- الانتاج العالمي لنظم تكنولوجيا المعلومات
- السوق العالمية لمعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومعدات الحاسبات الالكترونية، وخدمات الاتصالات وخدمات الحاسبات الالكترونية.
- السوق العالمية لمبيعات التكنولوجيا الحيوية، والتي تتضمن المستحضرات الصيدلانية الحيوية، والكيمياويات الخاصة، والتكنولوجيا الحيوية المتصلة بالزراعة.
- حصة الدولة من مجموع الصادرات العالمية من أجهزة الترانستور وشبه الموصلات، والحواسيب، والآلات الأخرى.
- مدى التمكن من تكنولوجيا المعلومات، وحجم العمالة، وتكنولوجيا المواد، والتكنولوجيا الحيوية، وتكنولوجيا الفضاء، والتكنولوجيا النووية.
- عدد مستخدمي الانترنت وحجم التجارة الالكترونية.

#### 5. مواصفات عصر الاقتصاد المعرفي:

يتسم عصر الاقتصاد المعرفي بما يأتي<sup>72</sup>:

- الحاجة الى نظام تربوي وتعليمي يقوم على رؤية مستقبلية لتحقيق التحول المنشود لمواجهة الاحتياجات المتسارعة.
- ظهور الاهتمام بالمعلومات من حيث أرشفتها وتصنيفها وتخزينها وتوفيرها بطريقة ميسرة وعملية للباحثين وظهرت مواصفات جديدة لهذا العصر اذ تحولت معظم السلع للشكل الرقمي من الكتاب والأبحاث والنقد والتصاميم والاحصائيات والدراسات عبر شبكة الأنترنت.
- أصبحت الموارد البشرية المؤهلة هي المطلوبة في عصر الاقتصاد المعرفي حيث تكون هذه الموارد متمتعة بالمؤهلات العالية والمهارات المتعددة.
- ظهرت في هذا العصر وسائل أكثر كفاية لتخزين المعلومات والبيانات وإيجاد مداخل سريعة للوصول إليها بأقل جهد في التكنولوجيا الحديثة وذلك باعتماد نظام معلوماتي واتصالي فائق السرعة والدقة.
- يشكل الكتاب وبنوك المعلومات بأشكالها التقليدية الورقية والالكترونية المنهل الأساسي للتعامل مع المعلومات والمعارف وتناولها.

<sup>71</sup> فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص30

<sup>72</sup> عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 31-32

- تطور الكتاب في هذا العصر ولاسيما الكتاب الالكتروني بلغات أهمها الإنجليزية أدى ذلك الى حدوث كم هائل من حجم المعلومات مما جعل الانسان الذي لا يدرك مهارات الاختصار يضع في محور من المعلومات.
- أصبح التعلم في عصر الاقتصاد المعرفي تعليما نوعيا ومتاح للجميع.
- انه عصر شركات كبرى للاعلام والاتصال وعصر توسيع النشاط على مستوى العالم اذ ان من بين 20 مؤسسة صناعية كبرى نجد (6) منها متخصصة في الالكترونيات الدقيقة وفي المعلوماتية. في حين لم يكن لمثل هذه الشركات وجود وأثر يذكر قبل عشرين سنة مضت.
- ان الكفاءات التي تعمل في هذا العصر كفاءات متخصصة وفي هذا العصر يسهل التبادل بين المؤسسات وقضاء شؤون المواطنين عن بعد في وقت قصير وبأقل التكاليف.
- تتصف الموارد البشرية في هذا العصر بالصفات الآتية:
  - ✓ اعادة التدريب وفق المستجدات.
  - ✓ المرونة والقدرة على التحول من مهنة الى أخرى
  - ✓ القدرة على حل المشكلات وعلى اتخاذ القرارات.
  - ✓ التعامل الجيد مع الحاسب وتوظيف التكنولوجيا.
  - ✓ التواصل مع الابداع.
  - ✓ مستوى عال من التعليم والتدريب

## 6. مرتكزات نظام الاقتصاد المعرفي:

يرتكز اقتصاد المعرفة على مايلي<sup>73</sup>:

- ملكية المعرفة.
- الأسواق الجديدة
- تدريب عمال المعرفة
- ارضاء الزبائن
- الحاجة الى التعلم وظاهرة التوظيف

## 7. مكونات الاقتصاد المعرفي: يتكون اقتصاد المعرفة ممايلي:

- عمليات المعرفة (الانشاء والتقاسم والتعلم والتطبيق واعادة الاستخدام... الخ)
- المعرفة بأنواعها: الصريحة (وهي موضوع تكنولوجيا المعلومات واللاقيات والانترنت) والضمنية (وهي التي تبقى في رؤوس الأفراد)
- الأصول البشرية واللاملموسات
- الخصائص والقواعد الجديدة



## 8. مثال حالة سنغافورة:

تعتبر سنغافورة اليوم أول بلد في العالم يملك اقتصاداً رقمياً أو معرفياً شبه متكامل ومتطور في الوقت نفسه وذي مستوى عالٍ لدخل المعيشة "أعلى من بريطانيا". وهي لا تقود بقية بلدان العالم في تطبيق تقنية المعلومات فحسب، بل هي ماضية في طريق تحقيق ما يسمى "الجزيرة الذكية". وهذا التقدم ناجم عن تأسيس بني تحتية متقدمة في الاتصالات والمعلومات لجذب الاستثمارات الضرورية لتنمية اقتصاد المعرفة. وكانت سنغافورة البلد الأول في العالم في إنشاء أنظمة وخطوط هاتف تتعامل مع الإلكترونيات الرقمية ولهذا فإن كل هواتفها اليوم تعمل بالضغط على الأزرار، واستخدام البطاقة الذكية للنقل في الباصات والقطارات والتي تستقطع الأجرة أوتوماتيكياً من حساب المسافر في المصرف.

وحتى البيانات الذكية تصمم ليس فقط لتسلم كل المعلومات التي تستطيع الثورة المعلوماتية الضخمة إلى مؤتمرات الفيديو وإنما العقول الإلكترونية "Multimedia" إيصالها من صحافة الإعلام المتعددة المزروعة في هذه البيانات للسيطرة على وفرة المياه، والكهرباء وحتى النفايات الإضافية والاقتصاد فيها<sup>74</sup>

و نتيجة لكل ما سبق ، كان ظهور الاقتصاد الجديد من أهم السمات المميزة لعصر المعلومات و الدافع القوي بالمؤسسات لتطوير رأس المال الفكري و الاهتمام لتشجيع التجديد و الابتكار عن طريق الاعتماد على هذه التكنولوجيا و تسخيرها لخدمة الموارد البشرية و تطوير قدراتها بالتحكم في المعرفة و الخبرة و حسن تسييرها .

و كل هذا أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة المعرفة التي أصبحت لها دور كبير في تطوير المؤسسات و الاهتمام أكثر فأكثر بالموارد البشرية باعتبارها العمود الفقري للمنظمة

<sup>74</sup> نجاح كاظم، "الاقتصاد الرقمي يقوم على المعرفة"، أبريل 2003 ، الموقع <http://www.womengateway.com/arwg/3loom>

## المبحث الثالث: الإدارة المعرفية

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة ونشأتها

هناك عدد كبير من التعاريف التي تحاول أن تحدد معالم إدارة المعرفة بدقة:

أما سكا يرم، و هو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس إنها "الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و إستخدامها، و استغلالها. و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

تقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوسن تعريفاً لإدارة المعرفة. فهي تعرف إدارة المعرفة على أساس أنها: "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، و استحصالها، و تنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم العمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز إهتمام المنظمة على استحصال، و تخزين، و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، و التعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، و صناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى ذكاء المنظمة، و تتيح مرونة أكبر.

الباحث (1999) Finneran عرف إدارة المعرفة بأنها "نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيراً مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.

وهناك من يرى أن إدارة المعرفة هي مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة لتجميع ومشاركة المعلومات والخبرات. وليست أداة من أدوات تقنية المعلومات .

إن مفهوم إدارة المعرفة يمكن تطبيقه في جميع مجالات الأعمال وليس في الشركات والمؤسسات فقط. يتضمن مفهوم إدارة المعرفة، تعريف و تحليل موارد المعرفة المتوفرة و المطلوبة و العمليات المتعلقة بهذه الموارد و التخطيط و السيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد و العمليات، و بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. و موارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها و المتعلقة بالمنتجات و السوق و التكنولوجيات و المنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات و المنتجات.

و لا تتعلق إدارة المعرفة بإدارة هذه الموارد فقط، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد. و هذه العمليات تتضمن: ( تطوير المعرفة - الحفاظ على المعرفة - استخدام المعرفة - تقاسم المعرفة).

## 1. مفهوم إدارة المعرفة Knowledge Management

كما يعرف Wiig إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المدخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة الإيجابية منها والسلبية ، في مختلف أنواع العمليات وإدارتها ، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها .

وبالتالي، فإن إدارة المعرفة عند Wiig (1993، 20) هي:

- فلسفة إدارة تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة وذكاء.
- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى
- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة ، والفرص الإدارية ذات العلاقة .
- أساليب ومدخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والقناعات والفرص المرتبطة بعمليات محددة .

كما يعرفها wiig (أبو فارة ، 8، 2004) أيضا بأنها "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري ، والعمليات ، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية ، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية " .

ويعرف allee (أبو فارة ، 8، 2004) إدارة المعرفة بأنها " إدارة تنظيمية systematic معلنة explicit وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة داخل المنظمة .

ويعرف hackett (الرفاعي وياسين ، 8، 2004) إدارة المعرفة بأنها " مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع ، بما في ذلك قواعد البيانات ، والوثائق ، والسياسات ، والإجراءات ، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون " .

كما يعرف pervaiz وآخرون ( الرفاعي وياسين ، 6-7، 2004) بأنها " مفهوم معقد متعدد المستويات والأوجه " .

ويعرف كروس cross (9، 2002، Little et al) إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية ، والمعرفة المنظمة ، وتجميعها ، واستخدامها ، وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال .

ويعرف كل من capshaw و frappaolo (44، 1999) إدارة المعرفة بأنها الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفؤ للمعرفة على مستوى المنظمة .

وتعرف Gartner group (5، 1998) إدارة المعرفة بأنها عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما ، واسترجاعها ، والتشارك فيها وتقييمها .

وحسب dorothy yu (16، 1998، zerega) فإن إدارة المعرفة فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال

كما يعرفها klasson (16، 1998) بأنها القدرة على إدراك وفهم العوائد المتزايدة من كفايات الأعمال.

ويعرفها griffiths (62، 1997) بأنها التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظمتها الداعمة .

ويعرف كل من horder,feamley (25، 1997) إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك . ويلاحظ أنهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة مشابهة لإدارة الأفراد ، فهي تتضمن توليد المعرفة ، وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي ، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وفائدة المنظمة كلها .

وتعرف kpmg (4، 2000) إدارة المعرفة بأنها محاولة تنظيمية منتظمة لاستخدام المعرفة داخل المنظمة من أجل تحسين الأداء .

## 2. نشأة إدارة المعرفة<sup>75</sup>.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

ويرى البعض أن عبارة "الاشتراك بالمعرفة" أفضل وصف من "إدارة المعرفة". لقد حققت شركة معدات تكساس أرباحاً عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات .

<sup>75</sup> رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص. 278.

### 3. لماذا إدارة المعرفة ؟

• التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف ، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي ، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمرا في غاية الحيوية والأهمية .

• التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة .  
• التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة .  
• الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي .

• تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال .  
• إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية .  
• إزدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات .

### 4. العلاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة 76.

بالنسبة للعديد من لا يبدو هناك أي اختلاف بين "إدارة المعرفة" و "إدارة المعلومات". ويبدو ذلك منطقياً حين يخص الموضوع غير المعلوماتيين. فبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات، تعتبر المساحة الضوئية (scanner) هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة. لذلك فمعظم الذي يشار إليه كإدارة معرفة ما هو في حقيقته إلا إدارة معلومات.

و في هذا المجال، يشير دافهم غراي أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، و العمل مع البشر هو إدارة معرفة. و كما أشرنا سابقاً، فإن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق و رسومات التصميم المسند بالحاسوب، و الجداول الإلكترونية، و رموز البرامج. و هي تعني ضمان توفير المدخل، و الأمانة، و الانتقال، و الخزن. و هي تتعامل حضرياً مع التمثيل الواضح و الجلي.

في حين أن إدارة المعرفة، من الناحية الأخرى، تميز القيمة في الأصالة، و الابتكار، و سرعة الخطر، و القدرة على التكيف، و الذكاء، و التعلم. و هي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب. و تتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، و الابتكار، و العلاقات، و الأنماط، و المهارات، و التعاون و المشاركة. و هي تدعم و تسند التعلم الفردي و تعلم المجموعات. و تقوي التعااضد بين أفراد المجموعات و تشجع مشاركتهم في الخبرات و النجاحات و حتى الفشل. و قد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجية لزيادة الإتصال، و تشجيع المحادثة، و المشاركة في المحتوى، و التفاوض حول المعاني.

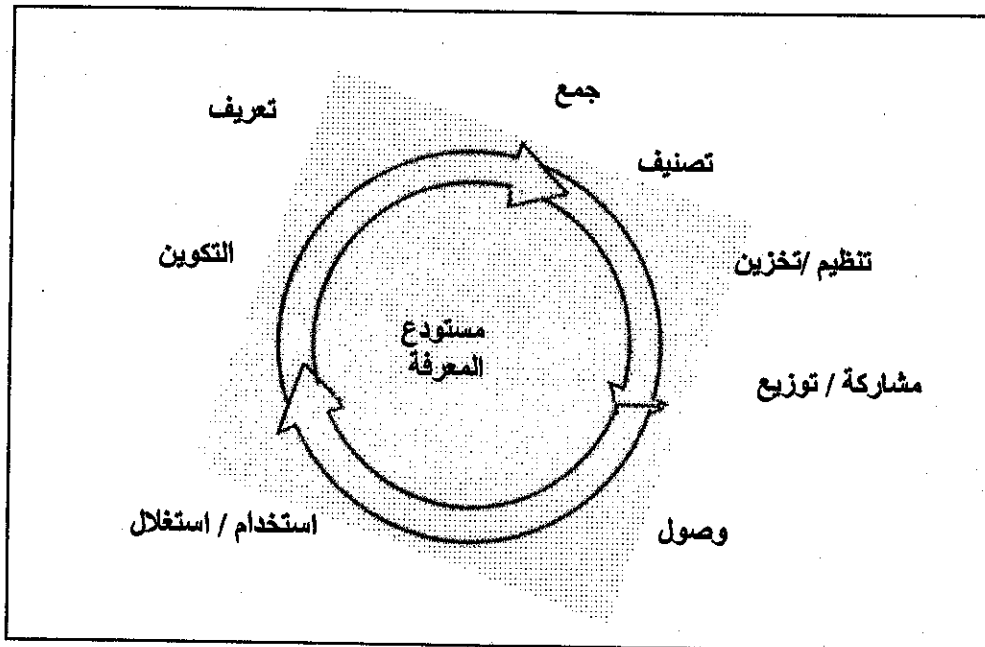
لكي نتفهم واقع إدارة المعرفة، فلا بد لنا من أن ننظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر. في الماضي كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطل على ممارستها هذه التسمية. أما اليوم فإن العديد من المجتمعات اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب و استحدثت برامج إدارة المعرفة. و لكن لا زالت هذه المجتمعات قاصرة عن إدماج "إدارة المعرفة" بشكل كامل في فعاليتها و قراراتها المجتمعية.

و خلف ذلك كله، الفرص الابتكارية ستخلق من خلال تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور و الحلول البرمجية. و ستتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحاسوب أن يعمل كشريك لعمال المعرفة، وكيف أفعالهم مع سلوكيات المستفيدين من خلال التنبؤ بالمعلومات التي قد يحتاجون إليها. و بناءً على ذلك، فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة و إمكانية أحسن للابتكار و التطور. و أخيراً، فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة، فهما مصطلحان مختلفان. فإدارة المعرفة تعمل في المستوى التجريدي أكثر من إدارة المعلومات.

### 5. دورة ادارة المعرفة :

اختلف الباحثون في مراحل ادارة المعرفة من حيث تعداد هذه المراحل ، اذ تبدأ عموماً بتكوين وتعريف المعرفة ثم جمعها ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام وهكذا تستمر العملية .

الشكل رقم (18) : دورة إدارة المعرفة



المصدر : عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ،مرجع سابق ص35

## المطلب الثاني : أهداف إدارة المعرفة ومجالات استخدامها.

### 1. أهداف إدارة المعرفة.

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية .
- تحسين خدمة العملاء عن طريق إحتزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها .
- تكوين مصدر موحد للمعرفة .
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية .

### 2. مجالات إدارة المعرفة :

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة ، فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لايمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المنظمة ، وإنما يمس أجزاء المنظمة كلها لأن توظيف إدارة المعرفة يظيف قيمة إلى المنظمة (leontiades,2001, 52-53).

ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلا ان ادارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها :

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها
- تعزيز توليد المعرفة والابداع لدى كل فرد
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل ، وتنظيمها ، واثاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع
- تغيير واعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية ، واغتنام الفرص لاستغلال مزجودات المعرفة.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة الى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير والتحالفات الاستراتيجية .
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة ، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة ، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور ، وأنه لا يتم افشاء هذه المعرفة الى المنافسين.
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة الأمر الذي يتطلب العديد من الوظائف أن تكون مندمجة مع بعضها ، ووظائف أخرى يمكن أن تعمل منفصلة.

ويعدد **Wiig** المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:

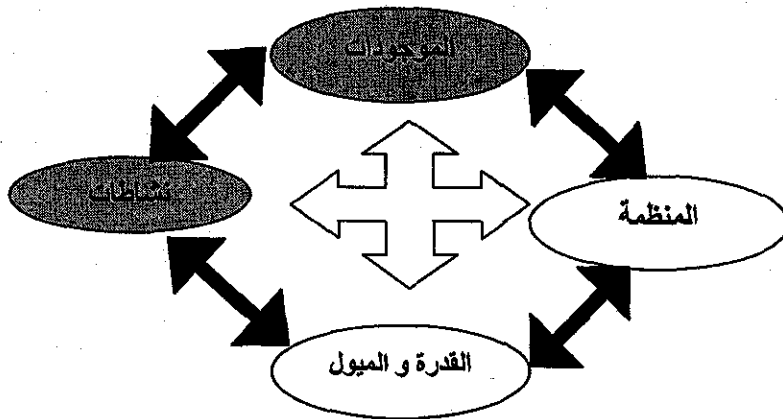
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم ، ومن خلال التعلم ، ومن خلال البحث والتطوير.
  - اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة ، ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد ، والتصوية **Benchmarking** وغير ذلك.
  - استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة ، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
  - تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفعالية.
  - تثبيت شرعية المعرفة وصلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة ، وأنها أفضل ما هو متاح ، وأنها ملائمة.
  - تخزين المعرفة **Knowledge-Base** ومخازن المعرفة الأخرى.
  - تحويل المعرفة الى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين
  - استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
  - تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
  - مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها ستستخدم بالشكل المناسب ، وبفاعلية ، وأنها تلي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
  - تعلم كيفية نقل المعرفة ، ونشرها ، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.
- ويشير **Wiig** الى ضرورة مشاركة الادارة العليا في تطبيق مبادرة ادارة المعرفة ، اذ أن ادارة المعرفة الشاملة تمس العديد من أنحاء المنظمة ، ولذلك ، فان الادارة العليا يجب أن لاتدعم ادارة المعرفة فقط ، بل أيضا أن تكون مقتنعة بأن مثل هذه المبادرة مرغوب فيها تماما ، وأن هناك خطوات فاعلة يجب عليه القيام بها بهدف أحداث الأثر الايجابي الفاعل لادارة المعرفة. وم هذه الخطوات:
- ترتيب الأولويات وتقديم النظرة الشمولية للمنظمة.
  - توليد ونوجيه استراتيجية الشركة لتسهيل توليد المعرفة الفاعلة
  - استغلال واستخدام القدرات المرتبطة بالمعرفة
  - تخصيص الموارد وتوزيعها
  - الطلب الى مديري الدوائر في المنظمة ادارة المعرفة باعتبارها احدى موجودات المنظمة
  - وضع السياسات الخاصة بكيفية ادارة المعرفة
  - مراقبة الكيفية التي تتم بها ادارة المعرفة
  - ايجاد الحوافز التي تكفل تشارك الأفراد جميعهم في المعرفة
  - ايجاد الحوافز التي تكفل استخدام الأفراد جميعهم في المعرفة
  - توفير البنى والهيكليات اللازمة لدعم ادارة المعرفة



وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، وبحيث تصبح هناك أربعة مجالات رئيسية تجب ادارتها معا بصورة جيدة ، علما أن المجالات متداخلة ، ويؤثر كل منها في الآخر، كما هي موضحة في الشكل التالي :

1. مجال موجودات المعرفة: (الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة المهارات، القابليات..).
2. مجال نشاطات المعرفة: (عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة ، الاستخدام ، التقييم)
3. مجال القدرات والميول: (قدرات الأفراد وميولهم وكذا قدرات المنظمة لبناء المعرفة)
4. مجال المنظمة: (أهداف المنظمة، وتوجهها ، واستراتيجيتها ، وممارستها ، وثقافتها)

الشكل رقم (19): المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر:

Wiig karl m.(1994) knowledge management : then central management focus for intelligent-acting organizations, U.S.A. , schema press ,27

### 3. استخدامات ادارة المعرفة:

- يشير (Warner & Witzel, 2004, 94) و ( Bhagat & Kashlak, 2005, 342 ) الى أن ادارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المنظمات من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات ، ومنها<sup>77</sup>:
- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة، واستغلال الخبرات الموجودة
  - دعم عملية اعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة
  - تحليل وتصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل
  - تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكولة الى العمال
  - اجراء المراجعة الدورية للدراسة مستويات الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة
  - اجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة الى اهتمام من قبل الادارة
  - تحليل أزمات المعرفة (فجوات الاتصال) والحد منها

<sup>77</sup> هيثم حجازي ،ادارة المعرفة مدخل نظري، ، مرجع سبق ذكره ، ص29

- تطوير نظام الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها
- تقييم الأفراد واجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم
- رسم خريطة المعرفة ، و تخطيط وتنظيم استراتيجية نظام الخبرة في المنظمة
- دعم أساليب ادارة الجودة الشاملة
- تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المنظمة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في الدوائر
- التأكد من وجود المعرفة الصحيحة ، والمستويات الاحترافية اللازمة لتنفيذ مهام العمل في كل المجالات
- تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل ، وكذا الطريقة المتبعة في انجاز العمل
- اجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كل دائرة وذلك بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه اهتمام الادارة اليها
- ارساء ثقافة ادارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة ، ورميزها وتخزينها، ونقلها، واستخدامها
- تحديد وتقوية الكفايات الرئيسة
- تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها
- انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة (Wiig,1993,29) & (Wiig,1994,186)

#### 4. فوائد إدارة المعرفة:

- أشارت الدراسات (Myers,2004,32) و (Wickham,2001,223) و (Wiig,1994,25) و (الرفاعي وياسين ، 3 ، 2004) وغيرها التي أجريت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات ادارة المعرفة الى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت الفوائد التالية<sup>78</sup>:
- تحسين عملية اتخاذ القرارات ، وبحيث تصبح تتخذ بشكل أسرع وأفضل ، وبموارد بشرية أقل.
  - تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.
  - يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى.
  - يصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل ، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن وسياسات الشركة واجراءاتها. وبالتالي يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل المشرفين ومراقبتهم .
  - يصبح المستخدمون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة ، كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي ، ويصبح مكان العمل أكثر ايجابية.

- يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل اذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتم كل منهم بمعرفة المعرفة التي يمتلكها الآخرون.
- يميل المستخدمون الى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة ، كما أنهم يميلون الى العمل بجدية أكثر.
- تصبح قدرة المنظمة على ارضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي الى خفض التكاليف .
- تحسين الابداع داخل المنظمة ، وزيادة انتاجية المنظمة ، وهي أمر رئيس وهام في بيئة الأعمال الدولية التي تحيط بها المنافسة العالمية .ويمكن زيادة الانتاجية وتحسينها من خلال اتاحة الفرصة أمام المستخدمين للوصول الى المعرفة التي تساعد على تنفيذ المهام بفاعلية أكثر.
- خفض التكاليف، فمبادرات ادارة المعرفة تتطلب الاستثمار في التكنولوجيا ، وطواقم الأفراد ، والموارد الأخرى ، وبالتالي فان قيمة هذه المبادرات وهذا الاستثمار نكمن في العائد من تلك المبادرات والاستثمارات وليس من القيمة المبررة لخفض التكاليف.
- زيادة النمو ، فالمنظمات جميعها تسعى نحو تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيس.ويقصد بالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء التي تفضل المنظمات استخدامها مثل: العائد من الاستثمار ، والحصة السوقية ، وسعة خطة الانتاج ، والتوسع في الأسواق الجديدة ، وغير ذلك (Earl,1998,36-52)

### المطلب الثالث : متطلبات إدارة المعرفة ومراحل تطبيقاتها

#### 1. متطلبات إدارة المعرفة.

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة ، هي إستيحاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أو أي شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته...ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال ، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة ، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب ، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

## 2. مراحل تطبيق إدارة المعرفة 79.

الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة مراحل إدارة المعرفة يكون التركيز على:  
مرحلة المبادرة:

- بناء البنية التحتية.
- بناء العلاقات الإنسانية.
- نظم المكافآت.
- إدارة الثقافة التنظيمية.
- تكنولوجيا الاتصالات.
- بناء قواعد البيانات الحصول على الأفكار والآراء المقترحة.

مرحلة النشر: يكون التركيز على:

- تبرير الأفكار.
- وضع إجراءات وسياسات التبرير.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها.
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم.
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها.

مرحلة التكامل الداخلي: يكون التركيز على:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق.
- هيكل المعرفة ورسم خريطتها.
- استخدام محركات البحث وإستراتيجياتها.
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

مرحلة التكامل الخارجي: يكون التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة.
- الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني.
- نظم المشاركة بالمعرفة.
- موضوعات التوحيد.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية.

### 3. استراتيجيات إدارة المعرفة:

يعتبر مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقها مجالا واسعا، يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءا من العليم أثناء العمل وبرامج التدريب ، وانتهاء بالبحث والتطوير. وبمعنى آخر، وكما أشار (Wiig , 1994 ,120) و (Earl, 1998,42-44) فإنه يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة الموجودة في المنظمة، وتحديد الاحتياجات والأهداف. وتبعاً لذلك ، اقترح Wiig ثلاثة استراتيجيات لادخال إدارة المعرفة في المنظمات . وهذه الاستراتيجيات هي <sup>80</sup>:

- استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة. وهي تعتمد حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعينون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام ، وتمكن المنظمة من بناء قدرات إدارة المعرفة . وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر ، لكن العائد منها بالنسبة الى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلا .
- استراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ، ولكن بتوي وحذر ، اذ تطبيق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة ، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة. وتتميز هذه لاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا ، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري . كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر ، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.
- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعتبر هذه الاستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف الى تحديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود ادارة ابداعية تتطلع الى الأمام . وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

### 4. مداخل إدارة المعرفة.

واطلاقا من هذه الاستراتيجيات ، يمكن تحديد المدخل المناسب لتنفيذ إدارة المعرفة ، استنادا الى حاجة المنظمة . ومن هذه المداخل <sup>81</sup> حسب (Wiig, 1994,98):

- مدخل نمط نقل المعرفة Knowledge Transfer Mode Perspective
- مدخل بناء موجودات المعرفة Knowledge Assets Building Perspective
- مدخل ادارة موجودات المعرفة Knowledge Assets Management Perspective
- مدخل العملية المستندة الى الذكاء Intelligent -acting Operation Perspective
- مدخل اعادة الهندسة Reengineering Perspective

<sup>80</sup> هيثم حجازي ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، مرجع سابق ، ص 32

<sup>81</sup> هيثم حجازي ، إدارة المعرفة مدخل نظري ، مرجع سابق ، ص 34

Learning Organization Perspective	● مدخل المنظمة المتعلمة
Total Quality Perspective	● مدخل الجودة الشاملة
Core Competence Perspective	● مدخل بؤرة الجدارة
Knowledge Culture Perspective	● مدخل ثقافة المعرفة

ويتضح من خلال ماسبق ، أن هناك امكانية واسعة لتنفيذ ادارة المعرفة في المنظمة انطلاقا من حاجة المنظمة ، ووفق رؤيتها ، ومنظورها .

## 5. نماذج لإدارة المعرفة:

تكمن القيمة الكبيرة لنموذج عمليات ادارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الادارة وتؤثر فيها. وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد ، فانما يتم تدوير المعرفة وتجميعها ، وتصنيفها في نماذج المعرفة<sup>82</sup> Knowledge Models (Wiig,1993,71) وبحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة ، وتتخذ النماذج أشكالا عديدة ، وتكون مجردة ، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسة ، وبحيث لا تتضمن النماذج أوجه المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في رأسه.

وقد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد ، وكيف يعملون ، وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها. ومن أجل ايصال فكرهم ، وشرح ما يلاحظونه ، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد النماذج . وقد تم بناء نماذج عديدة لادارة المعرفة في المنظمات.

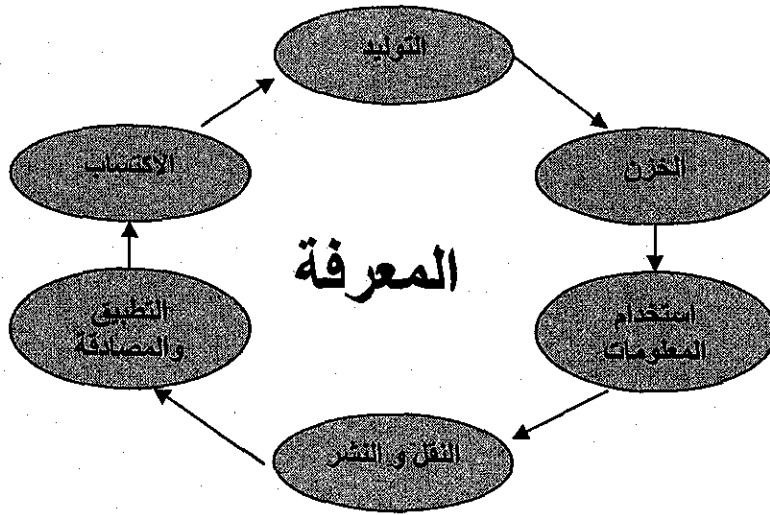
ومن هذه النماذج:

### نموذج Marquardt

اقترح (Marquardt,2002,26) مدخلا نظاميا شموليا لادارة المعرفة في المنظمة. ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

1. الاكتساب Acquisition
2. التوليد Creation
3. التخزين Storage
4. استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining
5. النقل والنشر Transfer and Dissemination
6. التطبيق والمصادقة Application and Validation

الشكل رقم (20) : نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: Marquardt, Michael J. (2002) Building the Learning Organization U.S.A., Davis-Black publishing Company, p.27

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي ، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض ، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة ، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة . ويجب أن تخضع إدارة المعرفة ، وبشكل مستمر ، لعمليات مراجعة وتنقيح .

وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة، التي تقود المعرفة من خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست

نموذج Wiig: ويقدم (Wiig, 1993, 51) نموذجاً آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي :

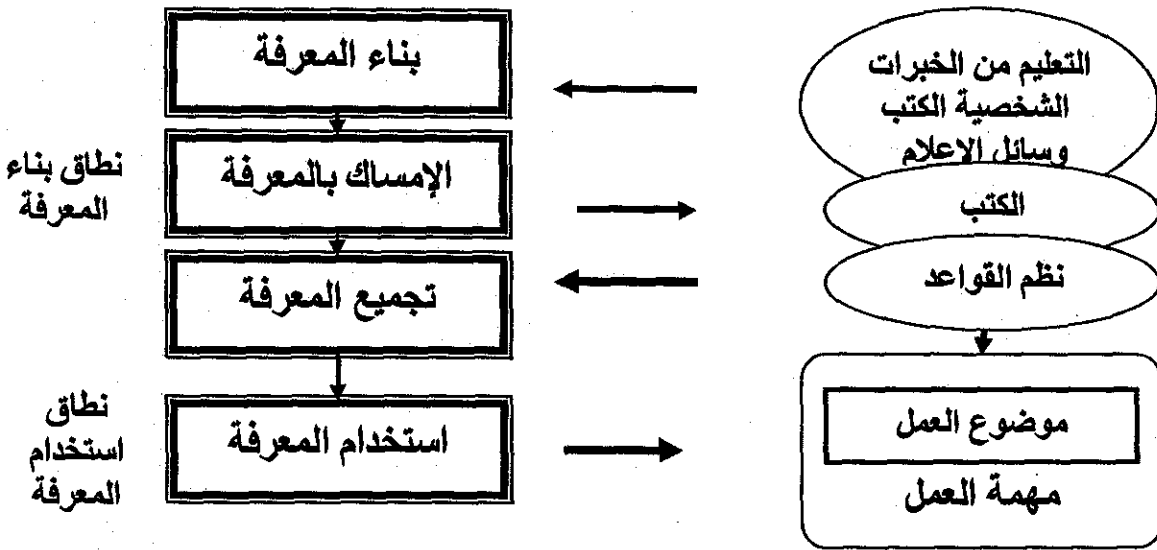
1. بناء المعرفة
2. الاحتفاظ بالمعرفة
3. تجميع المعرفة
4. استخدام المعرفة

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر ، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين.

وكما يتبين من النموذج ، فإن الاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة ، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن

يتخذ أشكالاً عديدة، بدءاً من الحوارات التي تتم عند برادات المياه ، الى شبكات الخبرة ، والى فرق العمل. وعلى نحو مماثل ، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتماداً على الموقف. ويلاحظ في هذا النموذج لأنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية ، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد . وعلى الصعيد النظري ، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة ، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً. ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المنظمة و الأفراد في الانتاج

الشكل رقم (21) : نموذج ادارة المعرفة عند Wiig



المصدر : Wiig, Karl M. (1993) Knowledge Management Foundation : Thinking about Thinking / How People and Organization Create, Represent and Use Knowledge, U.S.A., Schema Press, p 53

نموذج Jason و Gupta:

يقدم كل من (Jason و Gupta, 2002, 64) نموذجاً آخر لإدارة المعرفة ، انطلاقاً من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية ، تتضمن تحقيق هدف التميز. ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي:

1. الحصاد Harvesting : يعني وجوب الحصول على المعرفة من الداخل أو الخارج.
2. التنقية Filtering : يعني وجوب تحديد أي المعرفة المفيدة ثم تنقيتها.
3. الترتيب Configuration : الاستفادة من تطوير آليات تهدف الى تخزين هذه المعرفة.
4. النشر Dissemination : من خلال تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة المنظمة.
5. التطبيق Application : بالتطبيق الأفضل لإدارة المعرفة ستكتسب ميزة تنافسية.



## 6. قياس العائد من ادارة المعرفة:

أصبحت المنظمات اليوم قادرة على اكتشاف وبيان قيمة استخدام ادارة المعرفة .  
ولذلك تم ابتكار طرق عديدة يمكن من خلالها قياس أثر توظيف ادارة المعرفة ، وتتمثل في استخدام معايير وأبعاد مختلفة. ومن بين المداخل العديدة التي تم توليدها لقياس العائد من الاستثمار في ادارة المعرفة ، نذكر ثلاثة مداخل<sup>83</sup> ، وهي :

### 1. بطاقة النقاط المتوازنة: (BS) Balance Scorecard

يستخدم كمدخل لقياس أداء الأعمال على الصعيد الداخلي، ويساعد على تقييم أثر توظيف ادارة المعرفة داخل المنظمة من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية (Shand,1999).  
وقد تم تطوير هذا المدخل على يد كل من Kaplan و Norton في مطلع التسعينات في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويمثل هذا المدخل أسلوباً لقياس أداء الشركة بعيداً عن المقاييس المالية التقليدية ، اذ تم تصميمه من أجل الحصول على نظرة متوازنة لقياس الأداء الداخلي (Giaevers,1999).

### 2. مراقبة الموجودات غير الملموسة : (IAM) Intangible Assets Monitor

كان Sveiby من أوائل الباحثين الذين طوروا أسلوباً لقياس الموجودات غير الملموسة في المنظمات. وقد قام بذلك في سنوات الثمانينات في محاولة منه لظهار كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للشركة والقيمة الدفترية لها (Giaevers,1999) .  
وقد شكلت أفكار Sveiby أساس الحوار الذي تركز على "قيمة الدولار" بالنسبة للموجودات غير الملموسة للشركات ، و ساعد على تشكيل مدخل IAM ، وهي الأداة التي أصبحت قيد الاستخدام من قبل المنظمات الراغبة في تتبع وتحديد قيمة موجوداتها غير الملموسة.

### 3. تصنيف سكانديا لرأس المال الفكري : Skandia's Intellectual Capital Taxonomy &

#### AFS Business Navigator

يعتبر هذا المدخل أحد المحاولات الرئيسة لقياس وتمثل رأس المال الفكري في المنظمة، ويمثل هذا المدخل دمجاً للإطار المفاهيمي الذي وضعه Sveiby مع بطاقة النقاط المتوازنة (BS) وصولاً إلى مصطلح رأس المال الفكري ، وعوضاً عن استخدام مصطلح الموجودات غير الملموسة قيد التداول (Olive et al. ,1999) . ويسمح هذا المدخل أو النموذج (رأس المال الفكري) بتحديد وتصنيف الموجودات غير الملموسة التي تظهر في حساب الموازنة العامة . كما يحاول اكتشاف التكاليف والدخول والقيم المخبئة من أجل زيادة شفافية الموجودات غير الملموسة ، وقد تم بناء هذا المدخل استناداً على الفرق الحاصل بين الموجودات وبين الرسمة السوقية ، والذي من شأنه أن يعمل على زيادة رأس المال الفكري (Huang et al. ,1999).

## 7. إدارة المعرفة والتكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا عاملاً هاماً في عملية توليد المعرفة ، على الرغم من أن استخدام الحلول التكنولوجية في هذه الحالة ليست ظاهرة حديثة ، إذ كان يتم استخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت ، وذلك قبل التوصل إلى بعض الحلول التكنولوجية الحديثة مثل Lotus Notes الذي يعتبر الابتكار الأساسي الممكن لتوليد المعرفة واكتسابها اليوم.

ومن أجل إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة ، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة ، وتهدف إلى جمع المعلومات ، وتخزينها ، واسترجاعها ، ونقلها ، والبحث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل. وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة Knowledge Management System (KMS) منها<sup>84</sup> على سبيل المثال لا الحصر:

- نظم الذكاء الصناعي، وتشمل :
  1. النظم الخبيرة
  2. الشبكات العصبية
  3. نظم المنطق الغامض
  4. الخوارزميات الجينية
- تكنولوجيا الشبكات ، وتشمل :
  1. الإنترنت
  2. الأترانت
  3. الأكسترنانت
  4. الوكيل الذكي
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب
- نظم دعم الإدارة ، وتشمل :
  1. برامج الدعم الجماعي Group Ware
  2. نظم إدارة الوثائق Dms
  3. مستودعات البيانات
  4. نظم التنقيب عن البيانات
  5. نظم مساندة القرارات Dss

ويحدد Coakes المتطلبات اللازمة لتأسيس نظام ادارة المعرفة فعال ،فيشير الى أن هذا النظام

يجب أن يحتوي على نشاطات :

أ. جمع المعلومات :

ب. تخزين المعلومات

ت. استرجاع المعلومات

وهناك العديد من التكنولوجيات التي يمكن استخدامها في عمليات ادارة المعرفة.ففي عملية ادارة المعرفة ، يمكن استخدام التكنولوجيات التالية:

أ. عند تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية ، يمكن استخدام تقنية:

الاجتماعات الالكترونية E-meeting

المحادثات Chat

التعاون المتزامن Synchronous Collaboration

ب. عند تحويل المعرفة المعلنة الى معرفة ضمنية ، يمكن استخدام تقنية :

التصورية / التخيلية Visualization

صوتيات العرض Audio Of Presentation

مشاهدة الفيديو Browsable Video

ت. عند تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة ، يمكن استخدام تقنية:

التحشية (تعليق الحواشي) Annotation

ث. عند تحويل المعرفة المعلنة الى معرفة معلنة ، يمكن استخدام تقنية:

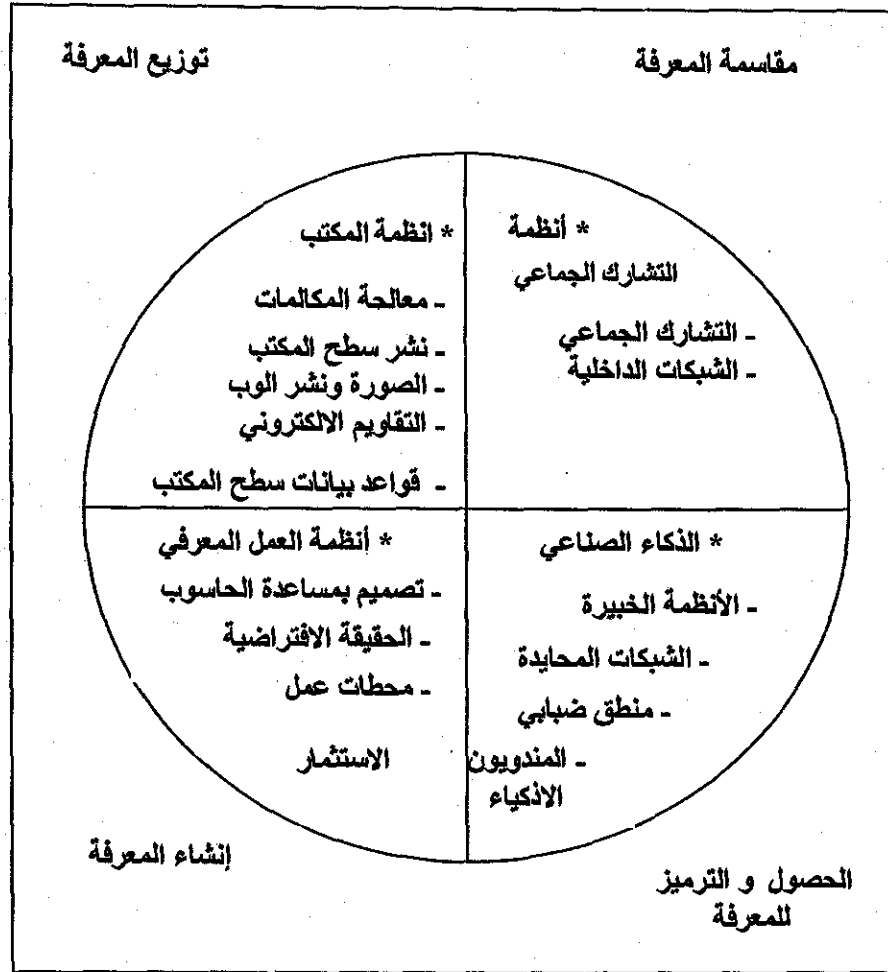
البحث عن النص Text Search

تصنيف الوثائق Document Categorization (Kothuri, 2002)

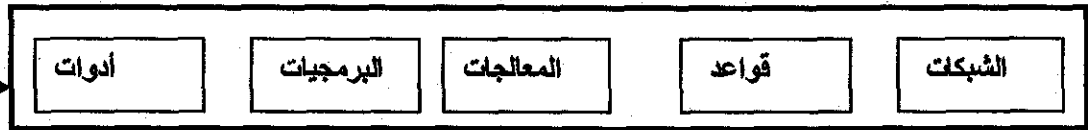
ان استخدام التكنولوجيا ، بمختلف أنماطها وأشكالها ، في عمليات ادارة المعرفة ( توليدا ، ونقلًا وتشاركا ، وغير ذلك) من خلال التوظيف الذكي الفاعل والكفؤ ، من شأنه أن يجعل المعرفة متاحة للجميع ، في الأمكنة كافة ، والأزمنة كافة. وهذا الاستخدام الذكي من شأنه أيضا توليد التفاعل بين الأفراد ، وبين الأفراد والجموعات. كما أنه يعمل على توفير بيئة تعلم الكتروني E-learning تتيح أمام الأعضاء جميعهم فرصة متساوية للوصول الى المعرفة ، وللاتصال فيما بينهم بشكل حر ( Marquardt , 2002 )

ونلاحظ من الشكل المكونات والامكانيات لبيتي توفرهما تكنولوجيا المعلومات في كل مرحلة من مراحل ادارة المعرفة.

الشكل رقم (22) : عملية إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات (IT)



البنية التحتية التكنولوجية للمعلومات في الإدارة للمعرفة



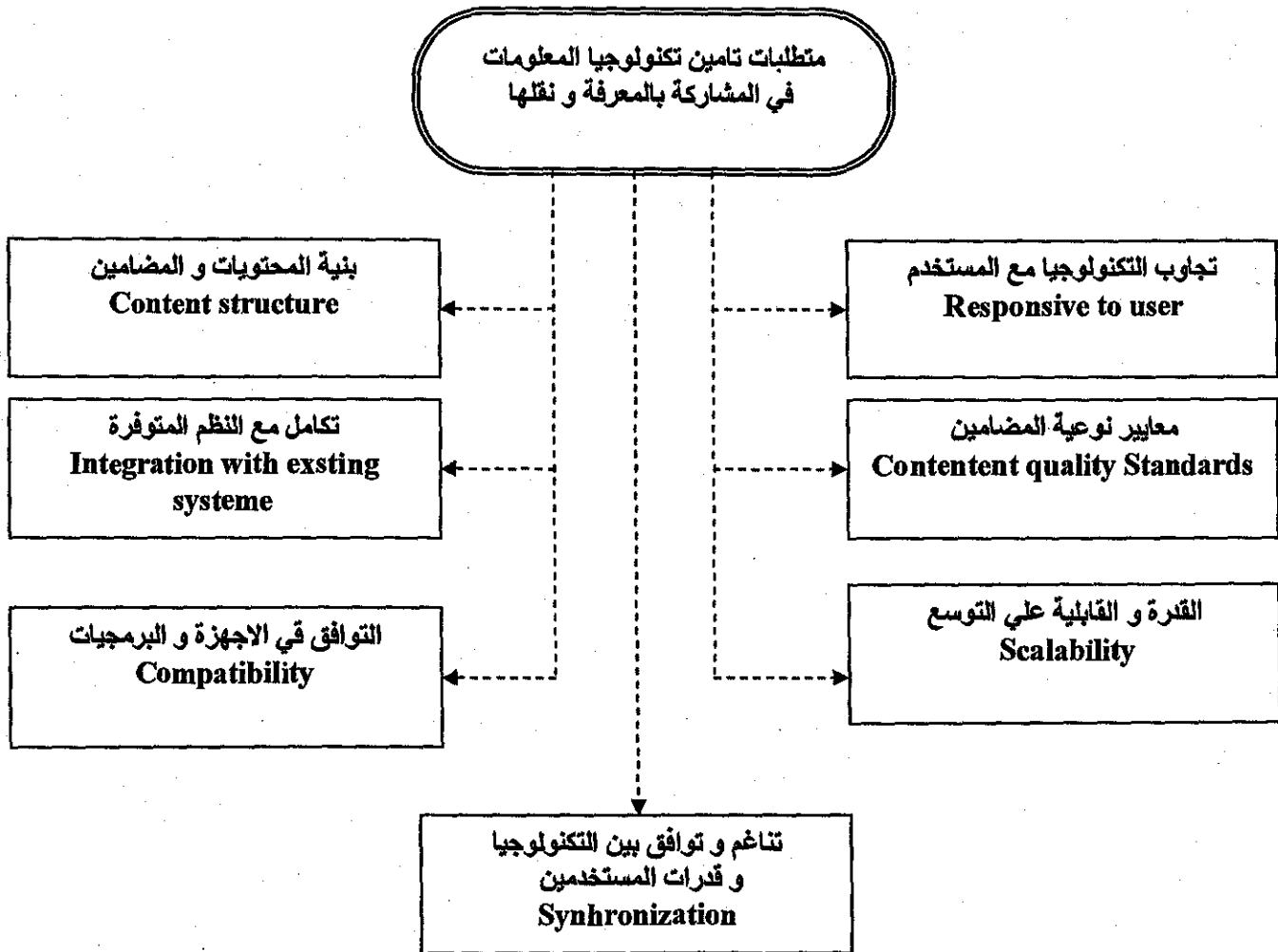
Source : Kenneth C. Laudan (2003) : Management Information System, Prentice Hall, New Jersey, p.358

## المطلب الرابع : إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات

## 1. دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة:

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات ، بكل أبعادها من الأمور المهمة في تناقل المعرفة والمشاركة فيها. إلا أن هنالك عدد من المسائل والجوانب التي تحتاج الى الأخذ بالاعتبار عند تأمين تكنولوجيا المعلومات في المشاركة بالمعرفة ونقلها والتي يمكن أن نجملها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (23) : دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة

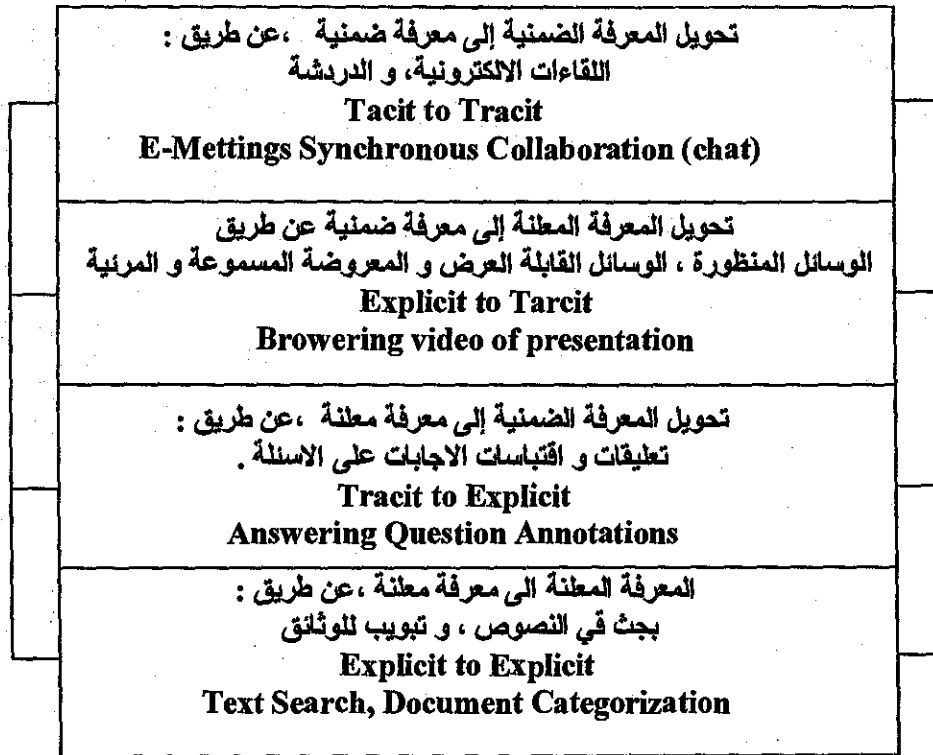


المصدر : عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، مرجع سابق ، ص 119

## 2. دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل وتحويل المعرفة:

يعكس المخطط الآتي بعض الأمثلة الشائعة للتكنولوجيات المستخدمة في مختلف مراحل تحويل المعرفة:

الشكل رقم (24) : أمثلة شائعة للتكنولوجيا المستخدمة في تحويل المعرفة



عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، مرجع سابق، ص121

## 3. إدارة المعرفة والمتطلبات التكنولوجية:

ان الشكل أدناه يوضح أهم المتطلبات التكنولوجية لإدارة المعرفة:

الشكل رقم (25) : توضيح لمتطلبات التكنولوجيا بإدارة المعرفة



عبد الستار الطي وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، مرجع سابق ، ص 186

#### 4. مآزق إدارة المعرفة:

ان اطلاق مبادرات ادارة المعرفة لايحتمل نجاح هذه المبادرات ففي احيان كثيرة يكون الاخفاق والفشل من نصيب هذه المبادرات . وقد أشار (Coakes , 2003 , 64) الى أن منظمات عديدة أجرت دراسات حول مآزق واخفاقات مبادرات ادارة المعرفة. ومن هذه المنظمات :

Ernest & Yong و KPMG و Hackett و Leidner .

وتوصلت هذه الدراسات<sup>85</sup> من خلال عملية مسح شملت 431 منظمة خاصة الى العوائق الرئيسية

التي تعترض تنفيذ ادارة المعرفة بشكل فاعل ، تتمثل فيما يلي:

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة
- الافتقار الى القيادة العليا الداعمة لادارة المعرفة
- الافتقار الى الادراك الكافي لمفهوم ادارة المعرفة ومحتواها
- الافتقار الى الادراك الكافي لدور ادارة المعرفة ومحتواها
- الافتقار الى وجود تكتل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بادارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي وتضيف منظمة KPMG (22 , 2002) الى الأسباب المذكورة في أعلاه مجموعة أخرى من الأسباب التي تؤدي الى اخفاق تنفيذ مبادرات ادارة المعرفة ، ومن بين هذه الأسباب الأخرى:
- الافتقار الى التدريب المتعلق بادارة المعرفة
- الافتقار الى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام ادارة المعرفة
- الافتقار الى فهم مبادرة ادارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.



## المبحث الرابع : عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة. فالبعض يصنفها إلى أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك<sup>86</sup>. ولغرض التعرف أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات يرى كل من العلواني 2001م وألافي (Alavi, 1997) بأن العمليات الأساسية في إدارة المعرفة أربع تعمل بمجملها في إطار عمل يحيط به مكونان أساسيان هما العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر يتم إدارة المعرفة. أما العمليات الأربع فهي تكوين المعرفة واقتناؤها وتنظيم المعرفة وتخزينها وتوزيع المعرفة وبثها وتطبيق المعرفة.:

• وتقترب ألافي (Alavi , 1997) في تحديد عمليات أو وظائف إدارة المعرفة, كما أطلقت عليها, من عمليات مؤسسات المعلومات والمكتبات الحالية بشكل كبير, فهي ترى أن الوظائف خمس لتشمل :

• التزويد Acquisition

• التنظيم Organization

• الخزن والاسترجاع Storage and Retrieval

• التوزيع Distribution

• التخلص (التعشيب) disposal

أما بالنسبة لكل من لي وكيم (Kim, 2002 & Lee) فإنهما يريان بأن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإهما تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المؤسسة, فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات التي غالباً ما يقوم أفراد المؤسسة المعنوبون بالبحث عنها, بل قد تلجأ المؤسسة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها.

إن عمليات وأنشطة إدارة المعرفة لا تختلف مبدئياً عن ممارسات وعمليات تخصص المعلومات, ولكن التغييرات الجذرية في بيئة الأعمال قد أضافت محددات وأنشطة للتطبيقات التقليدية في معالجة المعلومات.

و قد لوحظ مما سبق أن غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث

التوليد والتشارك والتعلم لذلك سنطرق في هذا المبحث الى بعض عمليات إدارة المعرفة, وهي :

توليد المعرفة, ونقل المعرفة والتشارك فيها, والتعلم المنظمي, رغم إشارة الباحثين إلى وجود عمليات أخرى

مثل: الترميز, الخزن, الاسترجاع.

ولم يتم التطرق إلى هذه العمليات كونها تعالج جوانب فنية بحتة ذات علاقة بحقل تكنولوجيا المعلومات.

## المطلب الأول: توليد المعرفة Knowledge Creation

## 1. توليد المعرفة:

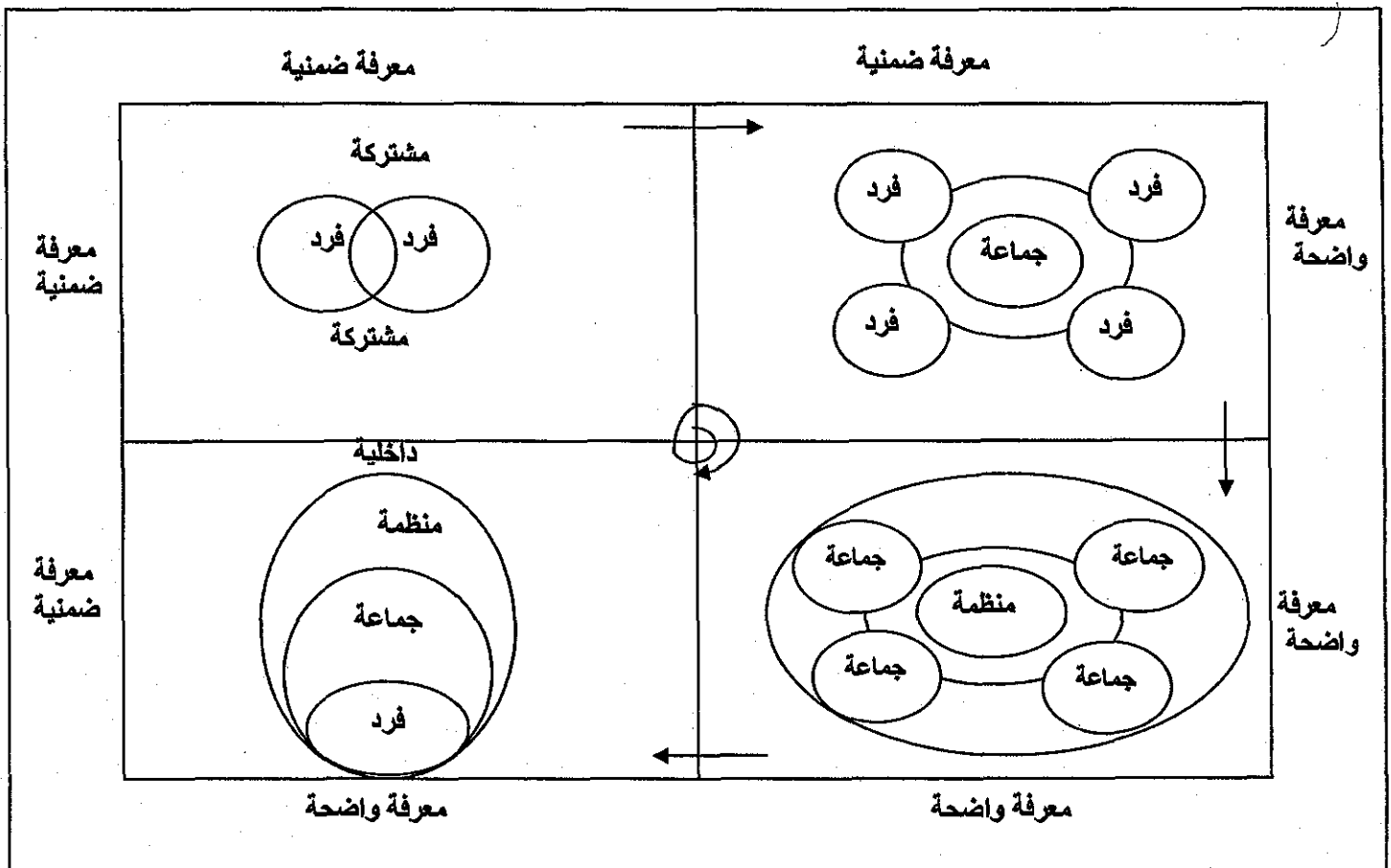
تعتبر المعرفة ،والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Warner & Witzel, 2004 , 91-93) .

وقد أشار كل من Nonaka & Takeuchi (11 , 2002 , Little & al.) في دراستهما الصادرة عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة و الميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية.

ويوضح (Marquardt,2002,33) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع؛ وبين البحث الجاد.ويرى أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة؛ ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المنظمة .

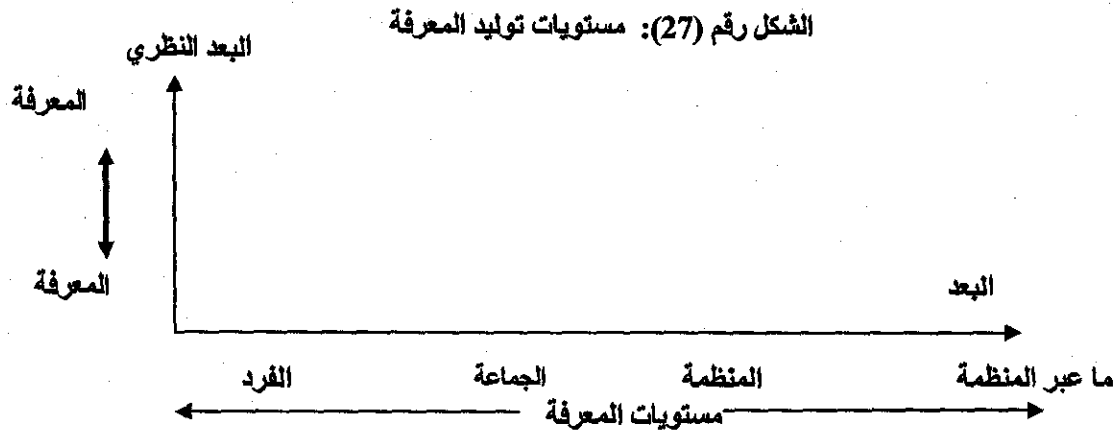
ويشير (Nonaka & Takeuchi,2004,11) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ؛ أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد.ولذلك ؛يجب على المنظمة أن تدعم و تحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها ؛ بل عليها توفير البيئة المناسبة لهم .وعليه ؛فإن عملية توليد المعرفة المنظمة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد ؛وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار ؛والمحادثة ؛والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة .

الشكل رقم (26) : عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka  
المصدر : عبد الستار الطي وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ،مرجع سابق ،ص42



## 2. مستويات توليد المعرفة:

طرح كل من (Nonaka & Takeuchi,1995,47) في مقالتهما الصادرة بعنوان Theory of Organizational Knowledge Creation نظريتهما الخاصة بتوليد المعرفة المنظمة. فقد أوضحنا أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة منظمة معلنة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية. وبالتالي ، فقد ركزت هذه النظرية على مستويات كينونات توليد المعرفة: مستوى الفرد ، ومستوى الجماعة ، ومستوى المنظمة ، ومستوى ما عبر المنظمة (Inter- Organization)



المصدر: Nonaka, Ikujiro & Takeotaka(2004) Hitotsubashi on Knowledge management, singapore, john Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, p.47

## 3. تحويل المعرفة:

تقوم المنظمات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها "تحويل المعرفة" وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ، والعكس بالعكس.

ويرى كل من (Takeuchi & Nonaka , 2004 , 54-66) و (Nonaka, 1998,28) و (Wickham , 2001, 349) و (Warner & Witzel,2004,91-93) أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها ، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة المنظمة. وبالتالي ، يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي ، ثم يتم توسيعها من خلال أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة. وهـ الأناط هي :

أ. الجماعة Socialization: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية.

تحدث حينما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية.

ويتم ذلك من خلال الملاحظة ، أو التقليد ، أو الممارسة ، أو الحديث.

ب. التجسيد Externalisation: تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة.

يحدث حينما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو يلفظ بوضوح Articulate ما يمتلكه من معرفة ضمنية. وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الى معرفة معلنة ، ساعحا للآخرين أن يشاركوه في المعرفة الضمنية.

ج. التركيب Combination: تحويل المعرفة المعلنة الى معرفة معلنة.

ويحدث حينما يكون الفرد قادرا على دمج وتركيب أجزاء غير ترابطية من المعرفة المعلنة في شكل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جزءا من المنتج. وبالتالي فانه يحول المعرفة المعلنة الى أخرى معلنة.

د. التذويت Internalization: تحويل المعرفة المعلنة الى معرفة ضمنية.

فيحدث عندما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية تذويت المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة. بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها من أجل توسيع ومد Stretch المعرفة الضمنية التي يمتلكونها ، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم. أي بمعنى أنه من خلال تجربة توليد منتج جديد ، فان الفرد وفريق العمل انما يثرون المعرفة الضمنية التي يملكها كل فرد منهم ، وبالتالي تحدث عملية التذويت.

الشكل رقم (28) : أنماط تحويل المعرفة

	معرفة معلنة	الى	معرفة ضمنية
معرفة معلنة	<p>التجسيد Externalization (ب)</p>		<p>الاجتمعة Socialization (أ)</p>
معرفة ضمنية	<p>التركيب Combination (ج)</p>		<p>التذويت Internalization (د)</p>

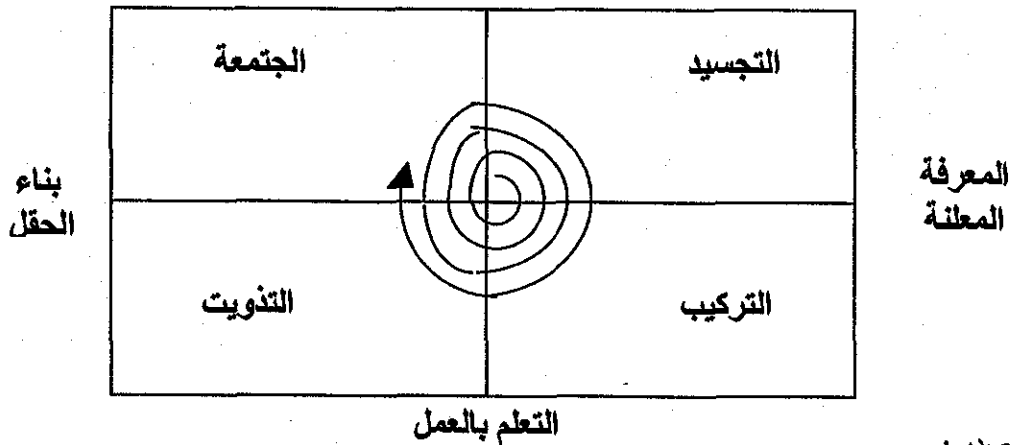
المصدر:

Nonaka, Ikujiro & Takeotaka(2004) Hitotsubashi on Knowledge management, singapore, john Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, p66

ويلاحظ أن توليد المعرفة يبدأ بمرحلة المجتمعة ، ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة آنفاً. ويعتبر النمطان (ب) و(د) أي { التجسيد والتلويث } أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفرد. ولأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية ومعتقدات ، بالإضافة الى معرفة الكيف ، فإن الانتقال من المعرفة الضمنية الى المعرفة المعلنة هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به : أي ماهو موجود وما يجب أن يكون. وبالطبع فإنه اذا تم ادراك هذه الحقيقة فإنه يتم إعادة ابتكار النفس ، والمنظمة ، والعالم.

### الشكل رقم (29) : مرحلة عملية تحويل المعرفة

الحوار



المصدر :

Nonaka, Ikujiro & Takeotaka(2004) Hitotsubashi on Knowledge management, singapore, john Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, p47

ولقد أشارت نظرية (Nonaka & Takeuchi, 2004 , 47-66) هذه الى ضرورة أن نتذكر دائما وجود بعدين لتوليد المعرفة ، وهما :

البعد المعرفي Epistemology

والبعد الوجودي Ontological

وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة Knowledge Spiral نتيجة التفاعل بين أنماط المعرفة الأربعة ، والتي هي حالة تفاعل ديناميكي (Phatak & Bhagat , 2005 , 336-337). فهذا اللولب ينشط حينما يحدث تفاعل ، بشكل ديناميكي ، بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة المعلنة ، انطلاقا من مستوى البعد الوجودي الأدنى الى مستوى البعد النظري المعرفي صعودا. بمعنى آخر ، فإن التفاعل بين المعرفة المعلنة وبين المعرفة الضمنية يصبح أكبر من حيث الحجم أثناء تحرك اللولب الى الأعلى على مستوى البعد الوجودي. وهكذا فإن توليد المعرفة المنظمة عملية لولبية تبدأ عند المستوى الفردي ، وتتحرك الى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام والدوائر (الجماعة) والمنظمة ، وما عبر المنظمة.

ويتبين من خلال الشكل التالي أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط ، بل انه يمكن أن يحدث أيضا بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات.

وتوضح Christina Ahmadian في دراستها الصادرة بعنوان **Inter-Organizational Knowledge and Networks : Knowledge Creation (Nonaka & Takeuchi,2004,227)** أن الميزة التنافسية التي حققتها منظمة تويوتا Toyota تأتي في جزء منها من قدرة هذه المنظمة على العمل مع مجموعة من الموردين المستقلين لتوليد المعرفة.

كما أن شهرة وادي السيليكون Silicon Valley كمخزن للابداع كانت نتيجة المعرفة المتولدة من خلال شبكات الأفراد ، والمنظمات ، والمنظمات التعليمية كما يقول Saxenian مع الأخذ بعين الاعتبار أن توليد المعرفة من خلال العلاقات القائمة بين المنظمات يمكن أن تواجه تحديات كبيرة تتمثل في كيفية توليد ثقافة مشتركة ، ولغة مشتركة ، وغير ذلك.

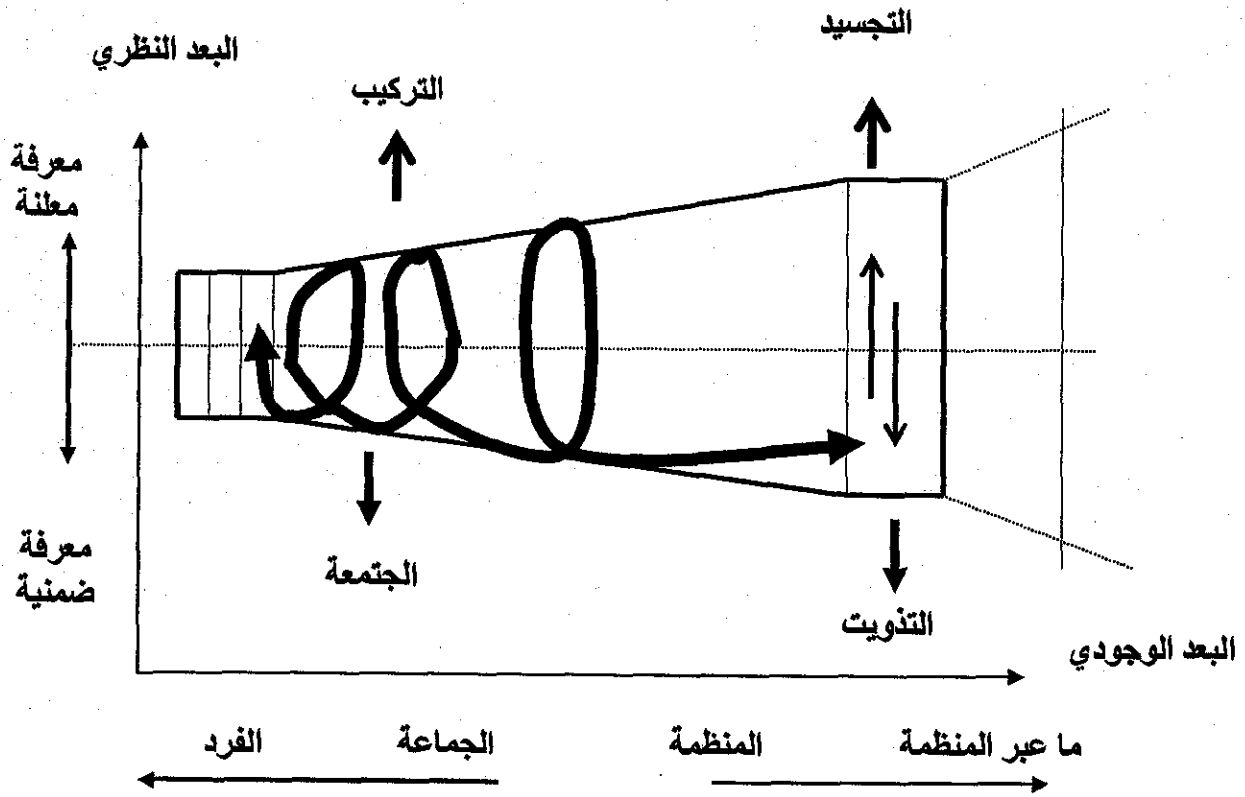
وأورد آخرون أنماطا أخرى لتحويل المعرفة استنادا الى نظرية أن هيكل المنظمة يحدد كيفية ادارتها لعملها. وتبعاً لذلك ، تتحدد أنماط تحويل المعرفة المستندة الى الهيكل على النحو التالي:

أ. البنية الهرميرية Hierarchical: هنا تتولى الادارة العليا دور القيادة ، ةتصدر الوامر والتعليمات الشفوية والمكتوبة على المرؤوسين. وبالتالي فاد المديرين التنفيذيين هم الذين يولدون المفاهيم الادارية لاتخاذ القرار. وفي هذا النمط من المنظمات يتم توليد المعرفة بشكل ظاهر.

ب. البنية المسطحة Flat: وهنا تعمل الادارتان الوسطى والدنيا بمثابة الرياديين ، اذ تقوم هاتان الادارتان بتقديم الآراء ، ووجهات النظر ، ويقوم المديرين التنفيذيين باحتضانها. وفي هذا النمط من المنظمات يكون دور المديرين التنفيذيين تقديم الدعم والتأييد وليس اصدار الأوامر والتعليمات. وبالتالي ، فان المعرفة المتولدة هنا تكون معرفة ضمنية على مستوى الادارتين : الوسطى والدنيا.

ج. البنية المهجنة Hybrid: وهنا تعمل المستويات جميعها في المنظمة مع بعضها البعض ويقوم المديرين التنفيذيين بترجمة رؤى المنظمة التي يطرحها الفراد من الادارتين : الوسطى والدنيا. ففي هذا النمط تقوم الادارة الوسطى بالحصول على المعرفة الضمنية من المديرين التنفيذيين ومن الأفراد ، وتحاول تقديم الرؤيا بشكل ظاهر فيما يتعلق بتوليد منتجات وخدمات جديدة . وفي هذا النمط يتم توليد المعرفة الضمنية والمعلنة ، ويتم التشارك فيها بين مختلف مستويات الادارة (Lessem , 1997).

الشكل رقم (30): لولب توليد المعرفة المنظمة



المصدر:

Nonaka, Ikujiro & Takeotaka(2004) Hitotsubashi on Knowledge management, singapore, john Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, p67

ومن أجل أن تكون عملية تحويل للمعرفة فعالة ، يقترح (Coaks,2003,32) مايلي:

- ✓ ادارة اجتماعات غير رسمية ، حيث يساعد ذلك على تخفيف حدة التوتر بين المديرين والمستشارين. كما يساعد على التخلص من حالات الارتباك الناجمة من طرح أسئلة استفسارية..
- ✓ استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.
- ✓ تلمجة المعرفة الضمنية ثم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصة لتنفيذ العملية.
- ✓ استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية ، حت تسمح للجميع بالمشاركة في المعرفة.
- ✓ ادخال أنظمة المكافأة والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها الى معرفة معلنة.
- ✓ استخدام تطبيقات مجموعة المحادثات ( مثل Lotus Notes ) وتقنية البريد الالكتروني (Microsoft Outlook) من أجل تخزين المعرفة الضمنية ، كما يجب تشجيع المديرين والمستشارين على الوصول الى الدروس المتعلمة (Lessons Learnt) المخزنة في قواعد البيانات.

#### 4. أنماط توليد المعرفة :

نقلت الدراسات على صفحاتها أنماط توليد المعرفة في أي منظمة من المنظمات (Wiig,1993,180) و (Bartlett,Goshal & Birkinshaw,2004,564-555) منها:

✓ اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية. من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم ،أو من خلال القراءة ، وملاحظة الخبرات والتجارب، أو النشاطات المماثلة ، أو من بالاستماع الى المحاضرات.

توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير Reasoning والتحليل في موقف ما ، وماهي نتائجه وانعكاساته ...

✓ توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف ، والتجربة ، والابداع. ويعتبر الابداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة.

وقد أضاف كل من (Davenport & Prusak , 2000,52) أنماطاً أخرى ، وهي :

- ✓ الاكتساب Acquisition: أي شراء معرفة موثقة أو استئجار الأفراد المالكين لها.
- ✓ الاستئجار Hiring: أي استئجار المعرفة الموجودة خارج المنظمة.
- ✓ الموارد المخصصة Dedicated Resources: أي انشاء وحدات أو دوائر البحث والتطوير
- ✓ الانصهار (الاندماج) Fusion: أي دمج الأفراد جميعا ، بوجهات نظر مختلفة،
- ✓ التكيف Adapation: أي بالتكيف مع البيئة المحيطة والتكيف مع التغيرات والنسججات.
- ✓ الشبكات Networks: أي بالشبكات الغير رسمية ذاتية التنظيم Self-organizing

#### 5. نشاطات توليد المعرفة Knowledge – Creation Activities

- حسب (Marquardt,2002,28) من أجل تعزيز عملية توليد المعرفة ، يجب على المنظمة القيام بمايلي:
- ✓ تعلم الفعل Action learning:معالجة المشكلات الواقعية، واكتساب التعلم، وتنفيذ الحلول
  - ✓ حل المشكلات نظاميا Systematic Problem Solving:
  - ✓ التجريب Experimentation:
  - ✓ التعلم من التجارب الماضية Leraning From Past Experiences:

#### 6. إمكانات توليد المعرفة

في دراسة بعنوان From Managing to Enabling Knowledge يشير Kazou Ichijo (Nonaka & Tackeuchi , 2004 , 68) الى أن على المديرين أن يدعموا توليد المعرفة وليس السيطرة عليها ، وهو ما يسميه التمكين المعرفي Knowledge Enabling أي المجموعة الكلية من النشاطات المنظمية التي تؤثر ايجابا على توليد المعرفة. ويعدد هذه الممكنات-النشاطات على النحو التالي:

أ. غرس الرؤيا المعرفية Instilling knowledge Vision : أي استراتيجية توليد المعرفة.

ب. ادارة المحادثات Managing Conversation: لتسهيل عملية الاتصال بين الأفراد



- ج. حشد نشاط المعرفة Mobilizing Knowledge Activists: دور وكلاء التغيير Change Agents
- د. إيجاد البيئة المناسبة: أي الارتباط الوثيق بين ( الهيكلية ، واستراتيجية المنظمة ، و التمكين المعرفي )
- ه. عولة المعرفة المحلية: أي انتشار المعرفة على نطاق عالمي، وخفض كلفة توليد المعرفة.
- و. القصدية Intention: أي أن لولب المعرفة يتم تحريكه من خلال "نية المنظمة وطموحها نحو أهدافها"
- ز. الاستقلالية Autonomy: أي السماح لأفراد المنظمة كلهم بالتصرف بشكل مستقل وفقا للظروف.
- ح. التقلب والتشوش الخلاق Fluctuation and Creative Chaos: الذي يحفز وليس الفوضى
- ط. الوفرة Redundancy:
- ي. التنوع الأساسي Requisite Variety:

## 7. عوائق توليد المعرفة

تصنف الدراسة السابقة هذه العوائق الى صنفين هما:

✓ العوائق الفردية: تتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية ، وذلك لسببين ، وهما:

التكيف المحدود Limited Accommodation ، وتهديد الصورة الذاتية Treat to Self- Image  
العوائق المنظمة: وتتمثل فيما يغرف بنماذج Paradigms المنظمة. فكل فرد يمتلك المعرفة الشخصية به، وعي جزء من المعرفة الضمنية يصعب شرحها للآخرين، والتخوف من أن تكون مخالفة لقيم المجتمع أو المنظمة.

## المطلب الثاني: التشارك في المعرفة Knowledge Sharing

### 1. التشارك في المعرفة: Knowledge Sharing.

تعتبر عملية التشارك في المعرفة العملية الثانية و الأساسية من عمليات إدارة المعرفة . ولا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة دون الحديث عن نقل المعرفة ، لأن عملية نقل / انتقال المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة .

### 2. نقل المعرفة: Knowledge Transfer

يبين (Coakes,2003, 42) أن عملية نقل المعرفة Knowledge Transfer هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة . وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص " المناسب " في الوقت " المناسب" وضمن الشكل " المناسب" وبالتكلفة " المناسبة".  
ويشير (Szulanski,1996, 43) إلى أن نقل المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية ، وبخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه.

ويوضح Alavi (28-15، 2000، Zmud) أن احد ابرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل (Earl، 1998، 48).

### 3. أشكال نقل المعرفة:

يشير (Marquardt، 2002، 38) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات إما بشكل مقصود ، أو بشكل غير مقصود :

- الشكل المقصود: ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات ، والتقارير ، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يتم نقل المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو ، والأشرطة الصوتية ، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية ، وبرامج الإرشاد ، وبرامج التدريب ، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

- الكل غير المقصود: ويعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال : الشبكات غير الرسمية ، والقصص والأساطير ، وماشبه ذلك.

ويعدد (Davenport & Prusak , 2000، 90) و (Wigg، 1993، 193) وسائل أخرى لنقل المعرفة ، مثل :

- لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه ،
- إقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة
- استخدام الانترنت وبمجموعات المحادثة
- اجتماعات (لقاءات) مابعد العمل
- الغرف الصفية الرسمية

### 4. التشارك Sharing:

إن نقل المعرفة إلى أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للإطلاع على هذه المعرفة ، أي التشارك فيها ، ومن ثم استخدامها .

ويعتبر (Greengard، 1998، 82) التشارك في المعرفة احد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية.

ومن اجل جني الفوائد من إدارة المعرفة ، يرى (Puccinelli، 1998، 40) ان من المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم التشارك في المعرفة لأن البنية التي يتم فيها تشجيع التشارك في المعرفة كما يرى Marshall بأنها تؤدي إلى توليد معرفة جديدة ، رغم أنه من الصعوبة أحيانا تشجيع التشارك الطوعي في المعرفة من قبل المستخدمين.

ويشير (Bhatt، 2001، 68-75) الى أهمية الحاجة لنقل المعرفة ، ونشرها ، والتشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة ، موضحا أن التفاعل بين التكنولوجيات والتقنيات ، والأفراد له أثره الايجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة، ومحذرا من أن القيادة التقليدية ، وأساليب ادارة الرقابة التقليدية هي مداخل غير ملائمة لنقل

المعرفة ومن ثم التشارك فيها. ويؤكد أن ما يجب على المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظمة أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح، وتمكن من تدفق المعرفة، وتنظر الى التحفيز على أنه العنصر الأساس في عملية التشارك والتعلم.

وقد استطاعت منظمات عديدة تطوير أنظمة خاصة بها للتشارك في المعرفة التي تمتلكها .

فعلی سبيل المثال، تستخدم منظمة Anderson Consulting نظام Knowledge X-change الذي يسمح لما يزيد على 170000 من أفرادها الموجودين في 47 بلدا الوصول الى قواعد المعرفة التي تمتلكها ، ومن ثم التشارك فيها.بالاضافة الى استخدام العديد من الأنظمة والتقنيات الخرى التي تتيح لأعضائها التشارك فيم تمتلكه من معرفة ، مثل قوائم الخبراء ، والمؤتمرات المرئية والشبكات ، وخرائط المعلومات ، وخرائط المعرفة ، و الأوراق الصفراء.

### 5. معيقات ومعززات التشارك في المعرفة :

ان تسهيل عملية نقل المعرفة ، وتسهيل عملية التشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لايعني علم وجود معيقات تحد من عملية التشارك . ويعدد (Cakes,2003,47) أسباب تردد الأفراد في اشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة. ومن هذه الأسباب :

- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
- مخافة أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.
- مخاوف من أن يتم نقل المعرفة " الخطأ " وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بانتفاء الفائدة و المصلحة الشخصية، يؤدي الى الاحجام عن اشراك الآخرين في معارفهم.

### المطلب الثالث التعلم Learning:

#### 1. التعلم Learning :

يقول (Wiig,1993,188) أن المنظمات تهدف الى تحقيق النجاح ، والبقاء، والديمومة ، والربحية. ويعني ذلك أنها بحاجة الى أن تكون أفضل من منافسيها، الأمر الذي يستدعي من المنظمات أن تعمل على تحسين وتغيير نفسها. وهذا يعني أنها بحاجة دائمة الى التعلم من خبراتها ، وتجاربها ،ومن البحوث، ومن ملاحظاتها لما يفعله الآخرون، ومن أي مصدر متاح ، ثم استغلال ما تعلمته واستخدامه للتأكد من أن هذه المعرفة الجديدة قد أصبحت متاحة لكل أصحاب العلاقة في الوقت المناسب ، وبكل يسر وسهولة.

#### 2. المعرفة والتعلم :

تعرف (Nancy Dixon) التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم.

وعملية التعلم كما يشير (Wiig,1993,183) هي عملية اكتساب وتذويت Internalization للمعرفة الجديدة. فحينما يتم نقل المعرفة من طرف الى آخر، ينظر الى هذه العملية على أنها معرفة تتدفق من المصدر الى المتعلم ، فيحدث التعلم وفق الخطوات التالية :

- يتسلم المتعلم المادة، ويدركها على أنها عناصر جديدة من المعرفة.
- يتم فحص العناصر الجديدة لاكتشاف صحتها أو خطأها، ومن ثم قبولها أو رفضها.
- يتم تذويت عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم من خلال ترميزها وتمثلها وتنظيمها حسب

#### الأولويات

ويضيف (Wiig,1993,183) أن عملية التذويت تسير عبر المنظمة، على النحو التالي:

- ادراك المعرفة وفهمها
- حفظ المعرفة في الذاكرة العاملة الى أن يتم تسجيلها
- تسجيل المعرفة في مخزن طويل الأمد
- حفظ المعرفة في مخزن طويل الأمد
- استرجاع المعرفة من المخزن عند الحاجة

### 3. المنظمة المتعلمة Learning Organization:

يعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة أحد المصطلحات التي حظيت بانتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية في أوروبا، باعتبار أن استخدام مفهوم ومبدأ المنظمة المتعلمة يتشكل أساسا من مكونات أي برنامج من برامج ادارة المعرفة ، وبسبب وجود ترابط وتداخل بين مفهوم المنظمة المستندة الى المعرفة وبين المنظمة المتعلمة (Little et al.,2002,264)

وهناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة الواحدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك الى سلوك تنظيمي يهدف في الى بقاء ودوام المنظمة، حيث يؤكد (Carvin,1998,51) أن المنظمة (Wiig,1993,183)

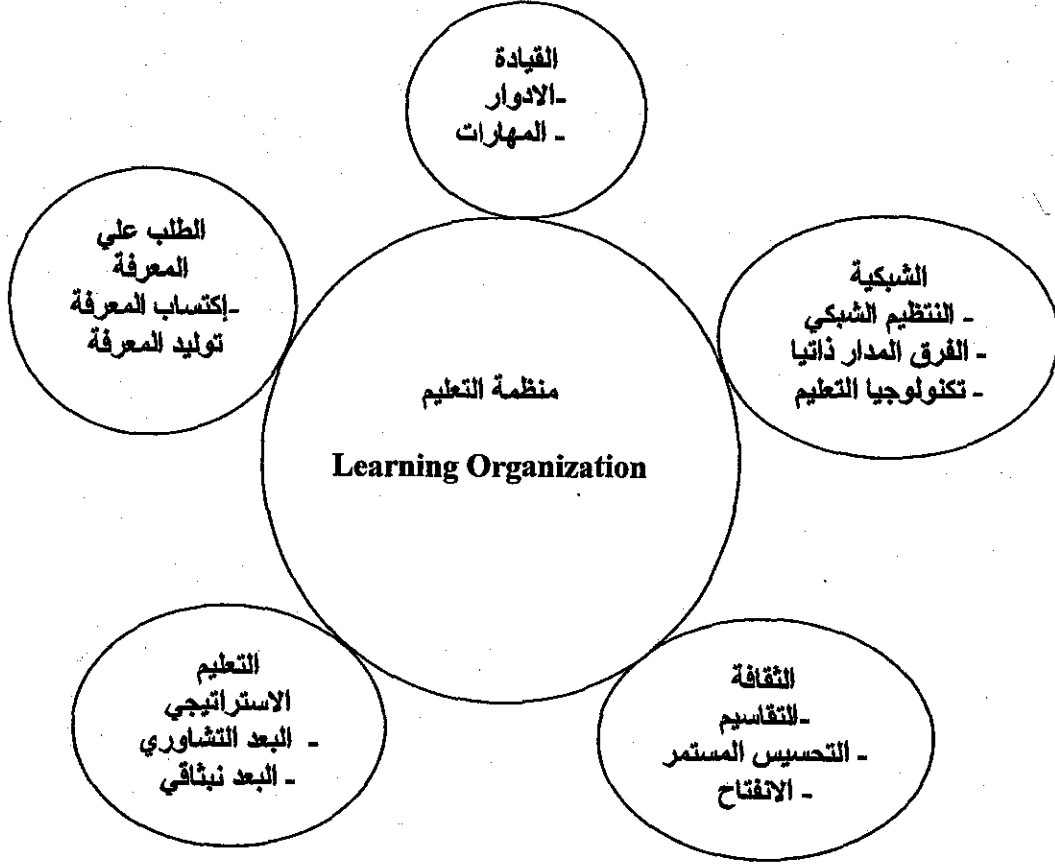
المتعلمة هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة، ونقلها ، وفي تعديل سلوكها من أجل أن تعكس المعرفة والتبصرات الجديدة. ويلاحظ من أدبيات المنظمة المتعلمة أنها تركز على حقيقة أن الأفكار الجديدة ضرورية اذا أريد للتعلم أن يحدث بغض النظر عن مصدره، وأن هذه الأفكار الجديدة هي التي تقدر التحسين التنظيمي.

كما يلاحظ أن عملية اكتساب المعرفة من قبل المنظمة المتعلمة هي عملية قصدية ، تسهم في رعاية مداخل جديدة ورحبة من التفكير، وحيث يتعلم الناس أن يتعلموا من بعضهم بشكل مستمر.

وحسب ريتشارد (R.Daft) فان منظمة التعلم تتميز بستة عناصر متفاعلة تفاعلا شبيكيا وهي:

(القيادة ، الاستراتيجية التشاركية ، الهيكل القائم على الفريق ، الثقافة التكيفية القوية ، التمكين الإداري للعاملين ، والمعلومات المفتوحة ) كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (31): الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم



Source : R.L.Daft (2000) : Management, Dryden press, fort Worth , p41

#### 4. استراتيجيات التعلم:

جاءت في الأدبيات ذات العلاقة بالتعلم وإدارة المعرفة بسبع استراتيجيات يمكن اللجوء إليها من أجل إحداث التعلم المنظمي (Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2005, 456-555). وهذه الاستراتيجيات هي :

- التعليم بالأوامر Learning by Instruction:

يقدم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم ، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة ، أو يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة

- التعلم بالتلاطم Learning by Rote أو الغرس المباشر للمعرفة :

اذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها .

- التعلم بالاستدال Learning by Deduction :

يقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة اليه.

-التعلم بالاستقراء Learning by Induction :

يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة اليه.

-التعلم بالتناظر الوظيفي Learning by Analogy: يعتبر مزيجاً من التعلم الاستدلالي والاستقرائي

-التعلم بالمثال Learning by Example: يعتبر أحد أنواع التعلم بالاستقراء

-التعلم بالملاحظة والاكتشاف Learning by Observation and Discovering:

يقوم المتعلم بتحليل كينوناتي تمت ملاحظتها ، ويعتبر أحد أنواع التعلم الاستقرائي.

## 5. استراتيجيات تعزيز المنظمة المتعلمة:

تحدث (Marquardt,2002,56) عن عشر استراتيجيات من شأن استخدامها أن يعمل على تعزيز

المنظمة المتعلمة. وهذه الاستراتيجيات هي:

1. الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها: أي تشجيع كل فرد ليصبح راغباً في جمع المعرفة.
2. انتزاع المعرفة من الخارج: أي البحث عن المعرفة من خارج المنظمة، وانتزاعها واكتسابها.
3. تنظيم أمسيات داخلية للتعلم: أي على المنظمة أن تطور تكتيكات لتشجيع التشارك في التعلم.
4. توليد التفكير الجديد والمعرفة الجديدة: أي على المنظمة أن تكون ابداعية في التفكير والتعلم.
5. تشجيع ومكافأة الابتكار: أي عملية توليد مستمرة لأساليب تقدم منتجات وخدمات أفضل.
6. تدريب الأفراد على تخزين المعرفة واسترجاعها: أي المواظبة على اعلام الأفراد بكل مايتعلق بالمعرفة.
7. تعظيم عملية نقل المعرفة عبر الحدود: أي تدوير الأعمال، واختلاط فرق العمل مع بعضها.
8. تطوير قاعدة معرفة حول قيم المنظمة واحتياجات التعلم فيها: بالترميز والتخزين
9. توليد آليات لجمع التعلم وتخزينه: حت لا يغادر عقول الأفراد أو الجماعات الذين عايشوه.
10. نقل التعلم الصفي الى الاستخدام أثناء العمل:

## 6. التصوية (الاقتداء) Benchmarking والدروس المتعلمة Learned Lessons:

يرتبط مفهوم التعلم المنظمي والمنظمة المتعلمة بمفهومين آخرين هما: التصوية ، والدروس المتعلمة.

أ. التصوية:

يعرف (Carvin,1998,64) التصوية بأنها عملية نظامية منضبطة ، تبدأ بالبحث الشامل لتحديد المنظمات التي تعرف بأنها منظمات الممارسة الأفضل The Best Practice، لتأتي بعد ذلك الدراسة الحذرة الدقيقة لممارسات هذه المنظمات، وكيفية أدائها. ومن ثم اجراء المقابلات ، والقيام بالزيارات الميدانية ، وصولاً الى تحليل النتائج، وتطوير التوصيات ، ومن ثم بدء مرحلة التنفيذ.

ويعنى آخر، فإن المنظمة تقوم بعملية تقص مستمر لاستكشاف أفضل الممارسات Best Practice التي تقوم بها منظمات أخرى، وتحقق من خلالها ميزة تنافسية، لتقوم المنظمة المستقصية بعد ذلك بتكييف هذه الممارسات مع بيئتها الداخلية، وتنفيذها، للوصول إلى مرحلة تحقيق الميزة التنافسية. وتزود عملية تصوية الممارسة الأفضل المنظمة بالمنطقية والعقلانية لقبول التغيير، باعتباره عملية مستمرة حتمية نفعية. ويمثل هذا النوع من التصوية المدخل البراغماتي لإدارة التغيير وتحسين الأداء. ولذلك يطلق على عملية تصوية الممارسة الأفضل لقب الاخضرار الدائم Ever Green لأن المنظمة تتجدد في كل مرة يتم فيها اجراء تصوية، ولأنها تحقق الفوائد التالية للمنظمة :

- تساعد على وضع الاستراتيجيات ومراجعتها
- تساعد على تحسين عمليات التشغيل ونظم الأداء
- تساعد على وضع الأهداف
- تساعد على حل المشكلات
- تساعد على التعلم وإثراء الأفكار
- تساعد على تقييم أداء السوق وإجراء المقارنات الخاصة بذلك
- تعمل بمثابة محفز للتغيير

#### ب. الدروس المتعلمة:

هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وبين المعرفة المنظمة، حيث أن هذا الرابط هو انتزاع الدروس المتعلمة واكتسابها. فهذه الدروس المتعلمة تزيد في معدلات التعلم التنظيمي، كما تسهله وتسرعه.

لأنه حينما يتعلم قسم ما في المنظمة شيئاً قيماً، فإنه يتاح للجميع عبر التشارك ونقل المعرفة.

وقد أوضح كل من Skyrme & Amidon أن ما يعرف بفلسفة "التعلم بعد العمل Learning After Doing" ترتبط بفهوم الدروس المتعلمة.

حيث يمكن لهذه الفلسفة أن تزود المنظمة بسيناريوهات البيئة المتغيرة باستمرار، مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- ماالذي حدث
- ماالذي كان يفترض أن يحدث
- ماخطأ الذي حصل
- كيفية تعزيز النجاح
- توصيات لمعالجة المشكلة

فالمنظمات تستفيد كثيرا من الدروس المتعلمة من خلال دراسة الماضي والتعلم من الأخطاء. فعل سنيل المثال، بعد ما واجهت شركة Boeing صعوبات ومشاكل في برامج طائرتي (737 و 747) قامت على الفور بدراسة الماضي والتعلم من الأخطاء. من أجل ضمان عدم تكرار هذه المشاكل والصعوبات، قامت الإدارة العليا في Boeing بتشكيل مجموعة من كبار العمال أطلقت عليها اسم Project Homework فكانت مهمتهم مقارنة التطور الحاصل في عمليات الطائرتين. وطلبت الإدارة العليا تطوير "الدروس المتعلمة" وبعد العمل لمدة ثلاثة سنوات قدمت المجموعة مئات التوصيات ، ووضعت كتيباً إرشادياً. فحققت نجاحاً كبيراً وعلى أثر هذا النجاح تم نقل أفراد إلى العمل في مشروع طائرتي 757 و 767 . وبحكم "الدروس المتعلمة" تمكن هؤلاء العمال من إنتاج هاتين الطائرتين اللتين تعتبران اليوم أكثر منتجات Boeing نجاحاً.



## المبحث الخامس: إدارة المعرفة خيار استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية

يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تجميع مواردها الداخلية، وكفاءاتها الاستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الاستراتيجية للمعرفة بإعتبارها مؤشرا لخلق القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية، كما تعد أحد أهم الموارد الداخلية الاستراتيجية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة. ذلك أن اعتبار المعرفة كمورد استراتيجي أدى إلى التأكيد على إمكانية تسييرها استراتيجيا على المدى الطويل، وتفعيل الدور الذي أصبحت تحتله ضمن الحقل التسييري للمؤسسات المندجة في اقتصاد المعرفة،

### المطلب الأول: المعرفة كمصدر للميزة التنافسية

#### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "فالميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتفلسم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>(87)</sup>.

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"<sup>(88)</sup>، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

وتعتبر الميزة التنافسية نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها<sup>(89)</sup>.

<sup>87</sup> Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*. Paris, Dunod, 2000, P08.

<sup>88</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

<sup>89</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط01، 1999، ص27.

ويعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيق المؤسسة الاقتصادية من خلال الاداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف انظمة، واستراتيجيات، وانشطة، وعمليات المؤسسة، مما يؤدي الى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل<sup>90</sup>.

## 2- مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)<sup>(91)</sup>. إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتوقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية<sup>(92)</sup>. ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما الحصول على المصادر النهائية التالية<sup>93</sup>:

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2- الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

3- المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة.. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

<sup>90</sup> سملاي بحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر 2004، ص 07.

<sup>91</sup> عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص 264.

<sup>92</sup> Didier Cazal Et Anne Dietrich, *Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie*,

*Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003, P02.*

<sup>93</sup> سملاي بحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 08.

## المطلب الثاني: المعرفة كمورد داخلي استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

### 1- المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية<sup>(94)</sup>. وبالتالي تعتبر الموارد مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والامكانيات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات، والمعلومات، والمعرفة، والكفاءات المحورية. كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بمايلي<sup>95</sup>:

- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة،
- يجب أن يكون المورد نادرا، أو فريدا، أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة؛
- يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه؛
- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

يبين كل من "ladimirou, tsoukas" أن المعرفة ذات صفة شخصية، وأن الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة، وقدرة تطبيقها، وترجمتها. كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمرا جديدا، بل إن صيانة، واستخدام، وتطوير تلك الموارد الاستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل الاستراتيجي التنافسي.

كما يؤدي تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي إلى التأكيد على إمكانية تسييرها، واستعمالها، وتخزينها بسهولة، علما أن تكنولوجيات الإعلام والاتصال ما زالت تقدم حلولاً متجددة لإشكالية تخزين ونشر المعطيات، غير أن المعالجة المادية للمعرفة قد حصرتها في دائرة المعلومات المضغوطة، والمهيكلية (formatées) والجمعة، وضمن هذا الإطار يرى " Ruggles " أنه يجب على المؤسسات توظيف بشكل مختلف الأدوات والتقنيات المساعدة على اتخاذ القرارات كإنشاء الأنترانيت، وقاعدة معالجة المعطيات<sup>(96)</sup>.

<sup>94</sup> Op.cit, P.02.

<sup>95</sup> سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>96</sup> Grimand A., *Gestion Des Connaissances Et Stratégies De Croissance Des Sociétés De Conseil, Colloque :Gestion Des Compétences Et Knowledge Management, Esc-Rouen, Mars, 2002, P02.*

## 2- التسيير الاستراتيجي للمعرفة بالمؤسسة

يعرف تسيير المعرفة بأنه عملية نظامية موجهة لتبين المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية، بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لتسييرها، كما أنه العملية المنهجية التي ترصد المعرفة وتعمل على تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهو يشير بهذا المعنى إلى معرفة أداء الأعمال بفاعلية وكفاءة تعجز المؤسسات المنافسة على تقليدها أو إستنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

كما يعرف تسيير المعرفة بأنه " العملية المنهجية المنظمة للإستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وهذا هو ما عبر عنه "فوناكا" (I.Nonaka) بجلزونية المعرفة عام 1991 ونموذج حلقة تحويل المعرفة (SECI Model) عام 1998<sup>(97)</sup>، وهو التعريف الذي يمكن التركيز عليه ليس في ما يتعلق بإستخدام المعرفة بفاعلية، وإنما للتأكيد على أن هدف تسيير المعرفة يتمثل في إنشاء المعرفة الجديدة بإعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، فهذا التعريف يعبر عن المستوى الأدنى لتسيير المعرفة، كونه يعمل على إستخدام الرصيد المعرفي (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة في تعدد حالات أو مجالات إستخدام المعرفة المتاحة. وبالتالي يعد تسيير المعرفة مدخلا لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه، كاليانات، أو المعلومات، أو المعارف المنفردة، وبالتالي يعد هذا المدخل الأقرب إلى عملية التحسين المستمر.

إن تسيير المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهو يحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المؤسسة تامين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المؤسسة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتحليلنا لهذا التعريف فإنه يمكننا استخلاص أن تسيير المعرفة<sup>98</sup>:

- لا يختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل يتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات؛

- يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الاستراتيجية لمؤسسة معينة؛

- يعد نظاما تسييريا يرتكز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة؛

97 نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/ 10 مارس 2004

- يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

وحسب "J.L. Ermime"<sup>(99)</sup> أن تسيير المعرفة فرض نفسه بشكل مفاجئ في واقع المؤسسة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعلومات باستعمال التكنولوجيات الجديدة، كما أنه برنامج طويل المدى أساسه التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة.

وبالتالي فإن تسيير المعرفة يشجع المسيرين إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين للمعرفة. بحيث يرى "J.L. Ermime" أن تسيير المعرفة يسمح بعملية رسمة أو تثمين المعرفة في المؤسسة بهدف<sup>(100)</sup>:

- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، ونمذجتها، وتشغيلها)، وإعادة استعمالها (الدخول إليها ونشرها)؛
- التكوين الفعال للمعرفة الفردية ودمجها في المستوى الجماعي بالتفاعل مع شبكة العمل وإقتسام الخبرة.

### 3- الفرق بين تسيير المعرفة و تسيير الموارد المادية

ويختلف تسيير المعرفة كونه تسيير غير المادي (Intangibles) عن تسيير الموارد المادية في العديد من الجوانب الأساسية التالية<sup>101</sup>:

1- أن المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفة (الفرد أو المجموعة أو المؤسسة)، فما يقدم هو المعلومات أو المعرفة الصريحة في حين ما يتبقى هو المعرفة الضمنية والكامنة<sup>(102)</sup>.

2- أن المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تستهلك عند الإستخدام، إذ تستطيع المؤسسات أن تتحصل على القيمة من إستخدامها في العديد من العمليات وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الذي يجد من قدرة تسيير المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة التي تقدمها المؤسسة لأول مرة.

<sup>99</sup> Jean Louis Ermime, *Enjeux Et De Marche Que De Gestion De Connaissance, Op.cit, p25.*

<sup>100</sup> *Op.cit, p25.*

<sup>101</sup> سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>102</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 09.

3- أن الاستثمار في تسيير الموارد المادية عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المؤسسة،

بينما الاستثمار في تسيير المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي.

4- عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد مما يصعب من امكانية فصلهم عنها، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المؤسسة، فإن المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة هي ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المؤسسة ما دام الأفراد يعملون فيها،

5- إن تسيير الموارد المادية تعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الإقتصادي غير المادي الذي تملكه المؤسسة، الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات، والامتيازات، والسمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسيبيا. إلا أنه ومع تسيير المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.

### المطلب الثالث: الخصائص الرئيسية للمؤسسة المسيرة بالمعرفة

- تميز المؤسسة المسيرة معرفياً - مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي - بجملة خصائص أهمها<sup>103</sup>:
- اعتماد البحث العلمي وطرق التفكير المنطومي كأساس في التفكير والتخطيط واتخاذ القرارات من خلال التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها. في حين أنه في نظم التسيير التقليدي غالباً ما يتم اتخاذ القرار على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير؛
  - حرص المؤسسة على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
  - التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المؤسسة؛
  - الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف، وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية،
  - تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقييم الأداء؛
  - تحتل الكفاءات ذات المعرفة النسبية الغالبة من وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والتقنيات، والقدرة على الابتكار، والإبداع وتوظيفهم للتقنيات من أجل حل مشكلات العمل وتحديثه؛
  - تزايد فرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، كفاءة عمليات تبادل، تداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المؤسسة المختلفة، اختفاء أو تدني الحواجز التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة؛
  - الحرص على نشر المعرفة المتاحة بالمؤسسة واستثمارها واعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة.
  - الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تنظيمية تقل فيها المستويات التنظيمية؛
  - بناء القدرات التنافسية يتم على أساس الابتكارات والاختراعات، ومنتجات البحوث والتطوير؛
  - ضمن نظام تسيير المعرفة حيث يعد رأس المال الفكري الأصل الحقيقي والاستثمار الأفضل والاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة، كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة المعرفية بعكس التسيير التقليدي حيث تعد الأصول المالية والمادية الثروة الحقيقية للمؤسسة، وهي الاستثمارات الأكثر جدوى كما أن مصدر القيمة المضافة يتمثل في الأنشطة التقليدية ( الإنتاجية و التسويقية).
  - تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة، التي تستثمر في تنمية القدرات الحورية المستثمرة؛

- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمؤسسة بناء على ما يتمتعون به من معرفة تناسب الصلاحيات والإمكانيات المتاحة، كما ترتبط أشكال الحوافز المختلفة بطبيعة طاقاتهم المعرفية، بينما نجد العاملين ضمن نظم التسيير التقليدي يستمدون مصدر سلطتهم من مناصبهم التنظيمية؛
  - جعل المعرفة مؤشر على نتائج اداء وخبرة الآخرين، مما يشجع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة وتمثيلها في بناءهم المعرفي الذاتي، حتى تنعكس على أنماط ومستويات الأداء من أجل التحسين والتطوير؛
  - ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع، والابتكار، وتطوير المنتجات، والخدمات واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة؛
  - زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة تيقظ مستمر.
- جدول رقم(2) : المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي.

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
المخاذ القرار	- على أساس الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	- على أساس المنهج العملي
تخطيط وتسيير العمليات	- على أساس التجربة والخطأ	- على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	- هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية	- هي رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	- بناء القدرات و الأصول المادية للمؤسسة	- بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	- على أساس المهارات و القدرات العلمية	- على أساس المعرفة
حاج المؤسسة	- مظهره التراكم الرأسمالي	- مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	- الموقع التنظيمي	- المعرفة
أصحاب السلطة	- شاغلي المناصب العليا	- أصحاب المعرفة
أساس التنظيم	- المهام،العلاقات الوظيفية،طبيعية العمليات	- مصادر و استخدامات المعرفة
العاملين	- هم ذوي القدرات و المهارات العلمية.	- هم من ذوي المعرفة.
القيمة المضافة	- مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية.	- مصدرها الأنشطة المعرفية.
سواء القدرات التنافسية	- على اساس تخفيض التكاليف.	- على اساس الابتكارات

المصدر: سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره.ص 184.



## المطلب الرابع: استراتيجيات تسيير المعرفة

إن الاهتمام بتسيير المعرفة تركز على الاختيار الأمثل بين استراتيجية الترميز (Codification) واستراتيجية النشر (Diffusion) داخلي/خارجي في المؤسسة، مما دفع إلى بلورة مفهوم إستراتيجية التعلم والمميزة بين:

**1- استراتيجية استخلاص وترميز المعرفة:** وهي تخص غالباً المؤسسات التي تقوم باستخلاص وترميز المعرفة التي تمت تنميتها وتوزيعها بسرعة، مع وضع حواجز لتحسين معرفتها ومنع انتشارها إلى الخارج.

**2- إستراتيجية تبادل المعرفة مع الخارج:** تخص هذه الاستراتيجية المؤسسات التي يتم فيها تبادل المعرفة مع الخارج دون عوائق بغية تسهيل الانتشار السريع لسير الإبداع والتطور التكنولوجي، مما يجعلها منتشرة كثيراً في المؤسسات الناشطة في القطاعات الإبداعية أو الابتكارية المتقدمة<sup>(104)</sup>.

واعتماداً على نموذج "نوناكا" ظهرت اسهامات قيمة التي تربط تسيير المعرفة بسياسات المؤسسة أهمها:

- سياسات نمطية: فالمؤسسة تحافظ، وتنشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك لذلك، وللمخاطر المحتملة، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسياق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المسيرين في الاهتمام بتسيير المعرفة.

- سياسات رسمية: حيث نجد أن المسيرين يهيئون بيئة المؤسسة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى تسيير الميراث المعرفي المتاح.

- سياسات إندهاجية: إن ادراك المسير لأهمية المعرفة يجعله يقوم بتسييرها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشاراً في المؤسسات اليابانية التي كانت محل دراسات "نوناكا"، حيث لا يتوقف تسيير المعرفة على مستوى معين بل يتعداه ليشمل تنظيم المؤسسة كدليل على ضرورة التعلم والتحسين المستمر للمنتجات.

## المطلب الخامس: خطوات تئمين وتسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية

يتطلب تسيير المعرفة كمورد استراتيجي رسم خطوات يتم من خلالها الوصول إلى مصادر المعرفة وجمعها، ثم محاولة توظيفها وتئمينها بما يؤدي إلى حصول المؤسسة على قيمة مضافة وميزة تنافسية، وأخيراً تقييمها ومراجعتها. ويتحقق تسيير المعرفة داخل المؤسسة عبر خطوات ومراحل هامة هي<sup>(105)</sup>:

### 1- خلق المعارف:

تتمثل عملية خلق المعرفة في تبيان وكشف المعرفة التي يحتفظ بها العاملون والتي اكتسبوها من خلال الأنشطة التي يقومون بها، لهذا يجب الاهتمام وتشجيع الموارد البشرية من أجل خلق المعارف، بحيث يرى "Leonard Bartu, 95" أنه من الضروري تشجيع وتوجيه اكتساب المعرفة التي تجلب للمؤسسة ميزة تنافسية، لذا يجب تحديد الأهداف، وتنظيمها، وانتقاء المعرفة المنتجة والضرورية للمؤسسة.

### 2- جمع وتحصيل وتخزين المعرفة:

حيث يتم استقطاب المعرفة الموجودة خارج المؤسسة سواء عند العملاء أو الزبائن في شكل علاقات استراتيجية بين المؤسسة وحلفائها، أو عن طريق الإنتاج وابتكار المعرفة الجديدة من طرف الموارد البشرية والكفاءات، إذ يتطلب أن تقوم المؤسسة بالعمليات الاستثمارية في مجال الرأس المال غير مادي من خلال تنمية الكفاءات الداخلية التي تكون قادرة على إنتاج المعارف وإيجاد طرق التحفيز للمحافظة على الكفاءات الاستراتيجية، وتنمية، وتشجيع النشاط التكويني، والتأهيل عن طريق نشر المعرفة. ويتم تخزينها بطريقة منظمة ومهيكلية، وبوسائل حديثة سهلة الاستعمال والاستغلال.

كما تتم عملية خلق المعرفة في ذهن الإنسان من خلال التغيير الثقافي والاتجاه نحو تشجيع الاتصال والتبادل والتحديد والتعليم، واستنباط أفكار جديدة وكسر العوائق النفسية، لا بد أن يكون لدى الفرد القدرة على التغيير، لذا يجب تشجيع العمال على محاولة ابتكار أفكار جديدة مع التعلم المستمر لتحقيق التحسين المستمر في الأنشطة والعمليات، والسلع والمنتجات، كما يمكن الاستعانة ببعض الأدوات الشكلية كنماذج أساليب التخطيط أو الوسائل التي تسمح بتنظيم نشاط خلق المعرفة والتي من أهمها ما يلي:

- أدوات تسمح بتحديد وتعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات وتحليلها بالنظام المعلوماتي؛
- أدوات عصف الأفكار وابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الاقتراحات الفردية، بإخراج ما هو في الذهن وتحويله إلى معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات، وهيكلية المعرفة، وتثبيتها، وتوزيعها؛
- أدوات التبادل والاقتراس التي تسمح بنشر المعرفة المختلفة.

## 3- تامين المعرفة وتقييمها:

يتمثل تامين في توثيق، وحفظ (تخزين) الأنشطة المنحزة بطريقة تسمح أن تكون المعرفة متاحة للجميع، يجدها من يريد الاطلاع عليها، ويمكن تامينها من خلال نشرها واستغلالها وإعادة إنتاجها، وإيداع معارف جديدة ومتطورة. إن القدرة على تامين معارف المؤسسة تكون من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات (logiciels d'information). بينها يتمثل تقييم المعرفة في القيام بعملية المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة من أجل تدعيمها بمعلومات جديدة أو إثرائها.

لقد تبلورت مفاهيم تسيير المعرفة لتشكيل منهجية تسييرية متميزة تعتمد على كثير من المؤسسات التي تتوفر بها ثروات معرفية، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه المنهجية فيما يلي:

- الرصد المنتظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أو خارجية؛

- تقييم مستوى المعرفة المتاح بالمقارنة مع المؤسسات المتميزة، والمستويات العلمية، والتقنية المتميزة؛

- حصر الفجوة المعرفية التي تفصل المؤسسة عن المنافسين، والمؤسسات الأفضل؛

- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي، وتطوير وسد الفجوة المعرفية، ومتابعة تحديد المعرفة التنظيمية وتحديثها؛

- استثمار المعرفة المتاحة بتوظيفها في عمليات المؤسسة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل، وأنماط التنظيم والعلاقات داخل المؤسسة ومع أطراف المناخ التنافسي، إضافة إلى خلق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة؛

- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات، واستراتيجيات، وخطط المؤسسة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات؛

- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى.

## الشكل رقم (32): مسار تسيير المعرفة بالمؤسسة



المصدر: سمالي يحضيه، مرجع سبق ذكره ص 184.

## خلاصة الفصل الأول

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف وأهمية المعرفة و كيفية ادارتها في ظل الاقتصاد الجديد، ورأينا كيف أن اقتصاد المعرفة يركز على قيمة القدرات الفكرية لدى الفرد و ينظر للإنسان بوصفه منتجا للمعرفة , و هي مورد تعتبره المؤسسات المعاصرة و الدول على حد سواء مصدر قوة من مصادر الثروة و ميزة تنافسية للأمم .

وان من دوافع الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة الإدراك المتزايد للمؤسسات بان المعرفة تعد موردا أساسيا لخلق القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجيا وبشكل واضح وفعال، فالمؤسسات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجيا كأحد أهم الموارد الداخلية المستولة في الاقتصاد الجديد عن تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

و في ظل التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي حاليا , تأكد من أن العامل البشري النوعي أصبح يمثل الورقة الراجحة للمؤسسة الاقتصادية بتحقيقها للميزة التنافسية خاصة مع ظهور هذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة .

ولقد أدركت كافة المؤسسات أن المورد البشري هو العامل الذي ييقنها في السباق نحو الريادة ويساعدها على مواجهة تحديات المنافسة و خلق القيمة .

حيث تبنت الإدارة في جميع المؤسسات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرون الذي يركز على اقتصاد المعرفة .

وتعتبر الموارد البشرية ذات المعرفة و الذكاء و المهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي هي القوة الدافعة لتلك المؤسسات .

فالموارد البشرية لاتساهم فقط في المخرجات النهائية و لكن أيضا في الطرق التي تطور

أساليب الإدارة و التسيير

لكن الأسئلة المطروحة :

✓ ما المقصود بإدارة الموارد البشرية ؟

✓ وماهي العوامل المؤثرة في تسييرها ؟

✓ وكيفية تخطيط و توظيف و تكوين الموارد البشرية ؟

✓ وما مدى تأثير التطور التكنولوجي في إدارة الموارد البشرية ؟

وهذا ما سنحيب عنه في الفصل الثاني الذي سنتطرق فيه إلى ماهية ادارة الموارد البشرية،

والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى كيفية تخطيط و توظيف و تكوين الموارد البشرية، و مامدى تأثير هاته الموارد بالتطور التكنولوجي.

# الفصل الثاني :

# إدارة الموارد البشرية

# مدخل نظري

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول : الموارد البشرية : تعريفها ، أهميتها ، وظائفها

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على وظائف تسيير الموارد البشرية

المبحث الثالث : تخطيط وتوظيف وتكوين الموارد البشرية

المبحث الرابع : التطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس : فرص اندماج الموارد البشرية في الاقتصاد المعرفي

خلاصة الفصل الثاني

## مقدمة الفصل الثاني

في إطار التوجهات العالمية الجديدة وتحديات العصر الجديد: حدة المنافسة ومتطلبات الجودة الشاملة للمنتجات والخدمات ، تظهر الأهمية والحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة والتي تعمل في إطار محيط خارجي ديناميكي يتغير بسرعة ، أصبح تطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة أمرا ضروريا ومحتما من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية .

ويعتبر المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة لما يملكه البشر من طاقات وقدرات تميز المنظمات عن بعضها البعض ويتطلب ذلك توفر هيئة أو إدارة تهتم بالأفراد وباحتياجاتهم ورغباتهم

فالهدف من إدارة الموارد البشرية هو تخطيط وتنظيم القوى العاملة وتوفير الظروف الملائمة لعمل أفرادها بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية فالمسير الناجح في الوقت الراهن هو أولا وقبل كل شيء مسير للموارد البشرية حيث يقوم بتأطيرها ومراقبتها وتوجيه سلوكها وتحفيزها للقيام بالتصرف اللائق والمقبول والذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة .

وللقيام بدوره كما ينبغي يعتمد مسير الموارد البشرية إلى استخدام التقنيات والأساليب العلمية والوظائف المختلفة وتعيين الأفراد ، تخطيط وتنظيم القوة العاملة وتكوينها وتطويرها وتحفيزها لتعظيم طاقتها الإنتاجية

سنتطرق بالدراسة في هذا الفصل إلى تعريف أهمية ومهام ادارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها، وكذا تخطيط وتوظيف وتكوين الموارد البشرية ومدى تأثرها بالتطور التكنولوجي

## المبحث الأول :

### الموارد البشرية تعريفها واهميتها ووظائفها

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة الاقتصادية فهي تحدد مستوى أداء المنظمة ونجاحها وهي كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة وعلى مشاريعها

لقد تم تخصيص هذا المبحث إلى تعريف المقولات الأساسية ووظيفة وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة لفهم ضرورة تنظيم هذه الوظيفة وهيكلتها وأهميتها في تحقيق الوظائف الأخرى المرتبطة بنشاط المنظمة وفعاليتها وسيكون ذلك من خلال العناصر التالية :

- 1- تعريفات أساسية .
- 2- وظيفة وإدارة الموارد البشرية .
- 3- الإتجاهات المختلفة لإدارة الموارد البشرية .
- 6- وظائف إدارة الموارد البشرية .



## المطلب الأول : تعريفات أساسية

### 1- الموارد البشرية : Ressources Humaines

يتفق معظم الكتاب على ان الموارد البشرية هي مجموع الافراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الافراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم , سلوكهم واتجاههم وطموحهم , كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية<sup>1</sup> . تستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق اهدافها وتصميم وثيقة استراتيجياتهم . وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى اخرى حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين .

### 2-المعارف: Connaissance

يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء وهناك نوعان من المعارف المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية .

✓ المعرفة النظرية : هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة .

✓ المعرفة التطبيقية : هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل .

وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي للوصول المعرفة إلى الشخص<sup>2</sup> - ويتم توصيل المعرفة النظرية خاصة عن طريق المدارس التعليمية والتكوينية المختلفة والتي تهدف اساسا إلى توسيع دائرة المعرفة النظرية.

### 3- المهارات : Savoir – faire

المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على

التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه .

وتحدد المهارة المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل ومن امثلة المهارات المطلوبة القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار والقدرة على التدريب ... الخ , ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المترشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة كما يستعمل المهارات المطلوبة كعناصر لتقييم العامل وأهمية الوظيفة ولتصميم نظام الاجور

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار المعارف 1995

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ، ص 26

**4- الكفاءة : Compétence**

تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة حيث توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة .  
وتعتبر الخبرة ديناميكية وهي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت .

**5- المواقف ، التصرفات والقيم : Attitudes ,Comportements,Valeurs**

يمكن تعريف المواقف<sup>3</sup> على انها مختلف الاعتقادات والأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة وهي توجه تصرف الفرد تجاه شيء ما أو فرد أو جماعة .  
أما المواقف فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد وتؤثر مباشرة على سلوكه وتصرفاته في المنظمة والقيمة هي اتجاه أساسي تجاه شيء ما أو فرد أو جماعة وتميز القيم بالذاتية واللاموضوعية ؛ وهي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف ؛ وتدخل القيم في تكوين الثقافة التنظيمية وتؤثر على تصرف الفرد العامل وتوجه نشاطه وحماسه في العمل .

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص27

## المطلب الثاني : وظيفة وتسيير الموارد البشرية

### 1- وظيفة تسيير الموارد البشرية :

تعرف النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال عملية التسيير على أنها تحليل تحليل , تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة المخططات من أجل تحقيق الاهداف المسطرة من قبل المنظمة والدور الأساسي للوظائف مما يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية للمنظمة فعلى المنظمة ان تهتم بعدد من الوظائف الضرورية للبقاء وهي :

العمليات او الانتاج- التسويق - الموارد المالية - المعلومات والاتصالات - الموارد البشرية والادارة

حيث تصنف هذه الوظائف إلى مجموعتين :

- **الوظائف الأساسية :** هي تلك الوظائف المتعلقة بنشاط المنظمة والتي تمثل السبب الاساسي لوجود هذه المنظمة وهي وظيفة الانتاج والتحويل التسويق والصيانة... الخ.
- **الوظائف المساندة :** وتشمل الوظائف التي تساعد المنظمة في أداء وظائفها الاساسية وتمثل في وظيفة التمويل المعلومات الادارة والموارد البشرية .

ويعتبر تسيير الموارد البشرية من اعقد واهم الوظائف الادارية لأنه يتعلق بتسيير الافراد المختلفين والمتطورين باستمرار .

وتختار المنظمة مسيري الموارد البشرية على أساس المعرفة والخبرة والكفاءة المتوفرة في هذا المجال والسيطرة على تقنيات تسيير الموارد البشرية .

ويكمن دور مسير الموارد البشرية في الآتي :

✓ تحقيق الإدماج والتنسيق الوظيفي عن طريق المعرفة الجيدة لمختلف وظائف المنظمة والعلاقات التي تربطها ببعضها وبوظيفة التسيير .

✓ التأكد من أن العمال فاعلون ومتحسسون لعملهم لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال أهدافهم الفردية المندجة فيها.

### 2- إدارة الموارد البشرية :

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق اهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه المواد والإشراف على استخدامها ، وصيانتها والحفاظ عليها ، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة ، وتطويرها وأهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوفيق بين خصائص الافراد بما فيها من اختلافات كثيرة ، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف ايضا .، وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من اربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة الحصول عليهم ، واعداهم ، تنشيطهم والإبقاء عليهم

### 3- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها مورد استراتيجي أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة ، لذلك اصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي احد العناصر الاساسية لبقاء ونجاح المنظمة ولذلك على سير الموارد البشرية انه لا ينظر إليها كبقية الموارد الاخرى المادية ، المالية ، والاعلامية بل يجب أن يقوم بتسييرها والاهتمام بها لانها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار .

### المطلب الثالث : الاتجاهات النظرية في تسيير الموارد البشرية

تختلف نظرة المدارس الإدارية المختلفة للموارد البشرية حيث تعتبرها المدرسة العلمية كمورد اساسي لتحقيق أهداف المنظمة وتعتبرها مدرسة العمليات الإدارية كوظيفة ضرورية لبقائها ، وتركز مدرسة العلاقات الإنسانية على تشجيع مشاركة العمال لرفع الإنتاج ، أما الاتجاه التنظيمي فيهتم بالقوانين والإجراءات اللازمة لتنظيم هذه الموارد البشرية.

ويمكن تصنيف الاتجاهات النظرية في ميدان الموارد البشرية إلى الاتجاهات الاساسية التالية:

#### 1- الاتجاه الاقتصادي:

اعتبر رواد هذه المدرسة الموارد البشرية كمورد ضروري لتحقيق أهداف المنظمة ويركز هذا الاتجاه على الجانب الاقتصادي حيث يتم تقسيم العمل بين العمال ويقاس أجر العامل على اساس النتائج المحققة. ويميل هذا الاتجاه إلى نظرية الإدارة العلمية للعمل ورائدها **مفريدريك تايلر** الذي يركز على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال.

#### 2- مدرسة العمليات الإدارية :

يعتبر أنصار هذه النظرية ورائدها هنري فايول بأن الموارد البشرية تشكل أحد أهم الوظائف الأساسية الخمسة الضرورية لبقاء المنظمة حية وناجحة .

وتمثل هذه الوظائف الخمس في وظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والإدارة والتوظيف .

فالموارد البشرية تجاوزت صفة المورد الذي يدخل في انجاز المهام المطلوبة فقط ، وأصبحت حسب هذه النظرية تهتم بتخطيط وتنظيم وتنفيذ هذه المهام بصورة منظمة ومهيكلية

#### 3- نظرية علم النفس الصناعي :

تلت نظرية علم النفس الصناعي نظرية الإدارة العمية للعمل ، حيث قام علماء النفس بدراسة بعض الظواهر مثل تحليل العمل ، وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين المتقدمين للوظائف الشاغرة ، وقد اهتمت هذه النظرية بتعريف الوظائف لتحسين اختيار العمال المناسبين وتحسين الموافقة بين الافراد والاعمال .

**4- الاتجاه الاجتماعي :**

مدرسة العلاقات الانسانية ركزت هذه النظرية على انتاجية العمال ، وقد اهتمت بالعمال ونمط الاشراف والخدمات المقدمة لهم ، وظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب هاوتورن<sup>4</sup> الذي اشرف عليها التون مايو ، ويعتمد الاتجاه الاجتماعي على تشجيع مشاركة العمال وإعطائهم الميزات الاجتماعية الضرورية لتحسين العلاقات والتفاوض معهم في المسائل التي تخصهم من أجل رفع مستوى انتاجيتهم .

**5- الاتجاه التنظيمي :**

يعتبر انصار هذه المدرسة المورد البشري أحد الموارد الاساسية لمنظمات الاعمال حيث يوفر المعارف والكفاءات والطاقات الضرورية لعمل هذه المنظمات ويركز هذا الاتجاه على القوانين والاجراءات اللازمة لحسن تسيير الموارد البشرية .

**6-المدرسة السلوكية :**

يعتبر انصار هذه المدرسة بالإضافة إلى افتراضات مدرسة المنظومة أن سلوك العامل هو جوهر العمل الإداري ، كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من ان أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة .

**7- الاتجاه الاستراتيجي:**

تعتبر الموارد البشرية حسب هذا الاتجاه مورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى ، وعلى المنظمة ادماج العامل البشري في جميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وموئنتهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار استراتيجياتهم .  
وقد أعطى الاتجاه للموارد البشرية دور أكثر استراتيجية<sup>5</sup> حيث تلعب دورا في رؤية وتكامل فرص العمل ، تحريك العاملين ، وتنمية قدرات العاملين ، وخلق فرص العمل في المنظمة .

<sup>4</sup> محمد سعيد السلطان ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 1993 ،  
<sup>5</sup> أشوك شاندا وشلبا كوبر ، استراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر ، 2002 ،

### المطلب الرابع : وظائف ادارة الموارد البشرية

تختلف طبيعة المهام الموكلة للإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ، ومستوى تطورها ، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى <sup>6</sup> :

- وظائف فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية .
- وظائف إدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة .

#### 1- الوظائف الفنية :

وتشمل هذه الوظائف مايلي :

- تحليل ، توصيف وتصميم الوظائف :
- معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها .
- الاستقطاب والاختيار والتعيين :
- تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم ، اختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم .
- تكوين وتطوير العمال :
- بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم .
- توجيه وتحفيز العمال :
- بمعنى التعرف على الاختلافات بين الافراد ، توجيههم إلى السلوك الإيجابي ، و مكافائتهم على أدايتهم .
- تسيير المسارات الوظيفية :
- أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل .
- تقييم أداء العمال:
- معرفة مستوى أداء العمال كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه .
- نظام الدخل :
- مكافأة الافراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدايتهم .

<sup>6</sup> سعد نائف برونوطي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 2001 ،

## 2- الوظائف الإدارية : وتشمل هذه الوظائف

## أ- التخطيط :

هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف .

وتعتبر الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة كما يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمنظمة من جهة أنه يسهل تحقيق أهدافها ، وبالنسبة للعمال لأنه يسهل في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى .

## ب- التنظيم :

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية ، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطاء السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم .

كما أن انتماء الأشخاص إلى مجموعات منظمة تكون مهام الافراد فيها معرفة وموضحة ، وتشجع التعاون والمفاوضة ما بين الافراد ، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية من ناحية أخرى .

## ج- الرقابة :

تعرف الرقابة بأنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الاهداف المقررة مسبقا في الخطة واكتشاف الفروقات والقائم بالتعديلات اللازمة لتصليحها . وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي :

✓ وضع سياسات وإجراءات وقواعد الاداء

✓ قياس الأداء الحقيقي

✓ مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد

✓ القيام بالتعديلات اللازمة

## د- التوجيه والتحفيز :

تضع المنظمة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح ، حيث تقوم بتصميم الوظائف ، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل .

## و- مسؤوليات استراتيجية :

وتتمثل في التفكير في مستقبل الغدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر الخصائص وشرط نجاحها .

## المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على وظائف تسيير الموارد البشرية

تمهيد :

تتأثر وظائف تسيير الموارد البشرية بعدة عوامل رئيسية منها

- العوامل الخارجية { المحيط الخارجي }
- العوامل الداخلية { المحيط المباشر }
- ومواصفات وخصائص الافراد.

### المطلب الأول : المحيط الخارجي

تظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها ، ملاحظتها ، ثم تقديرها ، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة ويتميز المحيط الخارجي بدرجة من التذبذب أكثر و أقل حدة حسب مستواه وقد تم تصنيفه إلى ثلاث مستويات...<sup>7</sup> :

#### 1- المحيط الكلي :

وهو يشمل كل من المحيط الاقتصادي ، الاجتماعي ، الثقافي ، السياسي ، والقانوني ، والتكنولوجي... الخ .

##### ■ المحيط الاقتصادي :

يمثل عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل به المنظمة مثل الدخل ، معدل التضخم ، السياسات النقدية والمالية للدولة... الخ .

##### ■ المحيط الاجتماعي :

يؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم اثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المنظمة ومن أهم متغيراته الزيادات السكانية ، متوسط الدخل ، مستوى التعليم... الخ .

##### ■ المحيط الثقافي :

وهو يؤثر بما يشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المنظمة حيث يحكم تصرفات الأفراد العاملين بها .

##### ■ المحيط السياسي والقانوني :

يشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات ، القوانين الجبائية والضريبية... الخ .



### ■ المحيط التكنولوجي :

يعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل المنظمات الاقتصادية حيث يؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات كما يؤثر على العمليات الانتاجية وعلى جودة المنتجات .

### 2- المحيط الوسيط :

وهو يتكون من المنافسة ، الموردين ، المستهلكين ، وغيرهم من المؤسسات الموجودة في مستوى وسيط بين المحيط الكلي والمباشر للمنظمة .

✓ المنافسة : وهي تنقسم إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة حيث تتمثل الأولى في

التنافس القائم بين منظمات الأعمال التي تقوم باشباع نفس الحاجة ، بينما تشمل الثانية التنافس القائم بين المنظمات المختلفة للحصول على الموارد البشرية وعلى حصة السوق .

ويتطلب تحليل المنافسة تحديد درجة شدتها ، وهيكلتها ، ومعدل التطور والنمو في السوق .

✓ المستهلكون : يركز التسويق الحديث على دراسة المستهلك بهدف اشباع حاجاته

المتغيرة ، وهذا يتطلب من المنظمة تحديد هذه الاحتياجات ، تحديد الفئات المختلفة من المستهلكين ، ثم القيام بدراسة حاجاتهم بهدف الاستجابة لها .

### 3- المحيط الجزئي :

وهو يتكون من مجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالبنوك والمؤسسات الإدارية المختلفة ، الجبائية ، مصلحة اليد العاملة ، مراقبة العمل... الخ، والمنظمات الاجتماعية كغرفة التجارة والصناعة ونقابة العمال وغيرها .

ويعني اعتبار المنظمة كنظام مفتوح ضرورة أخذ بعين الاعتبار العناصر الموجودة في المحيط الخارجي بميكلها المختلفة في مدخلاتها .

والمنظمة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتطلب مراقبة ومتابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف نعه إذ تستطيع المنظمة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة ، لذلك يجب أن تبدل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل من تهديداته وآثاره السلبية وترتبط صحة المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي<sup>8</sup> .

وتؤثر التطورات الخارجية على مختلف العمليات الداخلية للمنظمة ، وكذلك على كيفية تسيير مواردها البشرية ، وإحداث التغيير والحفاظ على نجاحها وتطورها ، المنظمة ملزمة على تطوير الكفاءات والقدرات الداخلية للتكيف مع محيطها الخارجي .

<sup>8</sup> سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ، 2001 ،

وتتطلب متابعة المحيط الخارجي بصورة فعالة القيام بخطوتين<sup>9</sup> :

- ✓ تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها .
  - ✓ الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على عمل المنظمة .
- ولا يقتصر عمل المنظمة الحديثة على جمع المعلومات وتحويلها إلى معارف ونشرها بل يتجاوز ذلك إلى تنظيم وتطوير طاقة مواردها البشرية وتحريكها وتسييرها مستقبلا بالإضافة إلى توظيف الكفاءات المتخصصة اللازمة .

ويستمد الفرد العامل بالمنظمة ثقافته وقيمه الشخصية من المحيط الخارجي ، ويمكنه تقسيم التأثيرات الخارجية إلى نوعين :

- ✓ التأثيرات السابقة : تتمثل في التكوين المتحصل لدى الفرد قبل دخوله للمنظمة والتأثيرات الدينية والاجتماعية .
- ✓ التأثيرات الحالية : وتتمثل في الوضعية الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تسود البلد في الوقت الراهن .

### المطلب الثاني : المحيط الداخلي أو المباشر

وهو المحيط الذي يعمل فيه الفرد ويطلق عليه أيضا بيئة المنظمة ويضم عدة عوامل تكون البيئة الداخلية يجب أن تهتم بها المنظمة ولها علاقة مباشرة بوظائف تسيير الموارد البشرية ، لذلك تؤثر عليها كثيرا والتغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغيرات في وظائف تسيير الموارد البشرية ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

**1- رسالة المنظمة وأهدافها :**

تمثل كل الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة والصورة الذهنية وما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات الأسواق التي تتعامل معها .

### 2- ثقافة المنظمة: Culture de L'organisation

تمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين وعلى طريقة تعامل المنظمة مع الأفراد الخارجية ، وتعتبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول كون تكييف أهدافها .

### 3- قيادة المنظمة والسياسات الإدارية :

تؤثر قيادة المنظمة على القرارات المختلفة التي تواجهها المنظمة ، على كيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها .

<sup>9</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق 1995

### المطلب الثالث : خصائص الفرد وسماته الشخصية

وتشمل كل الخصائص التي تميز الفرد عن بقية الافراد ، وتمثل في قدرات الفرد ، مهاراته ، دوافعه ، قيمه ، سلوكه وتصرفه في المنظمة .

وتتأثر شخصية الفرد بمجموع العوامل المذكورة سابقا بالإضافة إلى الوراثي العائلة ، النظام التعليمي والتكويني ، والبيئة الاجتماعية والثقافية الدينية ، ويعتبر سلوك الفرد وتصرفه في المنظمة محصلة عدة عوامل هي :

✓ الخصائص الشخصية للفرد

✓ البيئة الخارجية التي يستمد منها ثقافته العامة ، وقيمة الشخصية والدين والعائلة

والكتب ، وسائل الإعلام ، ومنظمات التعليم والتكوين ... الخ.

✓ - بيئة المنظمة التي يعمل فيها .

ويشمل تسيير الموارد البشرية كل هذه العوامل التي تؤثر على تصرف العامل ، ويجمع بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة في كل المجالات

### المبحث الثالث :

#### تخطيط وتوظيف وتكوين الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمة تهتم بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الأفراد المؤهلين ومعرفة كيفية تلبية هذه الاحتياجات باستعمال تقنيات العرض الداخلي والخارجي . كما تهدف عملية توظيف الموارد البشرية إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة وحثها لتقدم طلباتها على مستوى الوظائف الشاغرة .

وتتركز هذه العملية على معرفة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق تخطيط الموارد البشرية ، تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف ، الخبرات والمهارات والتكوين المناسب من خلال تحليل وتوصيف العمل .

وتتضمن عملية عمليتين أساسيتين : الاستقطاب والاختيار .

وتلي عمليتي التخطيط والتوظيف عملية تكوين وتطوير هذه الموارد حيث يتوقف نجاح المنظمة في أعمالها على وجود عمال أكفاء متكونين جيدا ومحتمسين للعمل بجدية .

والتكوين ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط ، بل إرادة المنظمة وإستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية .

ومن الضروري أن تقوم المنظمة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والإهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار .

ومن واجب العمال إبداء الحماس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستوياتهم وفي تسيير مسارهم الوظيفي . وسيتم في هذا المبحث التعرض للعناصر التالية :

- 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية .
- 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية .
- 3- خطوات تخطيط الموارد البشرية .
- 4- متطلبات إعداد الخطة .
- 5- العوامل المؤثرة على عملية التوظيف .
- 6- عملية الاستقطاب وأهميتها .
- 7- خطوات تنفيذ عمارة الاستقطاب .
- 8- عملية الاختيار في المنظمة .
- 9- تعريف التكوين والتطوير .
- 10- أهداف التكوين والتطوير .
- 11- القواعد الأساسية للتكوين .
- 12- تصميم وتنفيذ برنامج التكوين .

## المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية وأهميته

### Planification des Ressources Humaines

#### 1- تعريف تخطيط الموارد البشرية :

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية ، يمكن أن تكون قصيرة تصل إلى سنتين ، او متوسطة تتراوح بين سنتين وخمس سنوات ، أو طويلة المدى خمس سنوات فأكثر .  
وهناك ارتباط وثيق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المنظمة \* التخطيط الاستراتيجي \* مما يتطلب تنسيق الإطار الزمني بين المخططين .

وكلما طالت مدة التخطيط كانت الرؤية أقل وضوحا ، حيث تؤثر التغيرات المختلفة الاجتماعية ، الاقتصادية ، القانونية ، والتكنولوجية ... الخ على تطور المنظمة وهذا ما يؤدي إلى اختلال في احتياجات العمالة<sup>10</sup> .

ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب ، يمثل العرض المتاح من الموارد البشرية حاليا ، واتجاهه ، وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط .

ويتمثل دور مسير الموارد البشرية في ترصد التغيرات الداخلية في المنظمة وفي المحيط الخارجي ومن ثم تعديل المخططات لجعلها ملائمة للمشاريع والأهداف المسطرة .

#### 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية :

يمكن تلخيص هذه الأهمية في أنها تساعد على

✓ تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية ، بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت .

✓ كشف احتياجات المنظمة الفجائية على التعرف على عرض وطلب العمالة .

✓ تزويد المنظمة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك .

✓ ترشيد استخدام الموارد البشرية على تقليل تكاليفها .

✓ القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ( التوظيف والتكوين والترقية... الخ )

✓ إدماج التغيرات الداخلية والخارجية على ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية

✓ تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف ، هياكل... الخ والفردية من تسيير المسار الوظيفي

، تنمية المهارات ... الخ .

<sup>10</sup> J.Ducharme, Gestion des ressources humaines dans une situation financière, Institut des banquiers canadiens , Mars 1997

## 3- خطوات تخطيط الموارد البشرية

يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع خطوات أساسية هي<sup>11</sup> :

- ✓ تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة .
- ✓ تحديد المهارات والخبرات المطلوبة .
- ✓ تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية .
- ✓ تنمية الخطط التنفيذية .

## 4- متطلبات إعداد خطة الموارد البشرية

حتى نستطيع إعداد الخطة ، نحتاج إدارة الموارد البشرية إلى توفير العناصر التالية<sup>12</sup> :

- الوثائق الضرورية : يتطلب إعداد الخطة مجموعتين من الوثائق ، بعضها خاص بالمنظمة وبعضها الآخر خاص بإدارة الموارد البشرية .
- البيانات اللازمة : وتمثل البيانات فيما يلي :
  - ✓ بيانات عن قوة العمل الحالية
  - ✓ بيانات عن حجم العمل ومجموع العاملين
- وتعتبر هذه البيانات ضرورية لتكوين صورة واضحة عن اتجاه النمو في إعداد العاملين
- المؤشرات المهمة : من أهم المؤشرات المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية مايلي
  - ✓ هيكل او تركيبة قوة العمل .
  - ✓ معدل الترك والدوران .
  - ✓ أعداد ووظائف الذين سيصلون إلى سن التقاعد وتواريخ ذلك .
  - ✓ المترشحين للترقية .
  - ✓ التنقلات بين مختلف الوحدات .
  - ✓ تحليل عبء العمل .
- مستلزمات بشرية : وتشمل كل من المتخصصين والخبراء في إعداد الخطة ، من موظفين في إدارة الموارد البشرية أو متخصصين خارجيين تستعين بهم المنظمة لتخطيط مواردها البشرية .

<sup>11</sup> رواية حسن ، ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2001

<sup>12</sup> رواية حسن ، مرجع سابق ،

## المطلب الثاني: عملية توظيف الموارد البشرية

### 1- العوامل المؤثرة على عملية التوظيف

يتم القيام بعملية التوظيف بعد معرفة العوامل الأساسية التي تؤثر عليها مباشرة وتسهل اتخاذ القرارات المناسبة وتوضح الاتجاه الذي يجب اتباعه من طرف المسؤول على الموارد البشرية مسبقا ومن أهم هذه العوامل:

- السياسات التنظيمية .
- سياسة رفع الأجر .
- التوظيف على أساس قدرات الأفراد.

### 2- عملية الاستقطاب وأهميتها

#### ■ مفهوم الاستقطاب :

هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة .  
وتتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة<sup>13</sup> .

- أهمية عملية الاستقطاب : ترجع أهمية هذه العملية لكونها توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين ، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالاعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على انتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى اداءها ، كما تنعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية او بالوظائف الأخرى للمنظمة .

### 3- خطوات تنفيذ عملية الاستقطاب :

تتم عملية استقطاب المترشحين عبر عدة مراحل هي :

- ✓ تحديد الحاجة لعاملين إضافيين
- ✓ تحديد أسلوب تلبية الطلب .
- ✓ تحديد مصدر الحصول على الموظفين الجدد (داخليا وخارجيا) .
- ✓ تحديد الوسيلة المناسبة لاستقطاب المترشحين .

### 4- عملية الاختيار في المنظمة :

تهدف هذه العملية إلى زيادة فعاليات القرارات الخاصة بانتقاء الأفراد المناسبين للوظائف الشاغرة.

<sup>13</sup> أشوك شاندا وشلبا كوير ، استراتيجية الموارد البشرية ، مرجع سابق .

## المطلب الثالث: تكوين وتطوير الموارد البشرية

### 1- تعريف التكوين والتطوير :

■ **التكوين** : عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة من متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً<sup>14</sup> عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل . ويتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة نسبياً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف ، والمهارات ، والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهدافها . هو كذلك عملية مخططة في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة وله عدة أشكال تكوين نظري أو تطبيقي ، داخلي أو خارجي .

وترجع ضرورة الاستثمار في التكوين إلى عدة أسباب أهمها :

- ✓ **التطورات الخارجية** : مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية ، الاجتماعية ، الثقافية ، الاقتصادية ... الخ .
- ✓ **المنافسة الداخلية والخارجية** : وقد زادت حدة المنافسة نظراً للتطورات في الأنظمة الاقتصادية ، العولمة والتكتلات الاقتصادية .
- ✓ **تغيير متطلبات العمولة** : نظراً لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى تحقيق الجودة في المنتجات والخدمات المعروضة .

■ **التطوير** : إذا كان تكوين العمال يهدف إلى زيادة فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي فإن التطوير يهدف إلى تنمية المهارات الفاهيمية للمدراء بمعنى تنمية قدراتهم المختلفة<sup>15</sup> لتسهيل مساهمتهم في المنظمة على المدى الطويل ويهتم أكثر بتسيير المسار الوظيفي للعمال خلال مدة عملهم في المنظمة .

### 2- أهداف تكوين وتطوير العمال : اهم هذه الاهداف مايلي

- ✓ تنمية المعرفة والكفاءات والمهارات، و رفع مستوى انتاجية ومردودية المنظمة .
- ✓ الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر .
- ✓ رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة<sup>16</sup> ، وتحسين فعالية أساليب العمل .
- ✓ تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات .
- ✓ رفع مستوى أداء العامل ورضائه وثقته واعتزافه بالمنظمة .
- ✓ توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة
- ✓ تسهيل التكيف مع المتغيرات وتحسين بيئة العمل .

<sup>14</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دهر صفاء للنشر والتوزيع ، 2003 .

<sup>15</sup> مصطفى أبوبكر ، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2002 / 2003 .

<sup>16</sup> جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2003 .



## 3- القواعد الأساسية للتكوين : من أهم القواعد التي تركز عليها عملية التكوين

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين .
- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة .
- احترام احتياجات كل مشارك .
- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين .
- أخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين .
- تنويع أساليب التكوين .

## 4- تصميم وتنفيذ برنامج التكوين :

يتطلب القيام بعملية التكوين بصورة منظمة إعداد وتنفيذ برنامج مسبق للتكوين يحدد أهدافه ، أنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين وبعض الأمور الهامة هي :

- تحديد الاحتياجات .
- تحديد الاهداف التكوينية .
- تحديد المشاركين في عملية التكوين .
- تحديد اماكن التكوين .
- اختيار أساليب التكوين ( المحاضرات ، دراسة الحالات، المحاكاة ، المباريات ، الندوة ،  
تقمص الأدوار... الخ ) .
- تقييم برامج التكوين .

### المبحث الرابع :

## التطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية

للتغير السريع في المحيط الخارجي تأثير كبير على المنظمات الاعمال المختلفة ولمباراة وتيرة التغير لا بد لها من التكيف بسرعة وادماج التغيرات المختلفة التكنولوجية ، الاجتماعية ، والاقتصادية في مستوى وظائفها أساليب تسييرها وثقافتها التنظيمية لمواكبة التطور من الناحية العلمية والتقنية .

وسيتناول العناصر التالية في هذا المبحث :

- 1- تعريف المحيط التكنولوجي وشروط تحقيقه .
- 2- عناصر التطور التكنولوجي .
- 3- تطور المعارف والكفاءات .
- 4- تخطيط إدخال التطور التكنولوجي .

### المطلب الأول : تعريف المحيط التكنولوجي وشروط تحقيقه .

يتكون المحيط التكنولوجي من مجموع المعلومات والمعارف الآتية من مختلف العلوم والتقنيات المكتشفة في كافة الميادين .

وقد شاهد هذا المحيط أهم التطورات في السنوات الأخيرة فدخول الإعلام الآلي إلى ميادين عديدة ، استعمال نظم المعلومات الالكترونية والبرمجيات المتطورة أحدثت تقلبات عميقة في الميدان الاقتصادي الفكري مما ساهم في عولمة الأفكار انتقال المعارف ومعالجتها بسرعة ، إلغاء المسافات وتقريب المنتج من المستهلك النهائي .

ويعتمد الإبداع التكنولوجي الذي يعتبر أصل التطور التكنولوجي ، على مجموع المعارف العلمية النظرية والتطبيقية أنظمة انتقال المعلومات وعلى الجهود البشرية والتقنية التي تؤدي إلى خلق أفكار جديدة في إطار منظم وملائم يتطلب التطور التكنولوجي توفر عدة شروط أهمها :

- معرفة الميدان : بالحصول على المعلومات العلمية والتقنية اللازمة
- القدرة على التقدير : وتمثل في القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة في المحيط الخارجي وتحليلها وتقديرها<sup>17</sup> .
- معرفة الامكانيات التكنولوجية الحديثة : أي التعرف على كل الإمكانيات التكنولوجية المتاحة في المحيط باستمرار ومراقبة التطورات في هذا الميدان .
- القدرة على تقييم الامكانيات المتوفرة : بمعنى إمكانية تقييم الإمكانيات الداخلية المتوفرة في المنظمة لمعرفة استغلال الفرص الخارجية بفعالية .
- القدرة على إدماج عناصر المعرفة : بمعنى القدرة على ادماج المعرفة المحصلة النظرية والتطبيقية ومختلف الموارد التكنولوجية الأخرى لخلق شئ جديد .
- العمل أو البحث : حيث يتطلب الإبداع العمل بجدية وتركيز الجهود لتجاوز الموجود مع الاعتماد على المعارف الحالية .

ويتطلب تطور المحيط التكنولوجي الخارجي ليس فقط تطور المعرفة والتكنولوجيا المعتمدة من طرف المنظمة ولكن كذلك تطور الأنظمة والوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية بمياكلها المختلفة كنظام مفتوح يعني أنها تعتمد على العناصر الموجودة في المحيط الخارجي وترتبط فعالية العمليات التصنيعية أو التحويلية بتوافر هذه العناصر وجودتها ودرجة الاستمرار في توافرها<sup>18</sup> .

وكون المنظمة في علاقة مستمرة مع المحيط الخارجي يتطلب مراقبة ومتابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه

<sup>17</sup> W. Hamdaoui , L'Introduction du changement technique , doctorat en Sciences de Gestion , Ecole Supérieure des Affaires – Grenoble , 1989

<sup>18</sup> J.Morin , le management des Ressources technologiques , Revue Française de Gestion n 59 / 1986

إذ تستطيع المؤسسة أن تتحكم في محيطها الداخلي لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة لذلك يجب ان تبذل قصارى جهدها للاندماج معه والتقليل مع آثاره السلبية ، وترتبط صحة المنظمة ، سواء كانت خدمية أو إنتاجية بقدرتها على تكيف مع محيطها الخارجي<sup>19</sup> .

ولإحداث التغيير والحفاظ على نجاحها وتطورها المؤسسة الاقتصادية ملزمة بتطوير وسائل وتطوير كفاءاتها وطاقاتها الداخلية للتكيف مع محيطها الخارجي .

وتتطلب متابعة المحيط الخارجي بصورة فعالة القيام بخطوتين<sup>20</sup> :

- تحديد انواع المعلومات جمعها ومصادر الحصول عليها .
- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات من قبل الأشخاص للقيام بالتحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على عمل المنظمة

ولا يقتصر دور المنظمة الحديثة على جمع المعلومات وتحويلها إلى معارف ونشرها بل يتجاوز ذلك بالإضافة إلى تنظيم وتطوير طاقة مواردها البشرية ، تحريرها وتسييرها مستقبلا بالإضافة إلى توفير الكفاءات المتخصصة اللازمة .

<sup>19</sup> J.Mélèse , L'analyse modulaire des Systemes de Gestion , Edition Hommes et Techniques

<sup>20</sup> E. Harlé , G. chevalier et J.d'Hoeraence, Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés , Dunond , Paris , 1988.

## المطلب الثاني : عناصر التطور التكنولوجي

يعتبر التطور التكنولوجي من اهم دوافع التغيير في عصرنا الحالي وللإحاطة بهذا المفهوم يتوجب تعريف المقولات التالية :

### 1- التكنولوجيا :

هي تطبيق المعارف العلمية والتقنية المحصل عليها ، استعمال التقنيات والمعدات والأساليب اللازمة في تصميم وتطوير تصنيع المنتجات والخدمات وفي عمليات التسيير واتخاذ القرارات المناسبة .  
ويعرفها جاك موران (J.Morin) على<sup>21</sup> أنها تنفيذ في إطار داخلي ومن أجل هدف معين ، كل العلوم والتقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج ، تصنيعه ، وفي طرق التسيير وانظمة المعلومات .

### 2- التقنية :

وهي مجموع الآلات والمعدات والإجراءات والطرق والعمليات التي تمكن المنظمة من تحويل محيطها أي تحويل الموارد المختلفة (المدخلات) إلى منتجات (مخرجات) .  
ويتطلب استغلال المعارف المختلفة بطريقة فعالة ، من طرف المنظمة وتنظيم هيكلتها وتسييرها ، كما أن إدخال التقنيات الحديثة يمكنها من الحصول على المعلومات بسرعة ومن معالجتها بعمق في مختلف مراحل وضع الاستراتيجية ابتداء من مرحلة التصميم إلى غاية تنفيذ هذه الاستراتيجيات .  
ويتم تطبيق التكنولوجيا وتسييرها في إطار منظم بواسطة العلاقات الاجتماعية لتحقيق هدف محدد للمؤسسة الاقتصادية .

وتتكون المنظمة حسب جاك ميلار ( J.Mélèse ) من ثلاث أنظمة فرعية<sup>22</sup> :

- النظام التكنولوجي : مسؤول على تحويل ومعالجة الموارد الاستراتيجية
- نظام المعلومات : يجمع الموارد المادية والبشرية للحصول على المعلومات ،معالجتها و الحفاظ عليها واستعمالها في عمليات التحويل والتسيير .
- نظام القرارات : يعتمد على نظام المعلومات لتوجيه عمل النظام التكنولوجي .ويشمل النظام التكنولوجي مجموع المعارف النظرية والتطبيقية ، الخبرات والمهارات المحصل عليها في مختلف الميادين وهو يعمل كنظام يجعل هذه المعارف متجانسة حيث ينظمها فيما بينها ويستعمل في ذلك عدة عمليات من بينها نظم الإعلام النظم الاجتماعية والتقنية ( الأشخاص والآلات ) ونظم القرارات .  
ويتوقف نجاح المنظمة أكثر فأكثر على طريقتها في استغلال موارد النظام التكنولوجي وعلى وجه الخصوص الموارد البشرية .  
ويمكن استعمال موارد النظام التكنولوجي في عدة ميادين مختلفة من أهمها : انتاج وتحويل المعلومات إلى معارف وتسيير المعارف والكفاءات .

<sup>21</sup> J.Morin , le management des Ressources technologiques , Revue Française de Gestion n 59 / 1986  
<sup>22</sup> J.Mélèse , L'analyse modulaire des Systemes de Gestion , Op.cit,

## المطلب الثالث : تطور المعارف والكفاءات

### 1- تطور المعارف :

يتمثل الدور الأساس للمنظمة التعليمية والتكوينية في توفير المعارف لأفراد المجتمع وحت تكون هذه المعارف فعالة لا بد أن تجدد باستمرار وأن تكون متماشية مع المعارف العلمية والتقنية المتوفرة في المحيط الخارجي والآتية من المصادر المختلفة ومن بنوك المعلومات العالمية التي تقوم بجمع وتحليل المعلومات في مختلف الميادين .

وتوفر المعارف للأشخاص المحصلين عليها الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الانتاجية في إطار وظائفهم كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة ، وتعتمد على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي لوصول المعرفة إلى الشخص<sup>23</sup> . ويتم توصيل المعارف النظرية خاصة عن طريق المدارس التعليمية وكذا الجمعيات المهنية اما الخبرة فهي ديناميكية وتتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحولية ، حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته وتتطور موافقة وتراكم أفكاره مع الوقت .

ويكمن التحدي الجديد بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية في تعظيم تراكم الخبرة عن طريق نقل وتعظيم الخبرات بتحويل المعارف الصويحة المتبادلة عن طريق المعلوماتية إلى معارف جديدة بالتفاعل بين تلك المعلوماتية المرسله وبين المعارف الذاتية الشخصية والإدراك للمستقبل ، ثم نقل تلك المعارف للآخرين<sup>24</sup> .

### 2- تطور الكفاءات :

تتطلب التكنولوجيا الحديثة اسثمارات جديدة نظرا لاختلاف أساليب العمل ، تطور الوظائف والتطورات التنظيمية المختلفة . ويفرض التطور التكنولوجي نوعا جديدا من الموارد البشرية ، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات ، خبرات ، ومهارات جديدة ويتطلب هذا الأمر من المؤسسات الاقتصادية الاستثمار في التكوين من ناحية وفي التعليم والبحث العلمي لتطوير المعارف والابداع من ناحية أخرى . ويعتبر مايكل بوتر<sup>25</sup> ( M.Porter ) التطور التكنولوجي وتطور الموارد البشرية من بين العناصر الأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية . وإدخال التكنولوجيات الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطوير الأمكانيات البشرية ، الكفاءات والمهارات والخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة .

<sup>23</sup> E. Harlé , G. chevalier et J.d'Hoeraence, Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés , Dunond , Paris , 1988.

<sup>24</sup> لطفي لويز سيفين ، ادارة وتخطيط التكنولوجيا ، دار غريب ، القاهرة ، 1999 ، ص

<sup>25</sup> M. Porter , choix Stratégique et cocurrence , Economica , 1982

### المطلب الرابع : تخطيط إدخال التطور التكنولوجي

لا تتوقف عملية إدخال التكنولوجيات الحديثة إلى المنظمة فقط على توفير الموارد التكنولوجية بل تتجاوز ذلك إلى :

- ✓ تهيئة الهياكل اللازمة .
- ✓ تهيئة الثقافة التنظيمية المناسبة .
- ✓ رفع مستوى الأداء أو تحسينه .

وأصبح نجاح المؤسسة الاقتصادية مرهونا ، في الوقت الحالي ، باندماجها وتكيفها مع المحيط الخارجي من ناحية وبكيفية تسييرها للتغيير التكنولوجي من ناحية أخرى وإدراك الفجوة بين الامكانيات الخارجية والداخلية للمنظمة واكتشاف الفرص المواتية في المحيط الخارجي بوجهها في اختيار وتصميم استراتيجياتها المستقبلية.

ويتوقف نجاح التغيير في المنظمة على كيفية تخطيطه وتنفيذه عبر تحضير العناصر الاستراتيجية اللازمة .

الهياكل التنظيمية والنظم المساعدة واختيار الاستراتيجيات الملائمة .

#### • إقامة الهياكل التنظيمية اللازمة

يتطلب إدخال التكنولوجيات الحديثة إعادة هيكلة تنظيم المنظمة وهذا يخلق فرص جديدة تستدعي تطوير الوظائف وتغيير طبيعة العمل والعلاقات ما بين الأشخاص .

ويؤثر معدل التغيير في المحيط الخارجي على اختيار الشكل التنظيمي الملائم ، كما يتطلب تحديد الهيكل المناسب عبر دراسة الأبعاد التالية :

- ✓ استخدام الموارد الداخلية أو الخارجية .
- ✓ أساليب التكوين المستعملة .
- ✓ تناسب الهيكل التنظيمي والخطة الإستراتيجية .

• **الثقافة التنظيمية :** تعتبر الثقافة المنظمة عنصر موجه لسلوك وتصرفات العاملين فيها وتتكون من مجموع القيم والعادات والتقاليد ، أنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المنظمة ولتحقيق هدف التغيير وتحسين فعالية المنظمة لا بد من إدخال تغيرات مستمرة في مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية وتشجيعهم على روح الإنتماء وتقوية السلوك الإيجابي لديهم .

#### • رفع مستوى الأداء الداخلي :

يكشف تحليل نقاط القوة والضعف عن مزايا المنظمة وعيوبها ويساعد في تحضير الخطط المستقبلية لمحاولة الضغط أو التخلص من العيوب لمعالجتها مثلا في حالة نقص المعلومات أو المعارف أو الكفاءات أو اخذها بعين الاعتبار ويساعدنا هذا التشخيص على معرفة احتياجات التكوين وتحديد اهدافه لوضع البرامج التكوينية المناسبة اختيار أساليب وطرق التكوين الملائمة وتقييم فعالية التكوين .

### تطوير وظيفة التكوين :

لإدخال تكنولوجيات جديدة في ميدان التكوين آثاره على الاستراتيجية الوظيفية وعلى وظيفة التكوين بصفة خاصة حيث أصبح بعض الكفاءات والخبرات الجديدة أساسية في المنظمة ، ويتطلب تحليل واستغلال الفرص الآتية من تغيير وتطور وظيفة التكوين من المكون ، أن يكون لديه القدرات اللازمة لتتبع المعارف والتقنيات الجديدة وادماجها في ممارساته اليومية .

أن استعمال التقنيات الحديثة في التكوين كالإعلام الآلي ، التعليم عن بعد ، والتترنت ... الخ يؤدي إلى تغيير طبيعة عمل المكونين وإلى ربح الوقت والجهد وتحقيق الفعالية المطلوبة .

كما أن الاعتماد على مصادر المعلومات المتنوعة المحلية منها والعالمية من خلال الاطلاع مباشرة على الكتب والمجلات العلمية المتخصصة في مختلف المجالات أو بواسطة الأنترنت له أهمية في تنمية المعارف النظرية والتقنية .

وترتبط فعالية العمليات التكوينية بمستوى تكوين المكونين وكفاءاتهم وخبراتهم في الميدان وهذه الكفاءات ناتجة عن تراكم عدة قدرات :

- قدرات تحليلية وفي التأليف .
- قدرات في الإتصال .
- السيطرة على اللغات .
- السيطرة على المعارف والتقنيات .
- قدرات بيداغوجية .
- السيطرة على تقنيات تسيير المناقشة .
- السيطرة على مهنة التكوين .



## المبحث الخامس : فرص اندماج الموارد البشرية في الاقتصاد المعرفي

### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية رؤية عصرية

لقد تطورت تسميات الإدارة التي تختص بشؤون العاملين في المؤسسة مع تطور مفاهيم و فلسفة هذه الإدارة فمن إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد ثم أخيرا إلى إدارة الموارد البشرية. ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم و حتى مع مسمى إدارة الأفراد فكانت النظرة للعامل على أنه مجرد فرد من المؤسسة و لم تختلف النظرة كثيرا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العاملين أو شؤون الموظفين و لكن معي مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر خاصة مع دخول الألفية الثالثة و تواضع دور المادة الخام في تشكل أو صناعة المنتجات سواءا كانت سلع أو خدمات و حل محلها المعرفة , حيث تحولت أسس التقدم الاقتصادي من الزراعة إلى الصناعة إلى ما بعد عصر الصناعة أي إلى عصر تكنولوجيا المعلومات و توظيف المعرفة فظهرة منتجات معرفية أي يعتمد في إنتاجها أساسا على ما في رؤوس البشر من معرفة أكثر بكثير من الاعتماد على المواد الخام.

يرى جيتس (Gite) و الذي اشتهر بأنه من أغنى الرجال في العالم أن العامل الأساسي في نجاح شركته هو خيال و ابتكار العاملين فيها , للإشارة فإن الثروة التي كونها جاءت من برامج الحاسب الألي تتميز بكونها سلع معرفية محضة.

هذا أبلغ مثال على عصر اقتصاد المعرفة الذي يتطلب استثمارا مكثفا في الموارد البشرية يكون ذلك بتكوينهم و تعليمهم المستمر و كذا تحفيزهم على الابتكار و الإبداع ليصبحوا قادرين على المنافسة في عصر تتحدد فيه قدرة المؤسسة التنافسية بالمعرفة و الكفاءات و هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية في محاولة إدماج موارد المؤسسة البشرية في هذا الاقتصاد الجديد.

وهكذا يجب أن تختلف النظرة إلى إدارة الموارد البشرية عموما والأفراد في المؤسسة خصوصا من مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين إلى إدارة تهتم بتسيير رأسمال فكري أو عقلي مصدر الإبداع و الابتكار. من العناصر الأساسية المميزة لإدارة الموارد البشرية في هذا العصر: 26

- البعد الإستراتيجي للمورد البشري
- البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين
- الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء
- الاستثمار في الرأسمال البشري
- توحيد مصالح توجهات الإدارة و الموارد البشرية في المؤسسة.

## المطلب الثاني : المعرفة و أثرها على ادارة الموارد البشرية

### 1. تأثير إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

إن الثورة المعرفية ساهمت بشكل كبير و ساعدت إدارة الموارد البشرية على اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية و الخارجية للمؤسسة إضافة إلى إدراك حقيقة هامة تتمثل في أن المعرفة تتطور , أي أن لكل عصر معارفه مما يستوجب على المؤسسة إعادة تشكيل و ترتيب أوضاعها بما يتناسب مع معطيات العصر.

و من أهم الآثار التي أحدثتها الثورة المعرفية اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها ذلك أن المعرفة بخلافها من الموارد لا تنقص بالاستخدام و لا تهلك بالتداول بل على العكس تماما تنمو و تتطور كلما زاد انتشارها و تداولها بين الناس.

من هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعدا جديدا يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال و تسيير تدفقات المعلومات و المعرفة بين قطاعات و جماعات العمل.<sup>27</sup>

إن التعامل بالمعرفة هو الوظيفة الأساسية في إدارة الموارد البشرية المتأثرة بالمعرفة بمعنى أن إدماج المعرفة في العمليات الإدارية بما ينعكس على تصميم العمل و تقنيات الأداء التي يتكفل بها الموارد البشرية و كذا تضمين المعرفة و استثمارها في كافة عمليات إدارة و تنمية الموارد البشرية و بذلك يتحقق التميز في كافة عمليات المؤسسة و يتأكد لها المركز التنافسي المتميز.

بالإضافة إلى هذه الوظائف هناك وظائف أخرى أهم تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث تقوم بتخليق المعرفة بإدماج مصادرها في نسج متكامل و متميز هذا إضافة إلى العمل على تنشيط و حفز تبادل المعلومات و المعرفة بين الأفراد.

### 2. إدارة المعرفة و دورها في تثمين الرأس مال الفكري

بعد ما أصبحت المعلومة هي المادة الأولية في اقتصاد المعرفة , و تزايد دورها في تكوين السلع

و الخدمات سارعت المؤسسات إلى الحصول على التكنولوجيا الحديثة باعتبارها تسمح بالتدفق الهائل و السريع للمعلومات و المعارف المختلفة وهو ما أوجد إشكالا جديدا تمثل في الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها استغلال المعلومات و المعارف و تسخيرها لخدمة مصالح المؤسسة فكانت إدارة المعرفة بمثابة مخرج لهذا الإشكال مما يسمح بتطبيق ناجح للمعرفة داخل المؤسسة.

و إن الحديث عن دور إدارة المعرفة في تثمين الرأس مال الفكري يقتضي منا في البداية توضيح معنى الرأس مال الفكري في المؤسسة و علاقته بما يعرف بالرأس مال البشري.

يشير مفهوم الرأس مال البشري إلى ما وضعه قاري بيكر (G.Becker) في نظريته في منتصف الستينيات بأن الرأس مال البشري يشير إلى مجموع المعارف و المهارات و الخبرات و كل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة عمل معينة.

أما الرأس مال الفكري أو ما يطلق عليه الأصول الذكية يمكن تعريفه بأنه:

الإجمالي المجتمع من المعرفة و المهارات و القدرات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات و توجهها نحو البناء..

كما يعرفها توماس ستيوارت (T.Stuart) : هي المواد و الممتلكات الذكية و المعرفة و المعلومات

و الخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة.28

إن جوهر إدارة المعرفة هو الرأسمال الفكري الذي يعتبر معيارا أساسيا لتحديد النتائج حيث أن جودة

المؤسسة و نجاحها أصبح يقاس بما لديها من قدرات فكرية و بشرية من هنا أصبح الرأسمال الفكري مصدرا

جماعي للنشاطات الداخلية للمؤسسة التي تضم المعرفة , المعلومة , الملكية الفكرية و الخبرة

و عموما فإن الرأسمال الفكري ضمن مفهوم إدارة المعرفة يتكون من الفئات التالية:29

- رأسمال إنساني أو ما يسمى بالقدرات الجوهرية و يتضمن الخبرات المتراكمة و التجربة و المهارات
- رأسمال داخلي أو هيكلية و يتضمن قدرات نظم المعلومات إلى جانب الاسم التجاري, حقوق الملكية الفكرية و العلامة التجارية
- رأسمال السوق أو رأسمال خارجي و يتضمن قوى الترخيص و الامتياز, الربحية و ولاء المستهلك و الزبون

تتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد و الأصول الفكرية في المؤسسة مما يكشف عن قدرات

العمال و ثراء أفكارهم و طاقاتهم الكامنة و تعتمد في ذلك على المعلوماتية التي تسمح لها باستثمار

المعرفة أو الذكاء الصناعي أو الإنساني و تحقيق الثروة المعرفية المتراكمة للمؤسسة كما تسمح بإدخال

المعرفة في إطار منظومتين فرعيتين و متكاملتين هما إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعرفة ,وهنا يبرز التكامل

بين التكنولوجيا الحديثة و إدارة المعرفة والتي يتطلب نشاطها قاعدة تقنية تمثل بنيتها التحتية و تسمح

بحسن استغلال التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال.

### المطلب الثالث : عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة

إنّ التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد لا مادي intangible يقوم على الرأسمال البشري ، يقتضي

تبنّي استراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر ، « الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف في المدى

الطويل ( كالتعليم ، التكوين ، البحث والتطوير R&D ) من جهة ، ومن جهة أخرى ظهور حدث

تكنولوجي معتبر ( متمثلا في تكنولوجيا الإعلام والاتصال [ أساسا ] «30 ، وبمعنى آخر ، يتطلب

الإقلاع المعرفي knowledge take-off شرطان أساسيان هما إقامة بني تحتية تكنولوجية والاستثمار في

الرأسمال البشري.

28 المادي بوققول ، ملاحظة حول الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و

فرض الاندماج و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 جامعة ورقلة)

29 فارس بوبا كور ، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية (مجلة الاقتصاد والمناجنت -تسيير المعارف و تنمية الكفاءات- تلمسان, العدد 3,

مارس 2004) ص 216

www.plan.gouv.Fr. 30

## 1- تكنولوجيا الإعلام والاتصال :

إنّ تشييد بنى تحتية infrastructure تكنولوجية في إطار اقتصاد المعرفة يكون أساساً بالاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الإعلام الآلي، وتعرف صناعة البرمجيات على أنّها « صناعة تخلقية إبتكارية تقوم على إعداد ورسم وتصميم وتنفيذ واختبار برنامج تشغيل للحاسب الآلي والذي يتضمن مجموعة أوامر وتعليمات للحاسب ليقوم بمجموعة أعمال متكاملة بهدف الوصول إلى نتيجة معينة »<sup>31</sup> ، وتتميز هذه الصناعة بكونها تعتمد على العقل البشري بالأساس إنتاجها لا يحده زمان أو مكان ، خضوعها لمنظومة تسويقية متكاملة ، عدم تلويثها للبيئة ، ارتفاع عائدها وبشكل سريع ومنافستها للأسواق الخارجية.

حسب جمعية الأمم المتحدة للعلوم والتكنولوجيا من أجل التنمية ( UNCSTD ) على الدول النامية كي تندمج في اقتصاد المعرفة أن تركز على جانب تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC ، بحيث إذا كان استعمال هذا الأخيرة بغرض إقامة بنى تحتية معلوماتية مكلفا ، فإنّ عدم استعمالها يكون أكثر تكلفة<sup>32</sup>.

## 2- التعليم :

في وقت مضى كان ينظر للإلتحاق على التعليم على أنّه شكل من أشكال الاستهلاك، لكن اليوم يعتبر استثماراً في الرأسمال البشري ، له أثره البالغ في التنمية الاقتصادية<sup>33</sup> وقد جاءت نظرية النمو الداخلي endogène ونظرية الرأسمال البشري قبلها لتؤكد أثر الرأسمال البشري على النمو. وفي ظل اقتصاد المعرفة أين يتجه الاهتمام صوب النشاط كثيف المعرفة knowledge-intensive activity يُخصّص جانب التعليم بدور جوهري باعتبار النطاق الذي تُبنى فيه الطاقات البشرية التي تحتاجها صناعات اقتصاد المعرفة. في الواقع ، هناك علاقة عضوية بين التعليم وتكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC ، حيث أنّ مهمة الأوّل إعداد « عمال المعرفة » knowledge workers ، الذين يُعتدُّ بهم لتطوير هذه التكنولوجيا ، ومن جهتها ، تقوم هذه الأخيرة بتيسير ظروف التعلّم وجعله أكثر فعالية من خلال تزويد قطاعي التعليم النظامي وغير النظامي بما تُنتجه صناعة TIC مثل الأنترنت وغيرها ، " فالتطور الهائل لخدمة الأنترنت والاستعمال المتزايد لـ TIC في إطار تشجيع التعليم عن بعد سيسهم في تجاوز صعوبات التكاليف costs والمكان بخصوص التعلّم والتكوين ، فمثلا من الممكن أن يتمّ توفير البرامج التعليمية على أقراص مضغوطة أو مرنة أو عبر الفضائيات [...] كما يمكن الاتصال بقواعد المعلومات database [ من خلال الأنترنت ]<sup>34</sup>.

بالنسبة للدول النامية ، يوفر استخدام TIC لدعم التعليم النظامي وغير النظامي إمكانات هائلة لتقوية قدرات الأفراد<sup>35</sup> ، ومن خلال ذلك تطوير قاعدة العلوم والتكنولوجيا بها ، لكن استغلال هذه

31 إبراهيم اللبيني ، دي ، اقتصاد المعرفة وثورة الميديا والمعلوماتية ، مجلة العربي ، العدد 524 ، الكويت ، يوليو ، 2002.

32 knowledge societies, united nations, 1998.

33 knowledge societies, united nations, 1998, p66

34 yujiro hayomi, development economics, oxford university press, 2001, p45

35 knowledge societies, united nations, 1998 , p66

الإمكانات لا يكون ممكنا ما لم تسمح عمليات التعليم النظامي وغير النظامي للأفراد بالتمكن من الخبرات skills التي تعتبر ضرورية لاستغلال التكنولوجيا بشكل خلاق وفعال.

إن المطلوب فعله لجعل التعليم منسجماً ومتطلبات اقتصاد المعرفة هو التركيز على تكوين أفراد لديهم القدرة على الإبداع والابتكار ، وأساساً تكوينهم في المجالات التي يتجلى فيها اقتصاد المعرفة ، " مجالات المعرفة " كـ البيوتكنولوجيا ، وصناعة البرمجيات...

### 3- البحث والتطوير R&D :

تنتشر في اقتصاديات المعرفة مخابر البحث والتطوير ، وتولي لها الحكومات والخواص بالغ الاهتمام باعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي.

يقصد بالبحث Research متابعة Pursuit لنقلة تكنولوجية رئيسية في ميدان حديث مثل بيوتكنولوجيا ، فالبحث هو " تعمق في المعرفة ، أما التطوير Development فهو تطبيق للمعارف التكنولوجية في مجال معروف مسبقاً ، وبالتالي فهو توسع في المعرفة"<sup>36</sup>

ويعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي لليقظة التكنولوجية، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية و بشرية معتبرة، إذ يلعب فريق البحث و التطوير دوراً فعالاً في تطوير المنتجات الجديدة وتحسين المنتجات القديمة.

أ. البحث : و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية للبحوث وهي (37) :

❖ البحوث الأساسية : و هي عبارة عن بحوث طويلة الأجل قد تأخذ خمسة سنوات أو أكثر و

تعالج مشكلات عامة غير محددة بعد و تحتاج إلى استثمارات ضخمة نسبياً

❖ البحوث الرئيسية : تعالج مشكلات محددة و هي تحتاج للاستثمار، لا يتعدى عمره سنة

واحدة.

❖ البحوث التطبيقية : تعالج تطبيقات لبحث ذو نتائج معروفة و ناجحة بالتجريب.

إن هذه البحوث تأتي نتيجة لاكتشاف حاجات جديدة لدى العملاء، أو لاقتراح مسبق من قبل مستشار

في فريق البحث و التطوير، أو نتيجة قرار من قبل الهيئة العليا للمؤسسة.

ب. التطوير : يعد التطوير نتاجاً لأعمال البحث ، و تقوم عمليات التطوير بالاستناد إلى الأعمال الآتية :

1- التجارب و النماذج المنحزة من قبل الباحثين؛

2- فحص الفرضيات و جمع المعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات؛

3- الصيغة، مواصفة المنتج، مخططات كل من التجهيزات، الهياكل و طرق التصنيع.

<sup>36</sup> Lester Thurow, la pyramide de prospérité, la nouvelle économie de savoir, village mondial, paris,2000,p111

<sup>37</sup>- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، 1999) ص: 438 .

و تشير الدراسات إلى أن المؤسسات الأكثر نجاحا تستخدم إستراتيجية البحوث و التطوير التي تربط الفرص الخارجية بجوانب القوة الداخلية للمؤسسة، و تتسم سياسات البحث و التطوير الفعالة بتحقيق التطابق بين الفرص التسويقية و القدرات الداخلية كما تقدم وسيلة لمراجعة كل الأفكار<sup>(38)</sup>.

### ج. أساسيات البحث و التطوير

ترتكز سياسة البحث و التطوير على الأسس التالية<sup>(39)</sup>:

- الالتزام بمتطلبات السوق كأساس في تحديد اتجاهات التطوير المستهدفة في منتجات المؤسسة.
- تقليد نتائج البحوث التطويرية في الصناعات العالمية، مما يساهم في الاقتصاد، الوقت، الجهد والمال.
- تطوير المنتجات و أساليب إنتاجها وفق متطلبات السوق و إمكانيات المؤسسة.
- التوفير في المواد الخامة و المستلزمات بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج.
- إحلال مواد خامة و مستلزمات جديدة أقل تكلفة دون المساس بالجودة الكلية للمنتجات.
- تبسيط أساليب الإنتاج لتحقيق سرعة التدفق و كذا الاستخدام الأقصى للطاقات.
- تطوير أساليب الاختيار والتأكيد من مستويات الجودة و تحقيق المواصفات المحددة للمنتجات.

إنّ الدخول في اقتصاد المعرفة يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث و التطوير من PIB إذ تعتبر هذه النسبة كمؤشر ضمن مجموعة مؤشرات لاقتصاد المعرفة ، نجد في الدول المتقدمة نسب معتبرة ، تتقارب فيما بينها ، فالولايات المتحدة تُخصص نسبة 2,5% من PIB أما فرنسا وألمانيا فيخصصون 2,3% ، واليابان 2,8%.

لكن توزيع الإنفاق في حقل برامج البحث و التطوير تختلف من بلد لآخر ، إذ تخصص الولايات المتحدة نسبة 20% من إنفاقها على برامج التسليح ، على عكس اليابان التي لا ينصب اهتمامها كثيرا على التسليح.

كما تقوم الحكومة والقطاع الخاص في الدول المتقدمة بتقاسم الأدوار في الإنفاق على مشاريع البحث و التطوير ، حيث " يتكفل القطاع الخاص بتمويل المشاريع التي ينتظر أن تحقق أرباحا خلال 5 سنوات أو أقل ، ولكن إذا كانت الفترة 10 سنوات فأكثر ، فإنّ الدولة هي التي تتكفل بتمويلها ، أما إذا تراوحت الفترة بين 5 و 10 سنوات يشترك القطاع العام والخاص في تمويل مشاريعها "

ومن خلال هذا التنظيم في توزيع الأدوار سيكون للبحث و التطوير مردودية كبيرة على اقتصاد

المعرفة.

<sup>38</sup>- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية (مصر : الدار الجامعية للنشر، 2004) ، ص: 386.

<sup>39</sup>- علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر العولمة (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر) ص: 87 .

## خلاصة الفصل الثاني :

خلاصة هذا الفصل تكمن في أن إدارة الموارد البشرية تمثل احد الإدارات الاستراتيجية في منظمات الاعمال الحديثة ، حيث تعتمد عليها اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على السواء لتحقيق تطورها ونجاحها .

فاليد العاملة هي عنصر انتاج مهم ومورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق القيمة المضافة والميزة التنافسية بين المنظمات .

وتعتبر الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه الدول النامية كضعف الانتاجية وانخفاض مستوى الاداء فهي عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره وتطويره إلى أحسن النتائج عند الإهتمام بها وتحفيزها .

كما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في محاولة إدماج موارد المؤسسة البشرية في هذا الاقتصاد الجديد. أي في ظل اقتصاد المعرفة و الذي يتطلب استثمارا مكثفا في الموارد البشرية ، ويكون ذلك بتكوينهم و تعليمهم المستمر و كذا تحفيزهم على الابتكار و الإبداع ليصبحوا قادرين على المنافسة في عصر تتحدد فيه قدرة المؤسسة التنافسية بالمعرفة و الكفاءات ...

كما ينبغي على المؤسسات بالمعرفة، ، وحسن ادارتها من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة . ولأن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة وتنمية مواردها البشرية وذلك من خلال التعليم، التكوين وتنمية الكفاءات البشرية وكذا من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وأنظمة المعلومات المتطورة .

و التساؤل المطروح هو

فكيف يمكن لادارة المعرفة أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية مواردها البشرية؟ وما هي الوسائل التي تعتمد عليها في ذلك ؟

وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي من خلال : أهمية التعليم التنظيمي داخل المؤسسة، وتطوير الكفاءات البشرية، وكذا باستعمال أنظمة المعلومات الحديثة،بالإضافة الى الإشارة الى واقع الجزائر في مجال المعرفة وإمكانيات انضمامها إلى اقتصاد المعرفة.

# الفصل الثالث :

## متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة

مقدمة الفصل الثالث

المبحث الأول : التعليم التنظيمي

المبحث الثاني : الكفاءات البشرية

المبحث الثالث : نظم المعلومات الإدارية والأنظمة الخبيرة

المبحث الرابع : الجزائر وفرص اندماجها في اقتصاد المعرفة

خلاصة الفصل الثالث



### مقدمة الفصل الثالث

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ثانياً. وبما أن هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة والتي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المؤسسة.

فكيف تحقق إدارة المعرفة ذلك وما هي الوسائل التي تعتمد عليها في ذلك ؟

إن إدارة المعرفة تجدد في كل من التعليم، التكوين الكفاءات البشرية وأنظمة المعلومات الوسائل الفعالة في تحقيق و تنفيذ مهامها ومسؤولياتها، مما يعني أن إدارة المعرفة تعتمد وتقوم على مدخلين رئيسيين، المدخل الأول وهو المدخل القائم على الأفراد (التعليم، التكوين، الكفاءة) أما المدخل الثاني فهو المدخل القائم على التكنولوجيا(أنظمة المعلومات المتطورة) ولتوضيح ذلك أكثر سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث : المبحث الأول يتضمن التعليم داخل المؤسسة أي التعليم التنظيمي، والمبحث الثاني يظم الكفاءات البشرية، أما المبحث الثالث فيظم مختلف أنظمة المعلومات الحديثة التي تستعمل في ذلك، وأخيراً وفي المبحث الرابع سنلقي نظرة عن واقع الجزائر في مجال المعرفة وإمكانات انضمامها إلى اقتصاد المعرفة.

## المبحث الأول : التعليم التنظيمي

مما لا شك فيه أن التعليم هو موضوع ذا صلة مباشرة بالمعرفة داخل المؤسسة، حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة، لذا فإنه يتوجب على المؤسسة التي تريد البقاء، أن تقوم بعملية التعليم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه، وبذلك فإن التعلم مهم جدا لأفراد المؤسسة، إذ أصبح الاهتمام بالتعلم أكثر شيوعا في المؤسسات المعاصرة باعتباره من الوسائل المهمة في توزيع وزيادة الميزة التنافسية.

### المطلب الأول : مفهوم التعليم التنظيمي

ظهر موضوع التعليم التنظيمي منذ مطلع الخمسينات والستينات في الدراسات التي قام بها هربرت سلومون (Herbert Simon) حول عملية اتخاذ القرار، حيث وضع حجر الأساس للتحدث عن التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد عُرف التعليم التنظيمي على أنه " تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن"<sup>(1)</sup>.

وفي تعريف آخر " يعرف على أنه عملية توظيف للمعلومات وللمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية"<sup>(2)</sup> ويعرف أيضا على أنه " عملية سيرورة العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم: للحياسة على مجموعة المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم"<sup>(3)</sup>.

وبهذا فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها ورفع من كفاءات أفرادها.

والحديث عن التعليم التنظيمي لا يعني أن المؤسسة هي من يتعلم، كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعلم هي الأخرى، لافتقادها القدرة على الإدراك والإحساس بالمتغيرات وعدم القدرة للاستجابة لها، ولكن البشر الذين يشغلون وظائف مختلفة داخل المؤسسة هم المعنيون بالتعلم، وبالتالي فإن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسات التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف أعمالهم<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> خضير الكبيسي (عامر)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص: 89.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 89 - 90.

<sup>3</sup> V.I. de Ville, L'Apprentissage l'organisationnel : perspectives théoriques, In cahier de francais, (N°287, 1998) p:96.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

ومنه فإن التعلم التنظيمي هو تعلم الأفراد داخل المؤسسة، بمجالات مختلفة منها:

- 1- في مجال ظروف العمل: يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، و متى يتوقع الحصول على مرتبة، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة.
- 2- فيما يخص الأداء: فهو يتعلم كيف يؤدي عمله بفعالية، وما هو مطلوب تحقيقه وما هو الأداء الذي يستحق المكافأة.
- 3- من الناحية الاجتماعية: فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين، وما هو السلوك المقبول وغير المقبول، وكيفية التعامل مع الجماعة.
- 4- فيما يتعلق بالمسار الوظيفي: فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله وكيف يتقنه ويطوره، وما هي المهام التي يجب أن يحاول أداءها أو يحاول تجنبها<sup>(5)</sup>.

أصبح مصطلح التعليم التنظيمي مفهوم شائعاً بين المؤسسات التي تسعى إلى أن تصبح أكثر تكيفاً مع التغيير المستمر، ويعتمد على التعلم التنظيمي داخل المؤسسة لتنمية قدرات الأفراد في إكتساب الصيغ والأساليب والعمليات التي تساعدهم في إنجاز أعمالهم، بحيث يحاولون وباستمرار أن يتعلموا أشياء جديدة تمكنهم من تحسين وتطوير أداؤهم و بالتالي تحسين منتجاتهم وخدماتهم.

### المطلب الثاني : الأفراد و علاقتهم بالتعليم التنظيمي

#### 1) التعلم الفردي

يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعليم التنظيمي من خلال خمسة آليات ووسائل هي<sup>(6)</sup>:

- 1- التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للأفراد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر حركتها وتأثيراتها.
- 2- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين.
- 3- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه.
- 4- التعلم من خلال العمل في فريق.
- 5- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي، الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

وتجدر الإشارة إلى أن التعلم الفردي في التعليم التنظيمي لا يقتصر فقط على ما يكتسبه الفرد من خبرات و مهارات قابلة للتطبيق على شكل سلوكيات مشاهدة، بل يتعداه إلى تعليم و تطوير العمليات العقلية و الإدراكية، المتمثلة في التحليل و التعليل و بناء الأطر النظرية و النماذج العلمية و ترشيد السلوك الذهني و العقلي لدى العاملين، أي أن التعليم التنظيمي يمكن أن يحول المؤسسة إلى إطار مؤسسي لتعليم الأفراد العاملين فيها، بعد أن

<sup>5</sup>- حسن رواية محمد، السلوك في المنظمات (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2001) ص: 90.

<sup>6</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 227

كانت المؤسسات في الماضي مجرد إطار لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد عبر مراحل تعلمهم بالمؤسسات التربوية المتخصصة بالتعليم، وهنا تأتي الصلة الوثيقة بين مفهوم التعليم التنظيمي و التعليم الفردي. والذي تتمثل أهم مظاهر في عملية التدريب .

## 2) التدريب

إن الطرق المتاحة أمام المؤسسات للتعلم تستند على مبدأ التغيير في السلوك أو في الدوافع و النتائج عن تجربة مباشرة أو عن طريق الآخرين، ومنه فإن المؤسسة تستطيع أن تمارس عدة طرق في ذلك، حيث يعتبر التدريب\* الأسلوب الأكثر فعالية في هذا المجال ويقصد بالتدريب " كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمؤسسة، بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم"<sup>(7)</sup>، وهذا بما يعظم فعالية أدائهم وتحسين مستوياتهم لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة.

وتتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ برامج التدريب والتطوير، وانتهاء بتقييم التدريب، و تجرى هذه العمليات إما من قبل المؤسسة نفسها أو من خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد و كليات جامعية.

ومع سرعة التغيير الخاصة في بيئة المؤسسة، فإن كل عامل أو موظف أو مدير سيحتاج إلى استيعاب معارف و مهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي<sup>(8)</sup>، وهذا الفهم و الاستيعاب يتمثل فيما قد يطرأ على المؤسسة من تغيرات و تطورات، وكذا ما يهددها من مخاطر.

## المطلب الثالث : أهمية التعليم التنظيمي و أبعاده

### 1) أهمية التعليم التنظيمي

تبرز أهمية التعليم التنظيمي في كونه الطريق الوحيد لنشر المعرفة داخل المؤسسة، فلا تكون حكرًا على فرد دون غيره أو مجموعة دون الأخرى، فهو يحول المؤسسة بأسرها إلى آلة تعلم مستمر ومرن في أي وقت وفي أي مكان وعلى جميع المستويات، وتكمن أهمية داخل المؤسسة في تحقيق الغايات الموالية<sup>(9)</sup> :

- 1- تيسير وتوسيع دوائر وحلاقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات و السلوكيات الايجابية.
- 2- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة.

\*- يختلف التعليم عن التدريب في أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما التعليم يعبر عن زيادة في المعارف و المدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

<sup>7</sup>- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري (القاهر : الناشر(المؤلف)، 2004) ص 223

<sup>2</sup>- نفس المرجع أعلاه، ص: 227

<sup>9</sup>- علي السلمي، إدارة التمييز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 231-232.

- 3- تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث، و جلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمد عليها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير.
- 4- خلق جو من الشفافية بين العاملين وهذا بإتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف العمل والأهداف المرجوة من ورائه، وغيرها من المعلومات التي اعتادت أن تكون حكرا على الرؤساء في الإدارة.
- 5- تنمية فرص وإمكانية استخدام منهجية التفكير النظامي وتشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

## (2) نطاق التعليم التنظيمي و أبعاده

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتعليم التنظيمي تتمثل في :

- 1- البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة القوى الفاعلة والطاقات البشرية العاملة، فيها وما تتطلع له من أهداف، أو ما تتطلبه من مُدخلات من سلع وخدمات أو تمارسه من ضغوطات.
  - 2- الموارد والطاقات المتاحة والمستغلة والكاملة، وعناصر القوة والضعف في عملية الحصول عليها وتوظيفها واستغلال نتائجها، وتحديد مواضع الخلل والهدر فيها لإعادة النظر في الخطط والبرامج والعمليات التي تتضمن حسن إدارة هذه المُدخلات بما يحقق كفاءة وفعالية المخرجات.
  - 3- المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المؤسسة، ودراسة و البحث فيه من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة له، وضمان البقاء فيه ومواجهة التحديات التي قد تحدث فيه بالأعداد والتحسب لمتطلباته<sup>(10)</sup>.
- و للتعلم التنظيمي عدة مبررات ودوافع أهمها:
- 1- التفجر المعرفي المتسارع، الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار في تزايد مستمر.
  - 2- التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه وفي بنوك المعلومات ومراكز الخبرة و البحوث والاستشارات التي سهلت على الراغبين في التعلم مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة.
  - 3- التنافسية الشديدة التي أصبحت تعيشها المؤسسات حاليا في ظل العولمة وحرية التجارة، بحيث أصبحت كل مؤسسة تحاول السيطرة على الأذواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف و توظيفها وتسويقها.
  - 4- التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يشهدها العالم اليوم، التي أصبحت تفرض على المؤسسات مجموعة من القيود، تجبرها على الاستجابة إليها والعمل في إطارها، الأمر الذي يدفعها إلى تعلم ومواكبة كل المستجدات في عالم المعرفة والمهارات والسلوك.

<sup>10</sup>- عامر خضير الكيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

### المطلب الرابع : التعليم التنظيمي كميزة تنافسية في إدارة المعرفة

ينشأ التعليم التنظيمي ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجة أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى المزيد من التطبيق في منهجية إدارة المعرفة، لأن الهدف الأول لإدارة المعرفة هو البحث عن المعرفة ورصد مصادرها وتحليلها وتفسيرها وتطبيقها بما يخدم مصلحة المؤسسة، وكل هذه العمليات تعد البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي داخل المؤسسة<sup>(11)</sup>.

لذا يعد التعليم التنظيمي الركن الأساسي في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة و يظهر هذا من خلال :

- ❖ تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لنشاط ما وكذلك تعلم المهارات والتقنيات والقدرة على تطبيقها وفي مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة.
- ❖ تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجة تتواءم مع مطالب العمل، إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب المعارف الجديدة والمهارات.
- ❖ تهيئة مواقع العمل لتكون المرجع الأساسي للتعليم، حيث تتاح الفرص للأفراد العاملين للتفاعل فيما بينهم وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتحديد معارفهم ومهاراتهم والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومعرفة الخلل فيها.
- ❖ استثمار الطاقات البشرية والزيادة في رغبتهم في التعلم، من أجل تحسين أدائهم والحصول على عدة منافع ومزايا تزيد من قدرة المؤسسة وأدائها.

ومن ذلك نجد بأن التعلم التنظيمي هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد يترجم من خلال الأداء الذي يقوم به الفرد حيث يساهم هذا التعليم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، باعتبار أن جوهر عملية التعليم هو الحصول على معرفة أو مهارة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، كما انه يساهم في تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال الخطأ في الأداء.

ومن أجل أن يكون التعليم مصدرا فعالا للميزة التنافسية، لا بد من توفير الشروط التالية في التعليم<sup>(12)</sup> :

- 1- التعليم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا.
- 2- أن يكون التعليم على مستوى الجميع داخل المؤسسة ولا يكون حكرا على قسم واحد كالبحت والتطوير.
- 3- البحث عن مصادر التعليم : حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات من داخل المؤسسة وخارجها.
- 4- تحويل التعليم إلى قيمة : وهذا بتوفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأس المال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج أداء الأعمال داخل المؤسسة .
- 5- قياس التعليم : أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع واشمل في التعلم من منافسيها.

<sup>11</sup>- علي السلمي، إدارة التمييز، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

<sup>12</sup>(نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره. ص286.

## المبحث الثاني : الكفاءات البشرية

تعتمد تنافسية المؤسسة بالدرجة الأولى على مدى كفاءة مواردها البشرية. وذلك باعتبار أن تلك الكفاءات وما تحوزه من معارف وخبرات تعتبر مقوما أساسيا للميزة التنافسية، وعاملا مهما في عملية خلق القيمة للمؤسسة، وإحداث التغييرات الملائمة لتحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس تعتبر كفاءة ومهارة الموارد البشرية للمؤسسة إحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها، وفي هذا المبحث سنتطرق لمدا أهمية هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الأول : المدخل للكفاءات البشرية

#### 1) مفهوم الكفاءات

لقد غير اقتصاد المعرفة التوجه العام الذي سلكته المؤسسات الاقتصادية من كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، إلى كثافة المعرفة المرتكزة على الكفاءات، حيث أدركت المؤسسات أن قدرتها التنافسية مرتبطة بإمكانية الاستفادة مما تعرفه وتعلمه، وقد أعطي لمفهوم الكفاءة عدة تعاريف نذكر منها :

- ❖ هي القدرة على حل مشكل معين في سياق معين (13).
  - ❖ هي مجموعة من المهارات المعارف والقدرات السلوكيات التي تستخدم لأداء عمل معين وفق هدف محدد (14).
  - ❖ هي أعلى مستوى يمكن أن يصله الفرد بالاعتماد على المعرفة المهنية والقدرات والإدارات (15).
- ومما سبق نجد أن مفهوم الكفاءة يشير إلى مجموعة المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح للفرد بأداء مهامه بأعلى مستوى ممكن، كما تشير أيضا إلى مجموعة ثابتة من الدرايات\* والدرايات الفنية\* والتصرفات النموذجية والإجراءات المحددة لمواجهة مشاكل معينة .

#### 2) مميزات الكفاءات

هناك عدة مميزات للكفاءة نذكر منها :

- 1- هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية، وتحديدتها يتم من خلال تحليل الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة.

<sup>13</sup> - Benmerzouga Ouahida , Le role de E - learning Dans le Développement des compétences en Entreprise, (Mémoire de Magister en sciences de gestion ) université de Tlemcen 2006 , pp : 100 – 101

<sup>14</sup> - Ibid. p : 101

<sup>15</sup> - Ibid. p : 101

\* الدراية: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في محيطها الخالص .

\* الدراية الفنية: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وحسب الأهداف المحددة مسبقا بناء على التجربة وهذا النوع من المعرفة غير قابلة للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتبارها مميذا لصورة الذات.

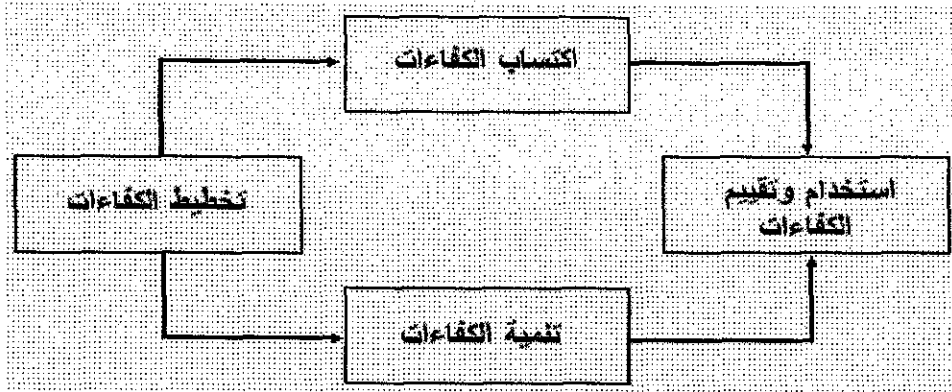
- 2- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوعاً لأداء نشاط معين.
  - 3- ذات هدف أو غاية محددة، فإكتسابها دون توظيفها لا يعطي معناها.
  - 4- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والمهارات والسلوكيات.
- أما من الجانب الاستراتيجي فهي تتميز بخاصيتين أساسيتين :
- 1- القدرة على خلق القيمة والتي تكون ممثلة إما في المنتج النهائي أو الخدمة النهائية.
  - 2- صعوبة التقليد، والتميز والتفرد عن المنافسين.

## المطلب الثاني : إدارة الكفاءات البشرية وتطويرها

### 1) إدارة الكفاءات

إن عملية التحديد والتسيير الاستراتيجي للكفاءات الأساسية داخل المؤسسة يتطلب توجيه موارد و جهودات المؤسسة نحو قطاعات خاصة ومتميزة بغاية تحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها (16). فالرهان الذي تواجهه المؤسسات هو التنسيق والاستعمال الجيد لمجموعة الكفاءات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من خلال خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة فالكفاءات الإستراتيجية هي كفاءات جماعية.

ومن أجل وصول المؤسسة لهذه الأهداف لا بد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم هذه الكفاءات أي لا بد من إدارتها. وتشمل إدارة الكفاءات العناصر التالية والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي (17) :



الشكل (33): محتوى إدارة الكفاءات

المصدر: بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص : 248- 249 .

16- A. Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique (ALGER : Ed Chihab, 1997) p : 117

17- بوزيان عثمان، مرجع سبق ذكره، ص : 248 - 249 .



**1-1) تخطيط الكفاءات :** تكون عملية التخطيط للكفاءات من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالمواقف الحالية في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة ونقص في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها. وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعينه وتحديد المجالات التي تحتاج لهذا العدد.

**2-1) اكتساب الكفاءات :** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو عملية شراء خدمات استشارية أو التعاون مع مؤسسات أخرى.

**3-1) تنمية الكفاءات :** والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى التعلم والتي تؤدي بدورها إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المهارات، السلوكيات، الاتجاهات، كما أن أنشطة التعلم قد تكون فعالة إذا أحسنت المؤسسة عملية استغلاله.

**4-1) استخدام وتقييم الكفاءات :** وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في تبين النتائج التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة.

يتم خلق الكفاءات البشرية داخل المؤسسة عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعارف بين مختلف أفراد المؤسسة، وتعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة. وهي ذات طبيعة تراكمية، تصعب عملية تحديدها وتقييمها، فبفضل هذه الكفاءات تحقق المؤسسة الأداء المطلوب وبالإغفال عليها تعجز المؤسسة عن ابتكار أساليب جديدة للعمل<sup>(18)</sup>.

## 2) تنمية وتطوير الكفاءات التنظيمية

تتطلب عملية تطوير وتنمية الكفاءات الشخصية والمهنية التواصل مع المهام وعدم تشتيت الجهود مع ضرورة المواصلة في اكتساب المعرفة والتعلم، ولكي يتحقق ذلك بأقصى فعالية لا بد من تنظيم المعرفة ضمن ثلاثة محاور زمنية الماضي والحاضر والمستقبل<sup>(19)</sup>.

ولكي تنجح المؤسسة في عملية تطوير كفاءاتها وتجديدها بغرض تمديد المدى الزمني لميزتها التنافسية فإنها تعتمد في ذلك على أسلوبين هما<sup>(20)</sup>:

**1) التجديد الداخلي :** يمكن للمؤسسة أن تقوم بتجديد مواردها وكفاءاتها بصفة ضمنية من خلال الأنشطة اليومية، وبصفة صريحة من خلال تحديث المعارف عن طريق التكوين واليقظة الاستراتيجية.

**2) التجديد الخارجي :** وهي اتفاقيات تنشأ ما بين المؤسسات بغرض نقل وتبادل المعلومات والمعارف والكفاءات من أجل الاندماج والاكتساب مع المحيط الخارجي للمؤسسة، ومن ما إيجابيات هذا الأسلوب نجد :

<sup>18</sup> - Ahmed Bounfour, Le management des ressources immatérielles (Paris : Ed Dunod , 1998 ) P : 205

<sup>19</sup> - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع. ط1. 2004) ص: 125

<sup>20</sup> - موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي، حول الأداء

التميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005) ص: 175 .

- ❖ تحول كفاءات وظيفية : مما يسمح للمؤسسة بتحسين كفاءاتها من خلال التعلم من المؤسسات الأخرى.
- ❖ تحويل كفاءات تسييرية : مما يسمح للمؤسسة باكتساب معارف حول الإدارة، التخطيط الاستراتيجي والمالي.
- ❖ الإسهام بموارد جديدة والتشارك فيها : مما يحقق عقلانية أكبر في استخدام أصول المؤسسة وبالتالي تحقيق اقتصاديات السلم.

## المطلب الثالث : تسيير المعرفة مدخل لاستثمار الموارد والكفاءات البشرية

### 1) تسيير المعرفة

تلعب المعرفة دورا حاسما في صناعة الكفاءات وتنميتها وتطويرها، وهذا بفعل عملية خلق القيمة التي تنتجها المعرفة نتيجة الربط بين مستويات ومكونات الرأسمال البشري، و ما ينتج عنها من قدرات على الإبداع والابتكار وتحكم في الموارد الاستراتيجية مما يعزز المركز التنافسي للمؤسسة.

وتعد عملية تسيير المعرفة والتي تتمثل في مجموعة الأساليب التنظيمية والتقنية التي تهتم بعملية جمع، تنظيم، تخزين، نشر واستعمال وتحويل المعارف التي بحوزة المؤسسة وتجسيدها في معرفة ممثلة في رأسمال فكري خاص بالمؤسسة، وبالتالي فإن عملية تسيير المعرفة تهدف إلى :

- ❖ تكوين نظام تسييري في تكوين الرأس المال الفكري للمؤسسة.
- ❖ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة.
- ❖ خلق فرص الإبداع والابتكار من خلال التنظيم الجيد والتسيير الفعال للمعارف التي تكتسبها المؤسسة.
- ❖ الرفع من الرصيد الفكري للأفراد بشكل يتناسق مع أهداف المؤسسة.

### 2) دور المعرفة في الاستثمار في الرأس المال البشري

يشير الرأس المال البشري إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من الرفع من مستوى أدائه.

وعملية الاستثمار في الرأس المال البشري مؤداه أن المؤسسة تقوم بعملية تطوير وتنمية قدرات أفرادها، من خلال عمليات التكوين والتعليم والتدريب وأيضا من خلال المهارات المكتسبة أثناء العمل، فالاستثمار في الرأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته (التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها) أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين المستمر. فالعوامل التي يمتلكها الفرد ومدى استعدادها في إشراك الآخرين فيها هي أساس خلق القيمة المضافة، بالإضافة إلى دور الإدارة في الالتزام بتوفير كافة البيانات والمعلومات لمواردها البشرية وتدريبهم على استخدامها وتحويلها إلى

حلول و أفكار إبتكارية<sup>(21)</sup>، فالكفاءات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة بحيث يتم استعمالها في أي مؤسسة أو خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص، أي مجموع القدرات التي يتم تنميتها في المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد، وبالتالي امتلاك المؤسسة لطاقت فكرية تتمثل في القيمة المضافة التي تستخرجها المؤسسة من رأس مالها البشري<sup>(22)</sup>.

وحتى تحصل المؤسسة على الأهداف المراد بلوغها من الاستثمارات التي تقوم بها في مجال إدارة المعارف والكفاءات، يجب عليها القيام بإدارة جيدة للمزيج المعرفي، والمتكون من:

- البعد التكنولوجي : وهو يمثل الجزء المادي أو المنظور لإدارة المعرفة (نظم المعلومات، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال...).

- البعد الاستراتيجي : وهو يمثل محفظة المعارف، والتي تشمل كل الأصول غير المادية.

- البعد التنظيمي : والذي يتمثل في البنية التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في عمليات الإبداع والابتكار وتقاسم المعرفة.

- البعد المرتبط بالهوية : وهي مجموعة الخصائص والصفات التي تمتلكها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها، وتتمثل في : ثقافة المؤسسة، التقاليد والممارسة الإدارية، تنظيم الوقت وسلوكيات الأفراد، القيم الضمنية المشتركة بين أفراد المؤسسة.

### المطلب الرابع : دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

لقد أصبح العالم اليوم يتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات التكنولوجية المستمرة والانتقال إلى المفهوم الجديد وهو "الاقتصاد بالمعرفة"، وتحدث هذه القوى تغيرات جذرية في عالم الصناعة. وطبيعة الأعمال والمعرفة والمهارات وقدرات الأفراد مما يتطلب العمل بكفاءة وفعالية<sup>(23)</sup>.

#### 1) أهمية الموارد البشرية في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة

تبين الإدارات المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية واستمرارها هو المورد البشري، وأن الموارد المادية والمالية والتقنية والمعلوماتية، وما تمتاز به من خصائص، ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة، مما يوجب توفير الجهد البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني، فمن دونه لا يتحقق أي نجاح للمؤسسة مهما كانت الموارد متاحة لديها، ولكن توفر هذا العامل البشري أو

<sup>21</sup> - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الاستثمار في رأسمال البشري (القاهرة: أتراك للنشر والتوزيع، 2004)

ص: 175

<sup>22</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص: 175

<sup>23</sup> - عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب ( القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ) 1998 ) ص: 538 .

تواجهه ليس كافيا لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق تنافسياتها بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير، وتشجيعه على اكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ولهذا الغرض يتوجب على الفرد التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته، وتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة ولكي يتحقق هذا يجب توفير الشروط الموالي<sup>(24)</sup>:

- تقبل التغيير.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على تحمل الأخطاء.
- توفير مستوى معين من الطاقة.

## 2) دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

تعد الكفاءات البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة، للرفع من قدراتها التنافسية، وتبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاج أساسي يساهم بظهور أشياء جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة والمهارة مما يجعل الأداء في العمل لا يرتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل بل يعتمد أكثر على الموارد غير المادية وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية مسؤول عن خلق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الأمر الذي يتطلب منها مجموعة من الخصائص والتي تتمثل في<sup>(25)</sup>:

- 1- أن تكون هذه الكفاءات نادرة أي غير متاحة للمتنافسين بمعنى أن تتوفر للمؤسسة موردا بشريا نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمتنافسين الحصول على مثلها كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة .
  - 2- أن تكون هذه الموارد قادرة على إنتاج القيمة من خلال تنظيم المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في الفريق.
  - 3- أن يصعب على المتنافسين تقليدها، سواء بالتدريب أو التأهيل وصعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.
  - 4- عدم قابلية المورد للتبديل : حتى تكون الكفاءات مصدرا للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب أن لا تكون قابلة للتبادل بمورد مماثل، لأن الكفاءات البشرية تعد من الموارد النادرة الغير قابلة للتحويل، فالميزة التنافسية المحققة يصعب استمرارها حالة تبديل الموارد والكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.
- إن تعاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات (الرأس المال الفكري) يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، وهناك فرق بين تقادم الموارد و تقادم الكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند

<sup>24</sup>- Camcetta Lanciaux , *Comptitivité et employabilité* , Revue personnel , N ° 409 ( Paris : Edition ANDCP Mais 2000 ) p :59

<sup>25</sup>- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 115 .

- استعمالها في حين تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يُسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم وإعادة تطويرها فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، لذا فإن المؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة يتم من خلال :
- تنمية وتوصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أفراد المؤسسة والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.
  - الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
  - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطويرها عبر الزمن.
  - الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة ومراقبتها من التدهور.

### المبحث الثالث : نظم المعلومات الإدارية والأنظمة الخبيرة

تعد أنظمة المعلومات الجزء المنظور لإدارة المعرفة، والبنية الهيكلية التي ينطلق منها نشاطها، والتي يمكن استخدامها في تطوير وتعزيز إمكانيات المعرفة في أدائها لمهامها في المحافظة على المعرفة من جهة وفي تجديد وإنشاء المعرفة من جهة أخرى.

#### المطلب الأول : نظم المعلومات الإدارية

##### 1) مفهوم نظم المعلومات الإدارية

يمكن تعريف نظام المعلومات على أنها مجموعة متوافقة ومنظمة من المصادر (الأفراد، الأجهزة، البرمجيات، شبكات الاتصال، والبيانات) التي يتم جمعها ومعالجتها وتوزيعها في المؤسسة، ولكي تكون هذه الأنظمة فعالة يجب أن تشتمل على ثلاثة عناصر أساسية هي<sup>(26)</sup>:

- أن تتكون من مجموعة من الأجزاء والعلاقات المتبادلة .
- أن يكون بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة ومتداخلة فيما بينها .
- أن تعمل معا في سبيل تحقيق هدف معين ومحدد .

##### 2) مكونات نظم المعلومات

تتكون أنظمة المعلومات من :

- 1- المدخلات : هي كل ما يدخل النظام من بيانات ومعلومات وقواعد .
- 2- المعالجات : هي كل الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية المطلوب إنجازها لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف النظام المحددة.
- 3- المخرجات : وهي كل ما ينتج عن العمليات والأنشطة التحويلية التي أجريت على المدخلات .

<sup>26</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 176 .

هتتم هذه النظم بتصميم وإدارة تدفق المعلومات في المؤسسة، وذلك لغرض اتخاذ قرارات رشيدة تمكن وتساعد من زيادة ثروة المؤسسة، والتحسين من أدائها ومركزها التجاري كما تمكنها أيضا من متابعة التطورات التكنولوجية والتكيف مع متغيرات البيئة، فهذه النظم تقوم بعملية جمع وتخزين وتحليل كل المعلومات، لتضعها بطريقة تساعد على تحقيق الإجابة على مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية التي تحتاجها المؤسسة، وقد ازدادت أهمية هذه النظم لثلاثة أسباب رئيسية هي :

- تزايد حجم وتعقيدات المؤسسات الأمر الذي فرض عليها الاستعانة بالحواسيب والأجهزة الإلكترونية و المعلومات و المعرفة.
- التطور الإقليمي والعالمي للمؤسسات، مما زاد إلى ضرورة الاعتماد على وسائل الرقابة الفعالة على الأداء وسير الأعمال.
- شيوع استخدام تكنولوجيات الأعلام والاتصال لخدمة إتخاذ القرارات، مع بناء نظم معلومات متطورة لخدمة نفس الغرض.

### 3) تطوير نظم المعلومات الإدارية

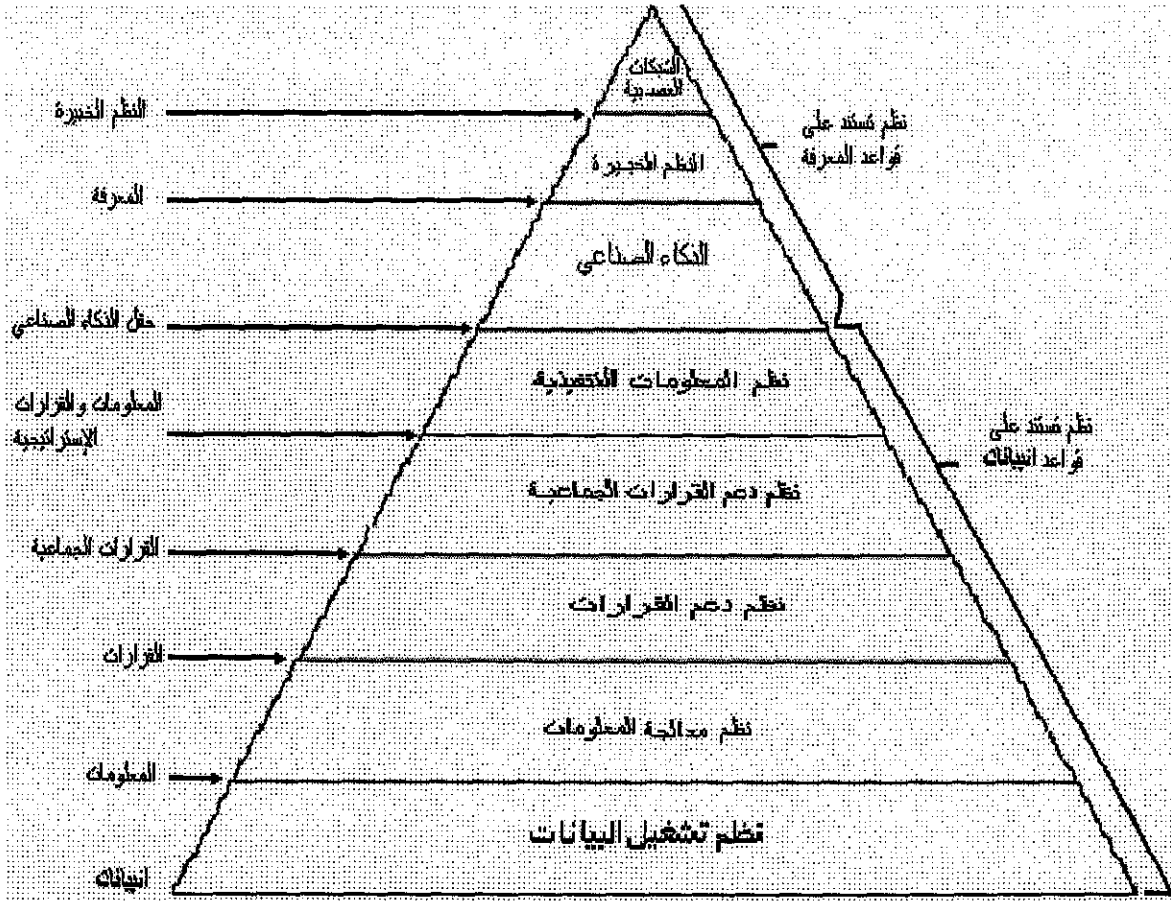
كانت نظم المعلومات في الخمسينات والستينات تقتصر على معالجة وتشغيل البيانات وترتيب الأرقام ودراستها وسرعة استخدامها، وهذا لأسباب عديدة منها محدودية تطبيقات الحاسوب وتكاليفه العالية، وصعوبة فهم برامجه ونظمه التي كانت حكرًا على المختصين والخبراء فقط<sup>(27)</sup>. لكن بعد التحول النوعي الذي طرأ على تكنولوجيا النظم واستمرار تطورها، ظهر نظم تشغيل البيانات الذي ظهر مع ظهور أول تطبيق للحاسوب في مجال الإدارة، ثم ظهر بعدها نظام المعلومات الإدارية ( Management Information System ) الذي بدأ تطبيقه في أواخر الستينيات، مما زاد اهتمام الإدارة وبصورة مكثفة نحو هذه التكنولوجيات وتطبيقها.

وبعد ظهور نظم المعلومات التي تستند على قواعد البيانات والنجاح الذي رافقها، انتقل التركيز على تطوير وبناء نظم المعلومات تساهم بصورة مباشرة في عملية اتخاذ القرارات، فظهرت بناء على هذا التوجه نظم دعم القرارات ( Décision Support System ) كأحد أهم نظم المعلومات المحسوبة، والتي تساعد في عمليات اتخاذ القرارات، ثم ظهر بعدها نظم دعم القرارات الجماعية ( Groups Décision Support System ) وهو نظم معلومات مصمم لمعالجة القرارات الجماعية<sup>(28)</sup>.

ازدهرت نظم دعم القرارات في الفترة الأخيرة، وانتقل حقل نظم المعلومات من التركيز على البيانات والمعلومات إلى التركيز على الذكاء والمعرفة الأمر الذي أدى إلى ظهور قواعد المعرفة التي ترتبط بحقل الذكاء الصناعي وفي مقدمتها النظم الخبيرة والشبكات العصبية الذكية .  
والشكل الموالي يبين التطور الذي عرفته نظم المعلومات :

<sup>27</sup>- عبد العزيز صالح حبتور ، الإدارة الاستراتيجية ( عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1، 2004 ) ص : 217 .

<sup>28</sup>- نفس المرجع السابق، ص ص : 18 - 19 .



الشكل (34) : تطور نظم المعلومات

المصدر : سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره ، ص: 20.

## المطلب الثاني : نظم قواعد البيانات

### 1) نظم دعم القرار

#### 1-1) مفهوم نظم دعم القرارات

يعتبر هذا النوع من الأنظمة حالة متقدمة من نظم المعلومات الإدارية والتي دخلت حيز التطبيق في بداية الثمانينات، وهي تختلف عن النظم التقليدية لكونها تعتمد على إعداد نماذج للقرارات، وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بواسطة الحواسيب وتقدم البدائل الإستراتيجية لمساعدة الإداريين في جميع المستويات الإدارية لاتخاذ قرارات عملية ورشيقة تنعكس إيجابيا على أداء المؤسسة ومراكزها التنافسية .

والفكرة الأساسية لنظم دعم القرارات هي إبراز دور الحواسيب في عملية صنع القرار، بحيث تساهم هذه النظم في حل المشاكل المعقدة التي تواجه الإدارة العليا، كما تساعد في جعل القرارات أكثر دقة وفعالية وكفاءة ومرونة بالإضافة إلى سهولة استخدامها.

## 1-2) عناصر نظم دعم القرارات

تتمثل أهم عناصر نظم دعم القرارات في :

- قاعدة المعرفة لحزن كافة المعلومات والحقائق والخبرات التي لها علاقة بمجال المشكلة ( البيانات الداخلية والخارجية ).
- البرمجيات الخاصة بالحوار وواجهة المستخدم.
- البرامج الخاصة بالاستقراء ( اللغة التي تستخدم بين المستخدم والحاسبة ).

## 2) نظم دعم القرارات الجماعية ( Groups Décisions Support System )

هي نظم معلومات مصممة لمعالجة القرارات الجماعية التي يشترك فيها فريق الإدارة المعني بتحليل المشكلة موضوع البحث، والتي تكون عادة ذات طبيعة شبه هيكلية أو تنظيمية، والتي تتطلب دراسة وتحليل عناصر المشكلة وأسبابها واستعراض الحلول والبدائل والمفاضلة بينها واختيار البديل أو الحل الأفضل والأنسب للمؤسسة<sup>(29)</sup>، ويمكن استخدام أنظمة دعم القرارات الجماعية لأغراض كثيرة منها :

- التشارك في مناقشة المشكلات وتبادل الآراء حولها والتواصل إلى بدائل من أجل اتخاذ القرار الجماعي .
- الحصول على أفكار جديدة من أي فرد في المؤسسة.
- القيام بالتصويت على القرارات.
- تقاسم المعرفة حول القرارات مع إمكانية متابعة التحديثات التي قد تطرأ على هذه المعرفة.

## 3) نظم معلومات كبار المدراء ( Exécutive Support System )

تتبع أهمية هذه النظم بالنسبة لكبار المدراء من حقيقة أن مهامهم ومسؤولياتهم تتطلب استخدام نظم معلومات خاصة بهم، تساعد في الوصول السريع إلى المعلومات الملخصة جدا والمكثفة إلى أقصى درجة.

وتهدف نظم معلومات المدراء إلى مساعدة كبار المدراء في المؤسسة من خلال<sup>(30)</sup> :

- توفير المعلومات التي تمكنهم من فهم وتقييم الأوضاع والحالات المختلفة بسرعة.
- توفير المعلومات اللازمة لتوجيه سير الأعمال في المؤسسة بالاتجاه المطلوب.
- توفير المعلومات اللازمة لمواجهة عدة مشكلات في الوقت نفسه وتمكينهم من إيجاد الحلول المناسبة لها.
- تخطيط وقت العمل وإدارته بشكل فعال.
- المساعدة في بناء شبكات عمل متنوعة تضم الأفراد الذين يمكن أن يتم التعاون معهم لتحقيق أهداف معينة.
- تكوين فكرة شاملة وعامة عن المؤسسة على مستوى جميع أفرادها.

<sup>29</sup>- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره ، ص: 19

<sup>30</sup>- محمد نور برهان، غازي ابراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة(الأردن: جامعة العلوم التطبيقية، دار



## المطلب الثالث : نظم قواعد المعرفة

يعد خبراء نظم المعلومات الإدارية أن النظم الخبيرة والذكاء الصناعي هما الشقان الأساسيان لنظم قواعد المعرفة، باعتبار أن نظم قواعد المعرفة هي النظم القاعدية التي تحاول تقليد الذكاء الإنساني في عمليات صنع القرارات، وهي تختلف عن نظم المعلومات الإدارية، لأنها تقوم بأكثر من تجميع وتصنيف وتحليل البيانات وعرضها، بل هي تقوم بإضافة شيء جديد، وهو عملية الاستخلاص وتقديم الخبرة والنصيحة.

### 1) الذكاء الصناعي

#### 1-1) تعريف الذكاء الصناعي

الذكاء الصناعي هو ذكاء من صنع الإنسان وابتكاره، ويتم الحصول عليه من خلال إعطاء الحاسوب القدرة المرجحة على أداء بعض الأعمال التي تقترب غالباً بمفهوم الذكاء البشري مثل القدرة على التعلم واتخاذ القرارات (31).

وهو يهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الإنساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الإنساني المتسم بالذكاء، وتعني قدرة برنامج الحاسب الآلي على حل مسألة ما أو اتخاذ قرار ما، فالذكاء الاصطناعي هو أن يقوم برنامج الحاسب نفسه بإيجاد الطريقة التي يجب أن تُتبع لحل المسائل أو للتوصل إلى القرار الملائم بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية المتنوعة التي غذي بها البرنامج (32).  
وتستخدم نظم الذكاء الصناعي المعرفة الإنسانية التي تخزن على شكل حقائق ومفاهيم ونظريات وطرق استكشاف منهجية في وعاء إلكتروني افتراضي يطلق عليه قاعدة المعرفة بالإضافة إلى قواعد أخرى يستخدمها النظام لاتخاذ القرارات.

#### 2-1) أهداف الذكاء الصناعي

تساهم نظم الذكاء الصناعي التي تعتمد على نظم قواعد المعرفة في تحقيق عدة أهداف أهمها (33) :

- 1- العمل على تمثيل المعرفة وتخزينها وتحليلها.
- 2- تخزين القواعد المنهجية للتعامل مع المعرفة والوصول إلى حقائقها.
- 3- العمل كوسيلة لاكتساب المعرفة الإنسانية المتراكمة وتحديدتها والحفاظة عليها واستثمارها في حل المشكلات.
- 4- توليد و تطوير معارف وخبرات جديدة.
- 5- تفعيل المعرفة المحوسبة واستخدامها في اتخاذ القرارات.

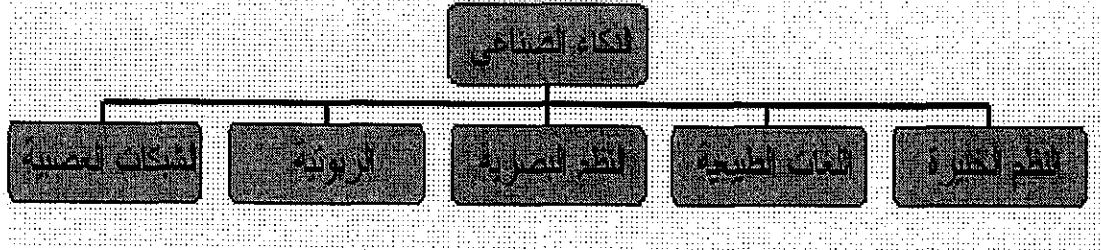
<sup>31</sup> - سليم الحسنية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية (الأردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، 1998) ص: 273.

<sup>32</sup> - المرجع السابق، ص ص : 273-274 .

<sup>33</sup> - سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 25 .

### 1-3 تطبيقات الذكاء الصناعي

هناك خمس مجالات رئيسية لتطبيقات الذكاء الصناعي من أبرزها النظم الخبيرة، اللغات الطبيعية، النظم البصرية، الروتية والشبكات العصبية، كما هو موضح في الشكل الموالي :



الشكل (35) : مجالات تطبيق الذكاء الصناعي.

المصدر : سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص: 277

### 2) النظم الخبيرة ( Expert System )

#### 1-2) مفهوم النظم الخبيرة

النظم الخبيرة هي أحد أوسع المجالات التي يستعمل فيها الذكاء الصناعي، ويطلق عليها أيضا اسم نُظم الدعم الذكية أو نظم قاعدة المعرفة، وهي شكل للذكاء الاصطناعي المعتمدة على نظم قواعد المعرفة والبرمجيات التي تقدر عمليات التفكير عند الإنسان الخبير وتزود متخذ القرار باستشارة والنصيحة<sup>(34)</sup>. ويقصد بالنظم الخبيرة تلك النظم التي تعتمد على الخبرة البشرية النادرة من خلال برامج متكاملة لإنجاز العمليات التقليدية والاستفادة من المعارف والتجارب البشرية في إعدادها. والفكرة الأساسية وراء النظم الخبيرة هي نقل الخبرة من الخبراء إلى الحاسوب الذي يقوم بتخزينها، وفي المقابل يقوم مستخدمو الحاسوب باستدعاء هذه الخبرة كنصيحة معينة عند الحاجة<sup>(35)</sup>.

#### 2-2) مكونات النظم الخبيرة

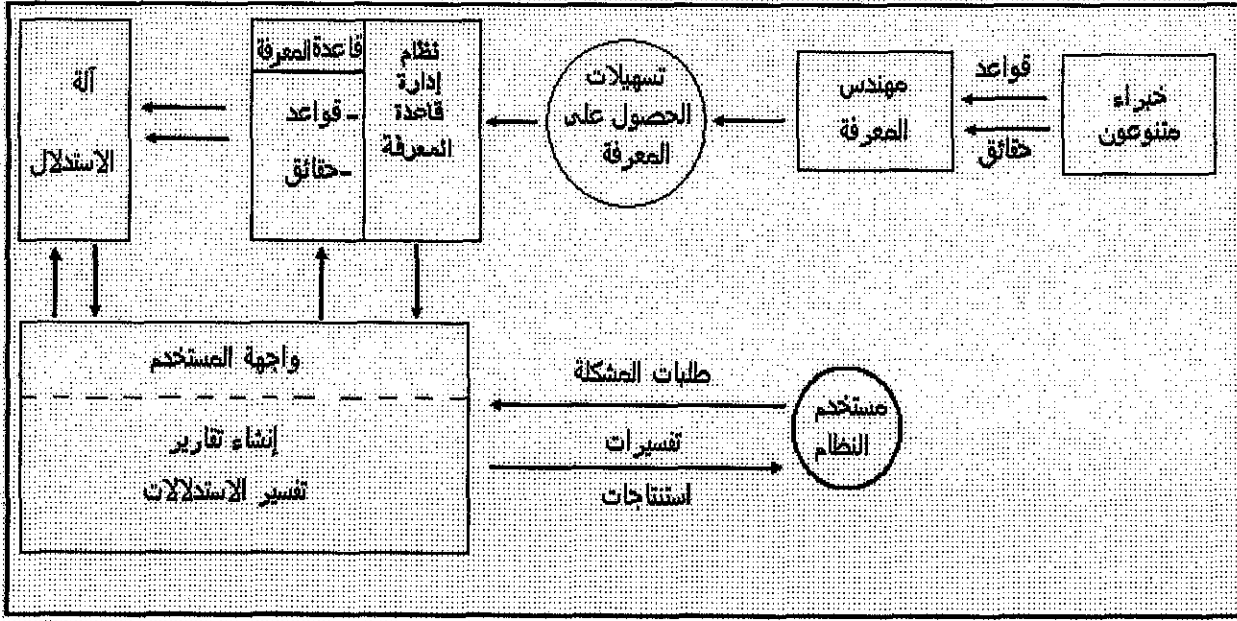
تتكون النظم الخبيرة من مجموعة من البرمجيات والمعدات تتمثل أهمها في :

- 1- وسيلة الاتصال بالمستخدم أو مواجهة المستخدم وهي تعتبر بمثابة إدارة الحوار مع المستخدم وغالبا ما تسعى تكنولوجيا الاصطناعي إلى تزويد عنصر المواجهة مع المستخدم باللغات الطبيعية التي تمكن المستخدم من التفاعل بسهولة مع النظام.
- 2- آلة الاستدلال حيث تقوم باستخدام العديد من البرمجيات للبحث في قواعد المعرفة، حيث تقوم هذه البرمجيات بدراسة قاعدة المعرفة ( الحقائق + القواعد المنهجية ) عند البحث عن استشارة في مسألة ما.

<sup>34</sup>- سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 281 - 282 .

<sup>35</sup>- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 165 .

3- قاعدة المعرفة، وتتضمن المعرفة اللازمة لفهم وصياغة وحل المشكلات وهي تتولى عملية تخزين الحقائق كما أنها تفضل على اتصال بمجموعة القواعد والتفسيرات المرتبطة بهذه الحقائق.



الشكل (36): المكونات الأساسية للنظم الخبيرة

المصدر : سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، 287

وتسمى عملية تطوير النظم الخبيرة بمهندسة المعرفة، وتتضمن هذه العملية الأنشطة التالية<sup>(36)</sup>:

1- الحصول على المعرفة.

2- التحقق من المعرفة.

3- تمثيل المعرفة.

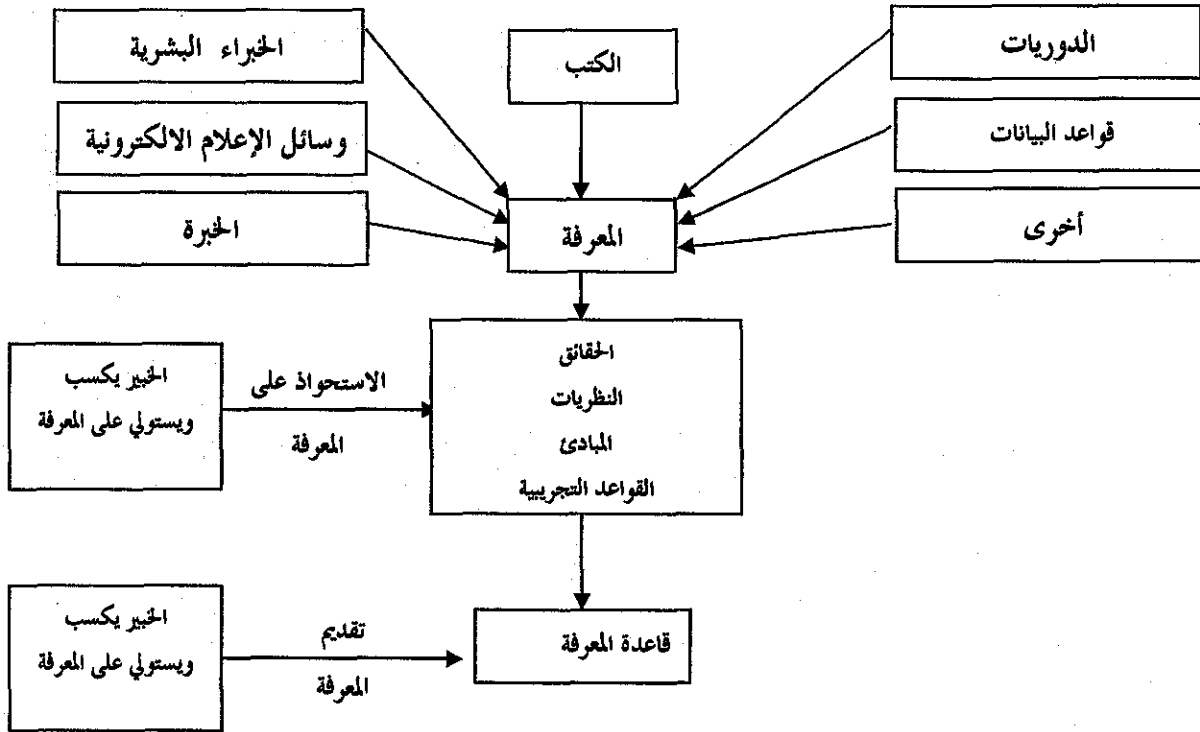
4- تصميم برمجيات الاستدلال.

5- تصميم برمجيات الشرح.

ان التحدي الأساسي في هذه الأنظمة يتمثل في قاعدة المعرفة التي يجب تجميعها وتنسيقها من الخبراء مما يجعل النظام فعالا للمعرفة ، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>36</sup>- محمد نور برهان، غازي ابراهيم رحو، مرجع سبق ذكره، ص: 305 .

الشكل رقم (37) : المصادر المختلفة للمعرفة الممثلة لقاعدة المعرفة



Source : Uma GGupta(2000) : information Systems, Prentice Hall, N.J.,p283.

### 2-3 أهداف النظم الخبيرة

يمكن تخليص المنافع التي تتيحها النظم الخبيرة فيما يلي :

- 1- ضمان توفير أعلى مستوى من الموضوعية عند اتخاذ القرارات.
- 2- ضمان الحيادية والعقلانية والتجرد من المشاعر والعواطف والميول عند اتخاذ القرارات المهمة.
- 3- تقديم الدعم لعمليات اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية.
- 4- أتمام المهام الروتينية التي يقوم بها الخبير الإنساني.
- 5- حل مشكلة فقدان المعرفة المتراكمة (النسيان) للخبير الإنساني نتيجة التقاعد، المرض أو ترك العمل أو الموت.

### 3 الشبكات العصبية

معظم أدوات الذكاء الاصطناعي تعتمد على أسلوب المعالجة المتسلسلة وعلى طرق محددة لتمثيل المعرفة، مما يجعل إمكانات هذه الأدوات محدودة جداً، الأمر الذي تطلب البحث عن أساليب جديدة في بناء النظم الذكية التي تحاكي بعض الأنشطة المعرفية التي يقوم بها الدماغ البشري، والتي تقوم بتمثيل المعرفة بشكل متوازي ومكشّف وتسترجع لكميات كبيرة من المعلومات بشكل سريع، هذا ما أدى إلى تسريع ظهور تكنولوجيات حديثة تسعى إلى توفير هذه الإمكانيات وهي تسمى " الحوسبة العصبونية " أو " الشبكات العصبونية الاصطناعية " (37).

### 3-1) مفهوم الشبكات العصبية

الشبكات العصبية هي شبكات تستند على نظم قواعد المعرفة الموزعة على حزمه من النظم والبرامج التي تعمل من خلال عدد كبير من المعالجات بأسلوب المعالجة المتوازنة<sup>(38)</sup>. وهي تسمى بهذا الاسم نظرا لكونها تسعى إلى محاكاة العمليات التي يقوم بها الدماغ البشري، فالدماغ البشري مؤلف من خلايا خاصة تسمى "عصبونات" التي يقدر عددها بأكثر من مئة بليون خلية موزعة على ما يزيد عن مئة نوع، والمجموعات من هذه الخلايا تسمى شبكات، والدماغ البشري يحتوي على مجموعة كبيرة من هذه الشبكات<sup>(39)</sup>، أما الشبكات الاصطناعية فهي عبارة عن مجموعة كبيرة من هذه العصبونات والمتمثلة في مجموعات النظم والبرامج والمعالجات، المجموعة وفق بنية شبكة تقوم بمعالجة المعلومات في نفس الوقت، بطريقة مشابهة لعمليات المعالجة في الدماغ البشري .

وتعمل الشبكات العصبية الاصطناعية بصورة جوهرية على تقنية وضع الذكاء في عتاد الكمبيوتر، وليس في البرمجيات كما هو الحال في النظم الخبيرة، فالشبكات العصبية تهدف إلى بناء عتاد كمبيوتر يستطيع من خلال البرمجيات تقديم حلول لمشكلات معقدة من خلال قدرته على فهم المعرفة وتحليلها.

### 3-2) مزايا وأهداف الشبكات العصبية

يمكن الاستفادة من الشبكات العصبية في تطبيقات عديدة منها :

- 1- التعلم الكيفي : فهذه الشبكات تتميز بالقدرة على تعلم كيفية إنجاز المهام على أساس البيانات من أجل التدريب والخبرة الأولية.
- 2- تفسير المدخلات غير المفهومة والمشوشة، وترتيبها وتصنيفها .
- 3- المساعدة في حل المشكلات التي يصعب حلها بواسطة الأساليب التحليلية والمنطقية والمستخدم في نظم دعم القرارات.
- 4- كما تفيد هذه الشبكات أيضا في التطبيقات المالية ( الأسهم والأسعار والاستثمارات والعملات ) وتحديد المزيج المناسب لهذه العمليات .

### 4) شبكة الأنترنت

تعتبر شبكة الأنترنت أكبر شبكة حواسيب في العالم، وقد تم تأسيسها في البداية لتستخدم في الأغراض العلمية والأكاديمية، أما اليوم فقد توسعت خدماتها لتشمل قطاعات الأعمال وتقدم الاتصالات بسرعة وبتكلفة قليلة عبر العالم.

<sup>38</sup>- سعد غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص: 32 .

<sup>39</sup>- محمد نور برهان، غازي ابراهيم رحو، مرجع سبق ذكره، ص: 342 .

#### 4-1) استخدامات الأنترنت في المؤسسة

أصبحت الأنترنت اليوم سوقاً إلكترونية كبيرة، حيث زادت عمليات استخدامه بشكل كبير من قبل المؤسسة باختلاف أنواعها، فالعديد من المؤسسات تستخدم الأنترنت لأغراض الاتصالات الإلكترونية ونقل البيانات وبحوث التسويق، كما يعتمد عليه أيضاً في تسويق السلع والخدمات، ويمكن تلخيص أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الأنترنت للمؤسسة فيما يلي :

- ❖ البريد الإلكتروني : من خلاله تستطيع المؤسسات أن تتصل مع بعضها البعض.
- ❖ مجموعة الأخبار : يوفر الأنترنت للمؤسسة الحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بنشاطها ونشاط غيرها.
- ❖ الوصول إلى الحواسيب والملفات المرتبطة في الشبكة .
- ❖ الوصول إلى قواعد البيانات المختلفة وتصفحها.
- ❖ تكوين وعي في السوق حول سلع وخدمات التي تقدمها المؤسسة المنافسة.
- ❖ بيع السلع والخدمات.
- ❖ نشر وتطوير إعلانات خاصة بمنتجات المؤسسة .
- ❖ توفير خدمات معلوماتية إلكترونية.

#### المطلب الرابع : دور نظم المعلومات في تحقيق تنافسية للمؤسسة

##### 1) نظم المعلومات وعلاقتها بنمو المؤسسة

تعد أنظمة المعلومات أحد أهم الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في تحقيق أهدافها، وضمان بقائها في الريادة، فنظم المعلومات تساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات جديدة كتحسين استخدام الموارد، زيادة القيمة المضافة وزيادة تطوير قدرة المؤسسة على تبني استراتيجيات متفوقة بالاعتماد على سياسات إبتكارية جديدة، وفي الوقت ذاته زيادة مهارة الأفراد والعاملين والرفع من كفاءتهم وقدرتهم وهو ما يعظم ربحية المؤسسة، سواء من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال زيادة إنتاجية كل فرد عامل<sup>(40)</sup>. ومنه فإن نجاح المؤسسة وتطورها يتوقف على مدى كفاءة وجودة نظم المعلومات وقواعد البيانات لديها، وعلى قدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة.

وقد ازداد اعتماد المؤسسات على نظم المعلومات ليس فقط لترشيد وتوجيه القرارات المتخذة ولكن أيضاً لضمان تنافسيتها، وقدرتها على الاستمرار وسط كافة الظروف والمتغيرات. و بالتالي أصبحت نظم قواعد المعرفة ونظم دعم القرار أحد أهم مكونات العمل داخل المؤسسة .

<sup>40</sup>- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص: 60 .

## 2) دور أنظمة المعلومات في تحقيق تنافسية المؤسسة

تعد نظم المعلومات وسيلة رئيسية من وسائل المعرفة الحديثة، والتي تستطيع من خلالها المؤسسة بناء قاعدة معلوماتية متينة، وقاعدة خبرات فردية وجماعية مستمرة، فهي تساهم بفعالية في اتخاذ و توجيه القرارات، وفي حل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة كما تساعد في دراسة الجدوى الاقتصادية والتوفير الاقتصادي، وفي إعادة هندسية العمليات، وإعادة تنظيم الهياكل إلى جانب النهوض بمستوى الأداء والبقاء في مستوى المنافسة لفتترات طويلة و ممتدة، وهذا لما تتوفر به من مزايا أهمها :

1- توفير الخبرات النادرة والتميزة لدى الخبراء في مجال معين ثم توفيرها بشكل يسمح للآخرين باستخدامها بسهولة .

2- استخدام هذه النظم يؤدي إلى تقليل الأخطاء أو القضاء عليها ويقلل من تكاليف الاستعانة بالخبراء مع زيادة جودة المخرجات .

3- دعم عملية صنع القرارات وعملية حل المشاكل في جميع المستويات الإدارية .

4- من خلال قاعدة المعرفة تستطيع هذه النظم التعامل مع معلومات احتمالية وتقديم أفضل مشورة ممكنة على ضوء هذه المعلومات .

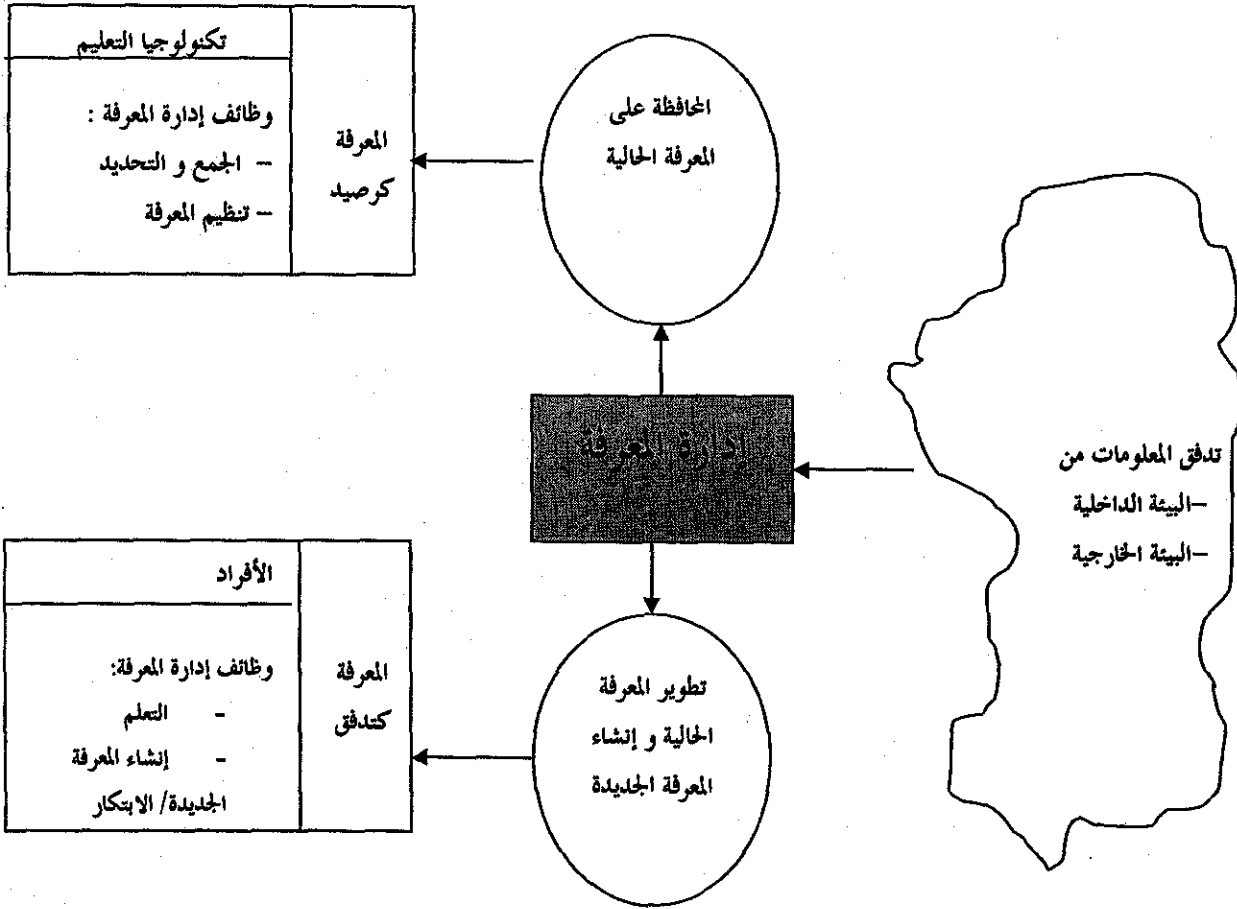
5- تستطيع هذه النظم العمل في ظل جميع الظروف الخطرة كما في حالات الرطوبة المرتفعة أو درجات الحرارة العالية . كما يمكن نقلها عبر الحدود الدولية خصوصا بالنسبة للمؤسسة التي لا تستطيع الحصول على الخبراء من العنصر البشري .

يتضح مما سبق ذكره أن نظم المعلومات تساهم فعلا في تمكين العديد من المؤسسات الأعمال من تحقيق أفضلية تنافسية إلا أن مثل هذه الأفضلية التنافسية قد لا تدوم طويلا، ويعود السبب في ذلك إلى قيام المنافسين بتقليد أو استنساخ مثل هذه النظم مما يلزم على المؤسسة توخي الحذر واليقظة في هذا المجال .

## 3) تكامل أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة :

ان وظائف ادارة المعرفة المرتبطة بالجانب التكنولوجي والتي تتمثل في الجمع ، والتحديد ، والتنظيم والى حد التقاسم . وهذه أيضا تتكامل مع وظائف ادارة المعرفة المرتبطة بالأفراد المتمثلة بالتعلم ، التوليد ، الانشاء للمعرفة . والشكل التالي يوضح هذا التكامل :

الشكل رقم (38) : رؤية متكاملة لادارة المعرفة



المصدر : ادارة المعرفة ، نجم الدين عبود ، مرجع سابق ، ص 372



## المبحث الرابع : الجزائر وفرص اندماجها في اقتصاد المعرفة

إن انتهاج الجزائر لسياسات التعديل الهيكلي في إطار الإصلاحات الاقتصادية كان يهدف بالأساس إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق. الأمر الذي ترتب عليه مواجهة المؤسسات الجزائرية لظروف جديدة من بينها تحرير التجارة، مما يعنى الدخول في المنافسة في معظم الميادين الاقتصادية سواء بالنسبة للقطاع العمومي أو الخاص. و في ظل التطورات العلمية والتقنية التي يشهدها العالم حاليا فان المؤسسات الجزائرية مجبرة على مواكبة هذه التطورات للاندماج في هذا الاقتصاد الجديد الذي أساسه العلم والمعرفة.

### المطلب الأول : إدارة المعرفة و المؤسسات الجزائرية

إن المؤسسات الجزائرية تحاول أن ترقى إلى المستويات التي تمكنها من منافسة المؤسسات الأجنبية التي يمكنها أن تغزو السوق الجزائرية، خصوصا بعد تطبيق اتفاقيات الشراكة الأورجزائرية واقتراب موعد انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة بالإضافة إلى مختلف المؤسسات الأجنبية التي دخلت و يمكن أن تدخل السوق الجزائرية بعد انفتاح الجزائر على الاقتصاد العالمي.

لدى فان الحديث عن إدارة المعرفة داخل المؤسسات الجزائرية لن يتحقق ما لم تقتنع السلطات العليا للبلد أن الاقتصاد العالمي اليوم و الذي يعرف باقتصاد المعرفة، يركز أساسا على العلم والمعرفة، وبالتالي يتوجب على الدولة أن تعتمد على سياسات جديدة لنشر العلم و المعرفة، وأن تخصص لها الاعتمادات المالية اللازمة في ذلك<sup>(41)</sup>.

وكي تتمكن الدولة الجزائرية من تحقيق ذلك يستلزم عليها تطوير قدرات أفرادها الإبداعية والعلمية وتكثيف الجهود على المستوى الكلي والجزئي<sup>(42)</sup> :

#### 1) على المستوى الكلي (الدولة) : وهذا من خلال<sup>(43)</sup> :

- ❖ زيادة الإنفاق على تكنولوجية الاتصالات الحديثة خصوصا الانترنت لاكتساب المعارف والمعلومات. وحتى تصبح هذه التكنولوجيات في متناول كل فئات المجتمع.
- ❖ تخصيص اعتمادات هامة للبحث العلمي والتي تؤدي إلى دفع عجلة الابتكارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- ❖ تميم البحث العلمي و الابتكار وإنشاء مراكز متخصصة في ذلك.
- ❖ زيادة الإنفاق على برامج تطوير التكوين الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الجديد.

<sup>41</sup>- كمال رزيق و مسدور فارس، إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد

المعرفة والكفاءات البشرية (جامعة ورقلة 10/09 مارس 2004) ص: 223

<sup>42</sup>- نفس المرجع أعلاه ، ص ص: 223-224

<sup>43</sup>- المرجع السابق، ص: 224

- ❖ اعتماد قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية.
  - ❖ زيادة الإنفاق على استيراد الكتب الأكاديمية العلمية المتخصصة والحديثة.
  - ❖ تقليل الحواجز الجمركية على استيراد التكنولوجيات الحديثة والكتب العلمية.
  - ❖ زيادة فرص المنح الدراسية نحو الخارج للطلبة الجامعيين.
  - ❖ **2) على المستوى الجزئي (المؤسسة) :** فيجب تحقيق ما يلي :
  - ❖ اعتماد سياسة تكوينية للأفراد العاملين تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تواكب التطورات التكنولوجية.
  - ❖ الاعتماد على سياسة التحفيز لتشجيع الجهود الابتكارية داخل المؤسسة.
  - ❖ الاهتمام باكتساب وتطوير البرامج المعلوماتية الحديثة .
  - ❖ الاعتماد على تكنولوجيات الاتصالات فيما يخص العلاقات وتناقل المعلومات.
  - ❖ الاعتماد على الاستراتيجيات الحديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية.
  - ❖ تنمية الكفاءات والمهارات والمحافظة عليها.
  - ❖ إنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات أجنبية لتبادل الخبرات والمعارف.
- وبالتالي على الدولة الجزائرية أن تعي أن الثروة الحقيقية تكمن في قدرات أفرادها الإبداعية، وأن المفهوم المادي والمالي للتفوق قد تغير وأصبح العلم والمعرفة أساس التفوق، و أن الموارد النادرة والأساسية هي المعرفة العلمية.

### المطلب الثاني : تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية

لقد تبنت الجزائر مجموعة من الإجراءات بهدف تحسين قدراتها التنافسية و مواكبة التطورات العالمية الهائلة بهدف الاندماج التدريجي في اقتصاد المعرفة وتتلخص هذه الإجراءات في:

#### 1) الاهتمام بالكفاءات البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر الأساسي في تطوير وتنمية المؤسسات الاقتصادية ونجاحها، فكلما زادت معدلات المعرفة لدى الموظفين زادت قدراتهم العقلية والإبداعية وهو ما يعطي الميزة التنافسية للمؤسسة، فالموارد البشرية ذات الكفاءات المتقدمة هي التي تزيد من قيمة الموارد الملموسة الأخرى وتعظم من ربحيتها، و من أجل إدارة جيدة لهذه الكفاءات البشرية على المسؤولين داخل المؤسسات الجزائرية توفير الشروط التالية :

- الاعتماد على سياسة التحضير والتشجيع لكافة الأفراد العاملين وحثهم على الاجتهاد والإبداع.
- رفع الروح المعنوية لديهم وضمان الراحة و الطمأنينة لهم داخل ورشات العمل.
- تمكينهم من الوسائل اللازمة للبحث والتطوير.
- زيادة فرص التدريب و التعليم التنظيمي داخل المؤسسة و خارجها.
- إشراكهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة وتمكينهم من المشاركة في الملتقيات و الندوات العلمية.
- توفير جميع وسائل الراحة في بيئتهم العملية.

## 2) برنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية<sup>(44)</sup>

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين الجودة وتبني الأدوات الحديثة في التسيير الاستراتيجي، مثل التشخيص الاستراتيجي لجوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويركز هذا البرنامج على دعم وتكثيف الاستثمارات المادية وغير المادية (مثل التكوين، المعرفة، نظم المعلومات) من أجل اكتساب تكنولوجيات حديثة والتحكم فيها. وتمثل أهم مراحل تنفيذ هذا البرنامج في :

- 1- التجزئة الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة : تحتوي هذه التجزئة على جمع المعلومات الأساسية عن المؤسسة من خلال دراسة وضعية المؤسسة في السوق بالاعتماد على وضعيتها التنافسية ووضعية مواردها البشرية، بعد ذلك تبني وتطبيق إستراتيجية جديدة لتطوير المؤسسة من خلال تحديد تشكيلة المنتجات والأسواق الأكثر مردودية.
- 2- عملية دعم برنامج التأهيل : تتم هذه العملية من خلال عدة خطوات تلخص أهمها في تقديم المؤسسة لملف يتضمن طلب مساعدة مالية في إطار صندوق تطوير التنافسية الصناعية ثم معالجة الملف من طرف " المصلحة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية " بعدها يقدم الملف إذ قبل حسب المعايير المحددة إلى "اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية" ليقبل أو يرفض.

## 3) التركيز على التعليم والمعلوماتية

بعد التعليم البداية الحقيقية للتقدم، فمعظم الدول المتقدمة تضع التعليم في أولويات برامجها وسياساتها، ما يفرض على المؤسسات الجزائرية أن تتحرك بسرعة وفعالية لتلحق بالركب، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها في المؤسسة بتكثيف التعليم التنظيمي وفق حاجيات المؤسسة، باعتباره من الدعائم الرئيسية لتطوير القدرة التنافسية وهذا بإصلاح منظومة التكوين و التمهين في المؤسسات الجزائرية في الجوانب التالية :

- تشخيص وضعية التكوين و التمهين و إصلاحه وتحديثه.
- وضع مخطط استراتيجي لتحسين وتأهيل مؤسسات التكوين والتعليم.
- زيادة النفقات على مختلف برامج التكوين والتعليم<sup>(45)</sup>.

## 4) جذب وتشجيع الاستثمارات الأجنبية

تبرز أهمية الاستثمارات الأجنبية في جذب التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال بهدف استخدام اليد العاملة المتعلمة، و دمجها في ميدان التكنولوجيا الحديثة وخلق الوظائف وزيادة الصادرات، مما قد يؤدي إلى تبني صناعات محلية للبرامج المعلوماتية، ولتسريع وتيرة التنمية المباشرة من جهة، وجذب الميزات الأجنبية من جهة أخرى، وترداد أهمية الاستثمارات الأجنبية في تمويل التنمية وفي توطين التكنولوجيا الحديثة في الدولة<sup>(46)</sup>.

<sup>44</sup>- الداوي شيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 268.

<sup>45</sup>- المرجع السابق، ص: 268.

## المطلب الثالث : بعض المؤشرات والانجازات التي حققتها الجزائر في مجال المعرفة

قد يعتقد الكثير أن المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن استعمال المعرفة وإدارتها، وأن الفجوة كبيرة بينها وبين الوصول إليها، وأن المؤسسات الجزائرية تعاني من عجز كبير ومستمر في اللحاق بهذا الركب من التطور الهائل الذي يشهد العالم حاليا. إلى أن هذا لا يمنع من الاعتراف ببعض المؤشرات والانجازات التي قامت بها بعض المؤسسات الجزائرية في مجال المعرفة مما يؤولها إلى إمكانية التفكير الجاد في التوجه بإدارة المعرفة في المستقبل، ومن بين هذه الإنجازات نجد ما يلي:

### 1) اتفاقية أوراكل (ORACLE) مع سونا طراك والبريد

تم توقيع اتفاقيتين من طرف مجموعة أوراكل (ORACLE) الأمريكية وهي مؤسسة رائدة في مجال البرمجيات، الأولى مع المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات وهذا لخلق (ORACLE Université)، وتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي حيث تلتزم أوراكل بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي وبرامج التكوين والمصادر المعتمدة في التعليم العالي، والثانية مع مركز مؤسسة سونا طراك الذي اعتبر كشريك، وهذا يحدث لأول مرة في إفريقيا، وأتيحت له شهادة مطابقة بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من أوراكل (ORACLE) في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات، أدوات التصميم، التطوير وتطبيق الحلول للإعلام الآلي وإنتاج برمجيات التسيير المدججة وقواعد المعطيات وشبكات المعلومات<sup>(47)</sup>.

### 2) قطاع التكوين المهني (48)

شروع قطاع التكوين المهني في بناء شبكة داخلية وهو مشروع الانترنت (Intranet) الذي يربط كل مؤسسات القطاع في برنامج واحد هدفه بناء قاعدة معطيات بها شقين أساسيين، الأول يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالجانب الإداري، التجهيزات و الموارد البشرية والمالية وغيرها، والثاني يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالجانب البيداغوجي وتسيير وهندسة التكوين، الذي تتكون منه عدد الفروع والاختصاصات و رزنامة التكوين والمترشحين و قاعات الدروس والمحاضرات والمخابر وغير ذلك، مع القيام بتوفير كامل التجهيزات والقيام بتريصات من أجل تأهيل العاملين في مجال استخدامه.

بالإضافة إلى مشروع جديد بدأ قطاع التكوين المهني بإنجازه وهو ما يسمى بنظام المعلومات الجغرافية، وهو برنامج يقدم مؤسسات التكوين المهني في خريطة جغرافية رقمية، ويدعم برنامج حول التجهيزات القطاع

<sup>46</sup>- سالمى جمال، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية (ورقة 10/09 مارس 2004) ص: 305.

<sup>47</sup>- عبيدات مقدم و زيد الخير ميلود، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة، ملتقى دولي حول التنمية

البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية (ورقة 10/09 مارس 2004) ص: 170.

<sup>48</sup>- المرجع السابق ، ص : 171 .

وخصائصه التقنية وبجزء للتحليل الإحصائية بناء على المعطيات الرقمية، وهذا يجمع المعلومات والبيانات لتسهيل عمليات إتخاذ القرار و تحقيقها بأقل تكلفة وبالتالي يتيح للمؤسسة لبناء نظام لإدارة المعرفة .

### 3) الوكالة الفضائية الجزائرية

في جانفي 2002 تم إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية، وفي نوفمبر 2002 تم إطلاق القمر ألسات1، ووضعه في مساره (ALSAT1) مع الإعداد لإطلاق مستقبلتي للقمرين (ALSAT2) و(ALSAT3) وهو دليل معتبر عن المساهمة الوطنية في تحريك التنمية والتكنولوجيا والتطوير، خاصة أنه ألحق بها إنشاء المركز الوطني للتكنولوجيات الفضائية بأرزو بغرب الجزائر<sup>(49)</sup>.

### 4) إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات المعلومات والاتصال، باشرت الجزائر بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال و تسيير الشبكات، و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و بمتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية و ثانيهما بالاتصالات. حيث تم فتح سوق الاتصالات للمنافسة في شهر جوان 2001 و بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال. و استمرار تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية<sup>(50)</sup>.

و هناك مشاريع أخرى ذات حجم دولي مقرر في إطار تنفيذ مشاريع اقتصادية إستراتيجية، مثل أنابيب الغاز التي ستربط مستقبلا بصفة مباشرة الجزائر بأسبانيا و إيطاليا و لاقوس، و من البديهي أن هذه الأنابيب سترفق بنظم اتصالات ذات موثوقية عالية و بطاقة يمكن تكييفها عند الاقتضاء من أجل التكفل بحاجيات عدد أكبر من البلدان الإفريقية التي قد تكون معنية بهذا الأنبوب.

علاوة على ذلك، يجري حاليا إنجاز مشاريع تخصص خدمات جديدة و يتعلق الأمر خاصة بتشغيل شبكات للطلب عن بعد، التعليم عن بعد، البحث، إلى جانب إنجاز حظيرة معلوماتية و جامعة افتراضية بالجزائر العاصمة. كما أن الاستفادة من الانترنت يسجل حاليا تطورا هائلا لأن أرضية "اتصالات الجزائر، التي سيتولى فرع "جواب" تسييرها، تدعم يوما بعد يوم بموفاي خدمات جدد يهدف بعضها إلى بلوغ طاقة مليون مشترك، و بالتالي ستمكن الطاقة الإجمالية للشبكات الربط بالانترنت حاجيات حوالي 10 مليون مشترك.

<sup>49</sup>- المرجع السابق، ص : 170.

<sup>50</sup>- إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر، وثيقة عمل مقترحة من إدارة البريد و المواصلات إلى الاجتماع العربي لتحضير الثاني للقممة العالمية لمجتمع المعلومات ( بدون سنة النشر) ص: 1-5

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) تنشئ حاليا شبكات الأنترنت بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب" (51).

### خلاصة الفصل الثالث

مما سبق يتضح أنه يتعين على أي مؤسسة تسعى إلى الحفاظ على القدرة على المنافسة في سياق يتميز بالتعقيد وعدم التأكد، وأن تقوم بتوفير نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية و الموثوقية، وأن توظف رصيذا كاملا من الذكاء الجماعي واستخدام فرق عمل كبيرة في مجال الخبرة، و الإستثمار في الموجودات المعرفية والتركيز على توليد عوائد كبيرة في مجال المعرفة من خلال التعليم والتكوين. كل هذه الوظائف وغيرها تعد الركيزة الأساسية لإدارة المعرفة والتي تعد بدورها مقاربة إستراتيجية متعددة الاختصاصات تهتم بمعالجة المعرفة في كافة مراحلها بدءا من نشأتها فاستخدامها وصولا إلى نشرها.

و الجزائر وكغيرها من البلدان النامية تسعى جاهدا للتقليل من الفجوة الكبيرة بينها وبين الدول المتطور في مجال المعرفة، فبرغم من التوسع الكمي في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والتكوين المتخصص الذي قام به الجزائر في الآونة الأخيرة، إلا أن وضعها يظل متواضعا مقارنة بإنجازات دول أخرى و حتى في دول العالم النامي. وفي الفصل الموالي سنحاول إبراز أهم الآثار التي لحقت بالمؤسسة بفضل استخدام ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وبالخصوص في مجال ادارة الموارد البشرية .

# الفصل الرابع :

## آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات إدارة المعرفة على المؤسسة

مقدمة الفصل الرابع

المبحث الأول : تأثير المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال

المبحث الثاني : دور المعرفة في تدعيم القدرات التسويقية للمنظمة

المبحث الثالث: دور المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المبحث الرابع : لثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة

المبحث الخامس : إدارة المعرفة والموارد البشرية

خلاصة الفصل الرابع

## مقدمة الفصل الرابع :

إن التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة أصبح يشكل تحدياً أمام قادة منظمات الأعمال ويدفعهم باتجاه إعادة التفكير بالأولويات الإستراتيجية لأعمالهم والسبب في ذلك لأنه خلال العقد القادم سوف تؤدي الاقتصاديات الجديدة للمعمومات إلى تغيرات في الهيكل الكلي للصناعة وفي أشكال المنافسة بين الشركات. لذلك أصبح يدرك القائد الإداري أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة و قدرات تنافسية متميزة. إذ أن هذا المنهج يوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات، و يتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة و معتقداتها و ثقافتها و مداخلها و اتجاهاتها في ممارسة الأعمال. من هنا يهتم هذا الفصل بدراسة و تحليل العلاقة الترابطية بين المعرفة و أداء المنظمة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى أداء العمليات الإنتاجية و التسويقية و عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و ذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : تأثير المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال

المبحث الثاني : دور المعرفة في تدعيم القدرات التسويقية للمنظمة

المبحث الثالث: دور المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

المبحث الرابع : أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة

المبحث الخامس : إدارة المعرفة والموارد البشرية



## المبحث الأول : تأثير المعرفة و تكنولوجيا المعلومات على منظمات الأعمال

إن تطور الفكر الإداري الأكاديمي و التطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، و كان نتيجة لهذا التطور قد حدث تغير هيكلي في وظائف الإدارة و أساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة و تحليل المعلومات التي أصبحت تعد مورداً مهماً لأية منظمة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية، حيث فرضت هذه الوظيفة أنظمة الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات (Technology IT Information) و تطبيقاتها في مختلف الوظائف الإدارية للمنظمة، مثل الإنتاج، التسويق، المالية، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات تستخدم في كثير من المداخل الحديثة مثل إعادة هندسة العمليات، وإعادة تنظيم الهياكل تستخدم في الإدارة النوعية والجودة الشاملة (TQM).

و من هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصاً جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال ، إذ يمكن استخدامها في ثلاث مستويات لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة و هي<sup>1</sup> :

أ- على مستوى الصناعة ،

يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات (Technology IT Information) في تغير طبيعة

الصناعة التي تنافس فيها المنظمات.

ب- على مستوى اقتصاديات الإنتاج ، يمكن أن تساهم تكنولوجيا المعلومات في تدنية التكاليف

(Cost Manumim) و تقليل الكثير من الجهد والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.

ج- على مستوى نشاط التوزيع والتسويق، تستطيع المنظمة التي تمتلك شبكة اتصالات حديثة و

تكنولوجية من المعلومات المتطورة أ، تسيطر على مواطن القوة و الضعف في السوق واتخاذ القرارات التسويقية المناسبة، و قبل أن نتطرق إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة، يجدر بنا أن نشير أولاً إلى دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة و توليدها.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، اثره للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، 2007 ، ص 56

## المطلب الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في توليد ونقل المعرفة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها، من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة و توليدها و المشاركة فيها، فهي تساهم وبفاعلية في تمكين منظمات الأعمال بناء و توليد المعرفة و استخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء و توليد المعرفة، و الحقيقة أن استخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء و توليد المعرفة يعتبر ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية و عادة ما يتم ذلك عبر شبكة الانترنت و الشبكات التكنولوجية الأخرى، فالتعاون و التشارك بالمعرفة مثلاً هي من الحلول التي برزت عبر تطورات المؤتمرات و الحوارات و المناقشات على الخط المباشر (And Forum Online Confercing) ، و الحقيقة هنالك بعض الجوانب و النقاط المهمة التي ينبغي أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند تأمين استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية توليد ونقل المعرفة و المشاركة فغيها و منها:<sup>2</sup>

استجابة تكنولوجيا المعلومات و تناسبها مع احتياجات المستخدم **Responsive to User Needs**

1- سهولة الوصول إلى بنية و مضامين المحتويات التكنولوجية.

وضوح معايير نوعية المضامين التكنولوجية **Content Quality Standards**

تكامل التكنولوجيا المستخدمة مع النظم المتوفرة بأقل ما يمكن من الجهد و البناء **Integration With**

**Existing Systems**

أن تكون التكنولوجيا القادرة على التوسع و التطور (**Scalability**) أن الحلول التكنولوجية تلعب دوراً مهماً في عمليات التحويل المعرفي التي تصنف في أغلب أدبيات الإدارة المعرفية بأنها أربعة أصناف تتمثل بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، و تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، و تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة، و تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية و يمكن توضيحها بالآتي :

1- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية **Tacit to Tacit**

كما ذكرنا سابقاً أن المعرفة الضمنية تنتقل بين الأفراد بشكل مباشر من خلال اللقاءات و جهاً لوجه **Face to Face Meeting** و التشارك في الخبرة و المعرفة، وهذه اللقاءات تكون في أغلب الأحيان غير رسمية و تساهم تكنولوجيا المعلومات بجد أدق في هذه العملية (عملية النقل المعرفي)، إلا أنه هنالك جزء متزايد و مهم من اللقاءات و التفاعلات بين الأشخاص تستخدم فيها إمكانات و وسائل الاتصال و البحث المباشر و التي تعرف عادة بالبرامجيات الجماعية (**Groupware**) و تعد هذه البرامجيات الجماعية جزء من برامج التطبيق (**Application Software**) التي تساعد الأفراد في العمل سوية في مجاميع عمل أو فرق، و من أمثلة البرامجيات الجماعية المعاصرة (لوتس نوتس) (**Lotus Notes**) التي تقدم تسهيلات في مجال المشاركة بالوثائق و المناقشات و تعد اللقاءات المتزامنة في الزمن الحقيقي على الخط المباشر (**Real-time on-line Meeting**) واحدة من خدمات البرامجيات الجماعية.

<sup>2</sup> الأستاذ الدكتور عبد الستار العلمي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2006، ص 122-129.

## 2- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة Tacit to Explicit

تمثل عملية التحويل المعرفي هذه على المعلومات الخاصة بنماذج فكرية يمكن التشارك به، والتي يمكن بعد طرحها و الحصول على مردودات من خلال الحوار و النقاش، و نظم المشاركة و البرامجيات الجماعية (Groupware) تستطيع أن تدعم هذا النوع من التواصل إلى حد ما، كذلك مجموعة الأخبار News Groups ، كذلك مجموعة خدمة القوائم (Servs List) ، هي أيضاً تعد من الأدوات المهمة في الحصول على معرفة ضمنية (غير معلنة)... و كذا الوثائق المنتجة من خلال هذه اللقاءات تصبح أرشفة مفيدة للمعرفة (خزين معرفة) و يبرز هنا أيضاً دور تكنولوجيا المؤتمرات في اقتناص المعرفة من المجتمع المشارك الواسع أو من مجموعة من الخبراء القلة المتميزين المشاركين في هذه المؤتمرات.

## 3- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة Explicit to Explicit

هنالك عدة أنواع من التكنولوجيات يمكن استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم وخاصة عن طريق المواقع الالكترونية الخاصة بما يسمى التعليم على الخط المباشر (On-line Education)، أو التعلم عن بعد Distance Learning ففي داخل المنظمات يكون للتعلم على الخط المباشر مثلاً ميزات في المسائل التشغيلية من دون الحاجة إلى الجهد المبذول في التنقل و السفر طلباً للتعلم، كذلك فإن هنالك تطبيقات و أدوات أخرى تدعم موضوعات التعلم عن بعد، و هنالك أساليب و وسائل الإيضاح التي تساعد الباحث و المستخدم User ففي فهم المعلومات المعروضة بطريقة أسهل و هنالك وسائل تستخدم في المواقع الالكترونية لكي تجعل من التصفح والأبحاث و التحري عن الموضوع أمر أكثر سهولة وفهماً.

تساهم تكنولوجيا المعلومات في عملية توليد المعرفة بطرق و وسائل مختلفة، حيث يمكن أن تؤدي الطرائق التكنولوجية المستخدمة في اقتناص المعرفة الضمنية المبادرة في الاداءات و الفعاليات العالية الخيرة إلى معرفة معلنة و من ثم تحويلها إلى المستخدمين، و يمكن أن نوجز هذه العمليات بالمرحلة التالية :

### ● مرحلة 1: تحديد و تشخيص المعرفة Identification of Knowledge

يشتمل التحديد على تأمين خارطة للمعرفة تعكس الإجراءات و المعالجات، و كذلك الأفراد الذين يقومون بالمعالجات المتعلقة بتكنولوجيا المعرفة، و تشمل هذه الخطوات أيضاً على الأشخاص الذين يكون أدائهم في القمة (Top Performing People) و كذلك نشاطاتهم المهمة و الحساسة Their Sensitive Activates .

### ● مرحلة 2: إثارة و انتزاع المعرفة Elicitation of Knowledge

في هذه المرحلة يتم أولاً تحديد الخبراء و النشاطات، ثم يطلب من الخبراء تقديم تفصيلات عن تلك الأنشطة و هذه المعرفة ينبغي أن تجمع من مختلف أقسام المنظمة، و كذلك النشاطات المتعلقة بالاداءات المميزة يجب أن تحدد و تتابع و يستدل عليها ثم توضع ضمن خارطة المعرفة. و كما هو الحال في النظم الخبيرة، أن مهندسي المعرفة ينبغي أن يدركوا بأن الوظيفة الأكثر صعوبة في توليد النظام الخبير هو إجراءات انتزاع المعلومات من الخبراء الأساسيين الذين هم أصحاب الأداء الأفضل، والتي تتعلق بنشاطاتهم التي يؤديها و القواعد التي

يستخدمونها في صناعة القرارات، و على هذا الأساس فإن هذه المرحلة هي الأكثر دقة و حرجاً وأنها ملزمة، حيث أن المنظمة إذا استطاعت أن تتواصل مع أصحاب الأداء و اللذين أصبحوا هم الخبراء تمكنت من تأمين ثقافة تشجيع المشاركة في الخبرة.

### ● مرحلة 3: الاستحواذ على المعرفة Capture Knowledge

في مرحلة الاستحواذ أو النقاط المعرفة يتم الاعتماد على أصحاب الأداء الأعلى أو الأفضل (Top Performers) (الخبراء) و في هذه المرحلة المعرفة المتحصل عليها ينبغي أن تحتزن في شكل منظم تنظيمياً جيداً، و السبب في ذلك لأنه أثناء عملية انتزاع المعرفة هنالك كمية جيدة من المعلومات قد تم استخراجها من هؤلاء الخبراء أصحاب الأداء الأفضل و من أنواع المعرفة التي يمكن الحصول عليها في هذه المرحلة هي (نماذج العينات Patterns)، رموز البرمجيات Software ، ممارسات و تجارب المشاريع Project Experiences، معلومات عن الوسائل و الأدوات المستخدمة (Have used Information on tools that) و عن طريق اقتناص هذا النوع من المعرفة و خزنها و تنظيمها يمكن أن تضاف قيمة إلى مستقبل المنظمة.

### ● مرحلة 4: تنظيم المعرفة Organization of Knowledge

المعلومات و المعرفة التي تم انتزاعها و الحصول عليها، في هذه المرحلة ينبغي أن تنظم و ترتب بشكل منطقي، حيث يتم تشييد المعرفة نظامية، يمكن من خلالها أن تبنى بناءً وظيفياً، يسمح لأي فرد من المنظمة من استرجاع المعلومات الضرورية منها بشكل سريع و كفوء و مناسب.

### ● مرحلة 5: تطبيق المعرفة Application of Knowledge

إن الهدف الرئيسي من توحيد و تشخيص المعرفة و تنظيمها هو لغرض استفادة المنظمة من تطبيق هذه المعرفة و تجسيدها في أنشطة العملية، و ذلك بواسطة أو من خلال أصحاب الأداء المميز، لكي تصبح هذه المعرفة مكررة و مضاعفة عند الجميع، و على هذا الأساس فإن الجانب المهم في نظام إدارة المعرفة هو أن تتوسع المعرفة و تنتشر إلى تطبيقات لاحقة من قبل الأفراد العاملين في المنظمة.

### ● مرحلة 6: تسجيل المعرفة Recording of Knowledge

تسجيل المعرفة، يعني توثيق التطبيقات المعرفية و ما تم انجازه من أنشطة توثيقية في سجلات المنظمة كي لا يكون مصير هذه التطبيقات المعرفية النسيان، فالتوثيق الجيد يساعد المستخدم على فهم كيفية التعامل مع المواقف المتشابهة في المستقبل.

### ● مرحلة 7: المشاركة في المعرفة Sharing of Knowledge

المعرفة التي تم اقتناصها وتسجيلها و توثيقها ينبغي أن يتم التشارك بها، و إلا فإن الاقتناص و التسجيل لن يكون ذو تأثير فعال على المنظمة و قد يكون ذلك سبب في هدر الموارد التي استثمرتها المنظمة في الحصول على المعرفة إضافة إلى ذلك فإن المشاركة المعرفية تشجع العاملين على البحث في الحصول على فرص معرفية أخرى

و بالتالي استخدم المعرفة القديمة تفضي إلى خلق معرفة جديدة وهذه المعرفة بالإمكان توزيعها ونشرها على عموم المنظمة لاستخدامها من قبل الأفراد و المجموعات.

● **مرحلة 8: تقويم طريقة بناء المعرفة Evaluation of Knowledge Creation Process**

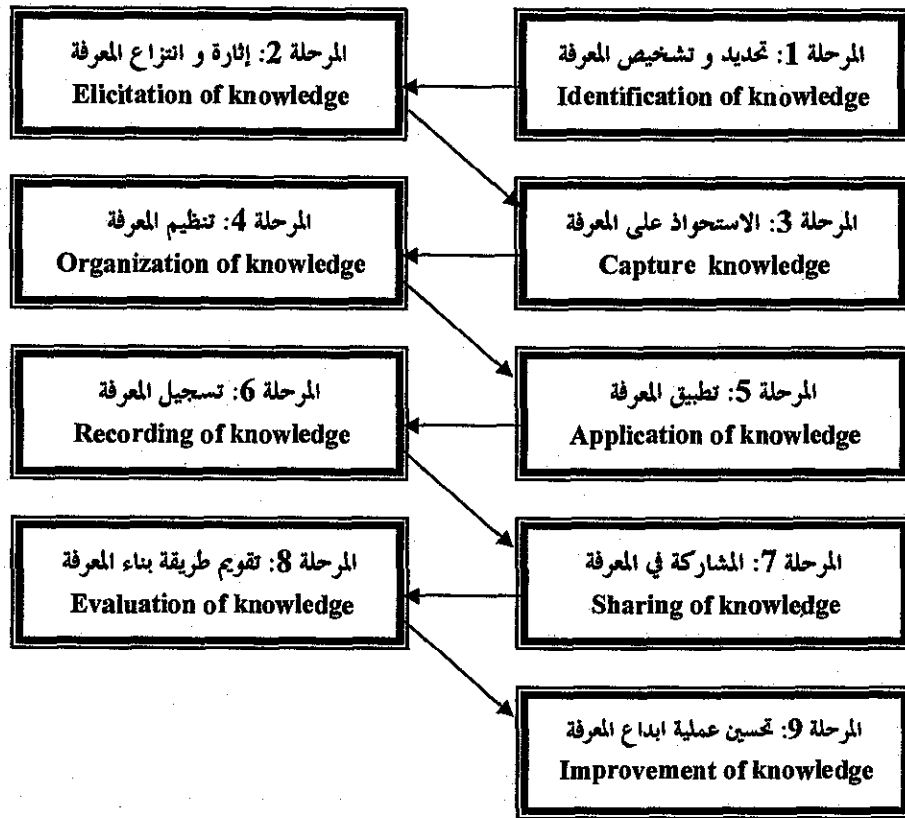
التقييم يمكن أن يتم أثناء كالتطبيق و المشاركة، و هذا ما يكمل ويتم اجراءات التغذية الراجعة، و التقييم المعرفي / تقويم الموارد المعرفية عملية ينبغي أن تكون مستمرة حتى يتم تحديث قاعدة المعلومات المعرفية و إبقائها ذات معنى و فائدة باستمرار و في كل وقت و التقييم ينبغي أن يشمل التعلم و ذلك من خلال تامين المعرفة على الأداء الفردي.

● **مرحلة 9: تحسين عملية إبداع المعرفة Improvement of knowledge**

أن عملية التحسين و التطوير هي إصلاحات مستمرة تؤثر على كافة الإجراءات و العمليات الأخرى، فعن طريق التحسين و التطوير، و بالتالي انسيابية المعرفة في عموم المنظمة، فإن الإنتاجية و القيم المرتبطة بالأفراد و المجموعات سوف تتحسن و تنامي، وهنا لابد من التأكيد على أن التحسين و التطوير ينبغي أن يشتمل على كل جوانب المعرفة و تطبيقاتها في المنظمة.

و يمكن إسقاط المراحل التسعة السابقة في المخطط التالي :

الشكل رقم(39) : مراحل عمليات تكيف المعرفة عبر التكنولوجيا المتاحة



## المطلب الثاني: تأثير تكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية للمنظمة

تعرف القدرة أو الميزة التنافسية **Competitive Advantage** ، بأنها خاصية أو مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافستها فيما تقدمه للمشتريين، ويرى (Czepiel)، أن الميزة التنافسية هي تلك القدرة في المنظمة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتريين أعلى مقارنة مع المنافسين، ويرى آخرون أن الميزة التنافسية تتحقق عندما يقيم المشتريون منتجات أو خدمات المنظمة أفضل من البدائل المنافسة في (القيمة أو السعر) و شراء ما يمكن منها بسعر يفوق الكلفة بحيث تحقق المنظمة قيمة للمساهمين<sup>3</sup>. و تبعاً لذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها عبارة عن كل نشاط تؤديه المنظمة بحيث يجعلها تتفوق على منافسيها.

الحقيقة أن مفهوم الميزة التنافسية برز في حقل الإدارة الإستراتيجية في فترة الستينات من القرن العشرين و تجسد ذلك في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم **Andreuws,Christensen** و من العوامل المهمة التي حددت ضمن هذا المفهوم هي (التحديات و الفرص، الضعف و القوة) العامل الأول، التهديدات يتحدد بفعل عوامل خارج المنظمة، و يشار إلى القوة بقدرات و إمكانات المنظمة داخلياً و يعبر عنها بالميزة التنافسية (**Competitive Advantage**). و في فترة الثمانينات ، برز التأكيد على مفهوم، الهيكل التنافسي، و ضمنه العمليات **Processes** و ظهرت النظرة المستندة لموارد المنظمة وكان ذلك تعريزاً لمفهوم الميزة التنافسية، و استناداً إلى ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.
- أنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه من مشتريين أو كلاهما.
- أنها تتحقق لفترة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديده.

هذا وقد قدم العديد من الباحثين نماذج متعددة من الاستراتيجيات التنافسية، إلا أن النموذج الذي وضعه (Porter) لاستراتيجيات التنافسية العامة يعد من النماذج الرائدة و المتميزة في الوسط الأكاديمي و العلمي و التي تمثلت أساساً بنموذج الإستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز... و بقدر تعلق الأمر بموضوعنا الذي يتضمن تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات على الوضع التنافسي لمنظمة الأعمال، نستطيع أن نعتمد على نموذج بورتر (Porter) الذي يحدد خمسة أبعاد لقوى المنافسة و هي (قوة المشتريين، قوة الموردين، قوة الإحلال، قوة الداخلين الجدد، قوة المنافسين في الصناعة) و سوف نستعرض هذه الأبعاد على النموذج الآتي<sup>4</sup>:

<sup>3</sup> - Czepiel, John A., « Competitive Marketing Strategy », Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992, P40

<sup>4</sup> - رشاد المساعد وحسين حريم، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، جامعة العلوم التطبيقية، 2005

**1- تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المشتريين :**

تعد القوة التي يتمتع بها المشتري من العناصر المهمة التي تؤدي إلى تقليل أرباح المنظمات، لذلك و من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة استطاعت هذه المنظمات من تقليل هذه القوة و ذلك من خلال اعتماد أسلوب التكاليف التمويل، و هي تكاليف إعادة تدريب العاملين و إعادة هندسة الإنتاج و الآلات و المعدات و الخدمات المقدمة من قبل المشتريين و غيرها، من الأمثلة على ذلك اعتماد شركة (Upjohn) الدوائية لنظام معلومات متقدم لكل مشتري منها من خلال معالجة طلباتهم من خلال هذا النظام بسهولة و بسرعة و بالتالي تخفيض تكلفة الشراء و التخزين لهؤلاء المشتريين بالإضافة بسرعة التوريد و هذا بالتالي سيقبل من قوة مفاوضة المشتريين.

**2- تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة الموردين**

تعد قوة الموردين من العوامل المنافسة لأنها تؤدي إلى زيادة التكاليف و بالتالي تقلل الأرباح لمنظمات الأعمال، و المقصود بالموردين الذين يوردون المواد الخام، السلع شبه المصنعة و المواد المصنعة بالإضافة إلى الأيدي العاملة ، و هي جميعها من عناصر المدخلات الإنتاجية. و تظهر قوتهم التنافسية من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع المشتراة و سيطرت المجموعة القليلة من الشركات على صناعة الموردين و عدم توفر البدائل و عدم توفر المواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين، خاصة عندما تكون المواد الخام عنصر رئيساً من مدخلات السلعة. و قد اعتمدت المنظمات مثلاً أنظمة أتمتة الإنتاج لسيطرت على نقابات العمال والأيدي العاملة، و اعتمدت أيضاً أنظمة المعلومات المتقدمة للحصول على معلومات عن الموردين و أسعارهم و خدماتهم و اعتماد أنظمة المساعدة لاتخاذ القرارات مما أدى إلى السيطرة على الكثير من أنشطة الموردين.

**3- تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة المنافسين الجدد :**

يسعى المنظمون الجدد للصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو كبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة و أن المنظمات القادمة تسعى لتخفيض الأسعار لجلب العملاء و تقوية مركزها التنافسي في السوق لذلك إن مجرد دخول منافسين جدد إلى السوق سوف يؤدي إلى تحول جزء من المستهلكين صوب هذا المنافس الجديد و بالتالي أخذ الحصة من السوق على حساب المتواجدين به أصلاً و حتى تستطيع هذه المنظمات من إعاقة دخول هؤلاء المنافسين الجدد لبد أن تبقى متميزة ببرنامجهما التسويقي على مستوى السلع المقدمة أو السعر المعروض أو برامج التوزيع أو برامج الترويج وهذا لا يمكن توفيره إلا من خلال أنظمة معلومات متقدمة و متطورة و حديثة، ومن خلال قاعدة بيانات حديثة و شاملة.

#### 4- تأثير تكنولوجيا المعلومات على قوة إحلال السلع البديلة:

إن وجود السلع البديلة، يحد و يقلص من أرباح المنشأة الصناعية السابقة، فهي تملك قوة المنافسة خاصة في غياب الولاء لسلعة القديمة و اسمها التجاري، وعليه تعد المنتجات البديلة للسلع المنظمات من العوامل المنافسة التي تؤدي إلى تقليل الحصة السوقية لهذه المنظمات و بالتالي تؤدي إلى التقليل أرباحه، إذا استطاعت هذه السلع البديلة من جذب المستهلكين و الإحلال محل سلع هذه المنظمات، إن ما يهم المستهلك بالنهاية هي القيمة التي سيحصل عليها من أي منتج سيقوم بشرائه، لذلك فإن التكنولوجيا المعلومات تقوم فلسفتها على التوجه بالمعلومات لكي تتفاعل مع توجيهات العميل في إطار التسويق التفاعلي بحيث تجعل من الصعب على العميل التوجه إلى السلع البديلة.

مما تقدم يمكن أن نستخلص أن تأثير التكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة يمكن أن يتجسد بأربعة أبعاد و هي تعزيز معلومات ذات قيمة عن كل شيء ( المشتري، المورد، الداخلي الجدد، و هياكل المنافسة في الصناعة) أما أبعاد إدارة المعرفة تتمثل بتوفير معرفة متميزة حول (الربائ، المنافسين بالصناعة، السلع، الأهداف و المهام، و بيئة الأعمال). ومن هنا يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لهما علاقة و تأثير متبادل في اكتساب الميزة التنافسية و أن أي تغيير في التكنولوجيا المعلومات أو في إدارة المعرفة ينعكس على الميزة التنافسية للمنظمة.



## المبحث الثاني : دور المعرفة في تدعيم القدرات التسويقية للمنظمة

### المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

#### Marketing Knowledge Management

تعرف إدارة المعرفة التسويقية **Marketing Knowledge Management** بأنها<sup>5</sup> أحد مهارات تعلم المنظمة فن الاكتساب و الخلق و التحويل و الاحتفاظ بالمعرفة، فضلاً من مناقلة المعرفة في سبيل تطوير الأداء و الإبداع في المنتجات و الخدمات، كما يمكن تعريفها بأنها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية و ترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة و استخدامها لتطوير الممارسات و التطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، فهي في ذلك تمثل في حقيقتها ممارسة و معالجة للمعرفة و شأنها في ذلك الشأن أية أعمال أخرى في المنظمة، يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية و التي يأتي في مقدمتها العوائد الربحية، فضلاً عن كونها ستكون ذات نفع خاص لنشاط التسويق من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين التسويقيين.

و في الشركات الحديثة تعد المعرفة التسويقية **Marketing Knowledge** رؤية جديدة ابتدأت منذ منتصف القرن الماضي، فبعد أن كانت الأولوية تعطي للنظام التشغيلي والدورة في تخفيض الكلف الإنتاجية و تحسين نوعية منتج و لكن سرعان ما اصطدم هذا المبدأ مع تنامي المنافسة و التغيرات السريعة، بحقيقة أن حسابات الشركة هي غير حسابات السوق و أن الناس لا تشتري التكنولوجيا و إنما تشتري المنتجات التي تشبع حاجاتهم و تحسن معيشتهم و أن ما هو جيد في الإنتاج قد لا يكون جيد في السوق. و من هنا كان الاكتشاف الأهم في القرن العشرين هو الزبون (Customer). إضافة إلى ذلك أن التغير الذي حدث في ظل المفاهيم الجديدة التي اقترنت بظهور إدارة المعرفة التسويقية، هو اعتبار الزبون (المستهلك) مصدر أساسي مهم للمعرفة قائم على معرفة السوق و تغيراته لا يقل أهمية عن الباحثين كمصدر آخر قائم على معرفة التكنولوجيا و تطورات العملية الإنتاجية، وهذا ما بات يطرح القيمة الكبيرة التي يمثلها المستهلك ( الزبون بالنسبة للشركة) و الذي عبر عنه بمفهوم (الرأس المال الزبوني Customer Capital).

<sup>5</sup> حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص 67

## المطلب الثاني: إدارة المعرفة التسويقية و الزبون

## Customer and marketing knowledge mangagment

تؤكد الدراسات والأبحاث، أن إدارة المعرفة في المنظمة معنية بدرجة كبيرة بما يحتاج إليه الزبون، لأن الزبون هو أحد مصادر المعرفة في الشركة، المعرفة المتعلقة بالسوق و التغيرات الحاصلة فيه أول بأول، وذلك لأن هذه التغيرات هي أول ما تحدث في الزبائن في الغالب و من ثم الشركات التي عليها أن تستفيد من الزبائن لرصيد و معرفة هذه التغيرات، و بما أن الزبون يتحمل تكلفة عالية من جزاء إدامة و استمرارية خبرته مع الشركة و علاقاتها و منتجاتها و خدماتها متمثلة بتكلفة شراءه لخدمات و منتجات الشركة و ما يدفعه من وقت و تركيز من جزاء تعامله و تفاعله مع الشركة، لذلك لا بد أن تضع الشركة في سلم أولوياتها الحفاظ على المبدأ استمرارية و إدامة العلاقة مع الزبون بغية الحصول على المعرفة المرتبطة بالزبون و التغيرات الحاصلة في السوق لأنه كلما تنامت و تعمقت هذه العلاقة (المعرفة) كلما حجم العوائد التي قد تحصل عليها الشركة و في بعض الأحيان يعبر عن هذه العلاقة برأس المال الزبوني (Customer Capital) و هو أحد مكونات رأس المال الفكري.

لذلك و انطلاقاً من أهمية ذلك يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات بعامة و التسويقية منها بخاصة عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع المستهلك بهذا الاتجاه فكان إنتاج مبدأ إدارة العلاقة مع المستهلك (Customer Relationship Management) هو المسار الجديد في تعزيز ذلك التواصل، و التي يمكن تعريفها على أنها \* تلك النشاطات الخاصة بالمنظمة و المنصبة نحو تطوير علاقتها مع الزبائن و الحفاظ عليهم<sup>6</sup> ، و يمكن أن تعرف إدارة علاقات الزبون، بأنها الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف الشركة و الزبون في آن واحد. و الحقيقة أن هذا التعريف يتضمن البعد الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون بدلاً من البعد التشغيلي إضافة إلى أنه مفهوم شامل يغطي جانب التكنولوجيا و الأفراد معاً إضافة إلى ذلك أن هذا التعريف يشير في حقيقته إلى المتضمنات العملية المتعلقة بالمبيعات، التسويق، و الزبائن و اعتماد قاعدة المعلومات التقنية الخاصة بالزبون التي تبنى أساساً على الأمد الطويل.

<sup>6</sup> Lok , J,A. & Vanzyl, Dc. R., The Relationship Between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship Management ,2002 , p. 1-35

و بهذا الخصوص فقد طورت وطبقت العديد من المنظمات إدارة العلاقة مع الزبون في محاولة للتعرف على الزبائن و تطوير علاقاتها معهم متأملة في ذلك زيادة رضا الزبون وولائه للمنظمة و باعتمادها صيغ في التفاعل المشترك، بينها و بين الزبائن من خلال التبادل المستمر في البيانات و المعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين وهذا التبادل في المعلومات في الحقيقة يتمثل باتجاهين:

**الأول :** يمثل المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات و الخدمات التي يهتم بشرائها.

**الثاني :** المعرفة التي تمتلكها المنظمة و التي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذه لقرار الشراء.

و عليه يمكن القول أن ظهور أنظمة المعلومات و المعرفة هي الوسيلة التي مكنت الشركات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته مع الشركة، أضف إلى ذلك أن امتلاك المنظمة لقاعدة بيانات واسعة عن الزبون يعد ذلك فرصة متاحة لها في تحقيق المعرفة التسويقية عن المستهلك باتجاه تحسين و تطوير المنتجات و الخدمات إلى المستهلك و أن تكون أكثر ايفاءً **Customize** و تجاوباً مع رغبته، وهذا ما يجعل المنظمة بالتالي في موضع تنافسي استراتيجي أفضل في السوق قياساً بغيرها من المنافسين.

إن إدارة علاقات الزبون رغم أنها نشاط تسويقي في جوهره، إلا أنها جزء من إدارة معرفة الشركة المرتبطة بالزبون، و بالتالي فإنها تمثل أحد مجالات استخدام مفاهيم و خبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقة. و ضمن إطار إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة. حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر و واقعية للسوق و التغيرات الجارية فيه، فإلى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات الشركة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها و يشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون.

و لهذا أغلب الشركات و منظمات الأعمال اتجهت إلى ربط إنتاجها بالزبائن الذين أصبحوا يدخلون الشركات و يتحاورون مع الباحثين و المصممين و المهندسين فيها من أجل أخذ رغباتهم و آرائهم في عملية تطوير المنتجات.

و تشير الأدبيات المعرفية في المجال التسويقي إلى أن هناك اندماج واضح بين المعرفة التسويقية ( **marketing knowledge** ) و إدارة العلاقة مع الزبون ( **Customer Relationship Management** ) تجاه المواجهة مع المنافسين، و يظهر ذلك بشكل واضح من خلال إستراتيجية التعامل التسويقي المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها. و يقدر تعلق الأمر في الإدارة مع الزبون فإن المفهوم التسويقي و على وفق هذا التوجه تعني المعرفة بزبائن المنظمة الحاليين و المحتملين و من خلال سلوكهم الشرائي. و بالتالي فإنها تتموضع ( **Positioning** ) بقوة في تفاعلها الحقيقي مع المستهلكين أكثر مما هو عليه في انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع السلوك المستهلك. و وفقاً لهذا المدخل التسويقي فإن الزبون يمثل مركز اهتمام المنظمة التسويقية و الغرض الرئيسي من قيامها بالبحوث و الدراسات التسويقية، و مرد ذلك يعود بالأساس إلى وجوب فهم تفضيلات الزبائن وتحديد احتياجاتهم و رغبتهم بدقة.

ويمكن اعتماد نظام المخبرات التسويقية (Marketing Intelligence System) في جمع أنواع المعرفة حول مختلف العوامل التي تؤثر في فهم التفضيلات و معتمدين في ذلك على أساليب متعددة في هذا الجانب من أبرزها<sup>7</sup>:

- تحليل قواعد بيانات الزبائن.
  - المقابلات الميدانية الرسمية وغير الرسمية.
  - تحليل تقارير المبيعات للمنظمة و منافسيها.
  - إجراء المسح البيئي للزبائن و ما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة.
  - قياس أثر النقابات الفرعية على الزبائن و تحديد انتماءاتهم التسويقية.
- و من جانب آخر فقد ساعد التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات و تحديداً التوسع في الاستخدام لشبكة المعلومات الدولية في التركيز على الكم الكبير من البيانات المتاحة لها من الزبون، و في الحصول على المعلومات التي تخص تعاملاتهم التسويقية و علاقتهم مع الأسواق أو المنظمات التي تمثل تلك الأسواق. و هذا التوسع في جمع البيانات و تقديمها قد يتضمن الاتصال بخطط الزبائن عندما تكون هنالك رغبة أكيدة بتوثيق الاتصالات معهم. هذه الاتصالات التي تتم مع الزبائن يصطلح عليها في الغالب بنقاط الاتصال (Communication Points) أو اللقاءات المتعددة (Multiple Interview) و التي تهدف من خلالها المنظمة إلى زيادة كمية و نوعية المعلومات في قواعد البيانات التي تستخدمها عن الزبائن. لذلك فإن تكنولوجيا الاتصالات تلعب دوراً كبيراً ليس في جمع البيانات و المعلومات فحسب بل في تحليلها أيضاً و أن الهدف من وراء ذلك هو فهم و معرفة واضحة للزبون، بحيث يمكن أن تكون التفاعلات المستقبلية معه ذات طابع شخصي، إضافة إلى أنها ذات طابع تقني (الانترنت). حيث أن التعامل مع علاقات إدارة الزبون ينبغي أن تتم في إطار التكامل و التفاعل بين الدور الإنساني و التكنولوجيا بين التفاعل الإنساني و التفاعل الآلي، بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد و المعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات.

## المبحث الثالث: دور المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

### المطلب الأول : في مفهوم و أهمية القرار الاستراتيجي

#### Concept and Importance of Strategic Decision

يعرف القرار الاستراتيجي بأنه<sup>8</sup> قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف. و قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد و المنظمة و البيئة. و قد عرف بارنرد **Barnard** القرار بنفس الاتجاه عندما أكد بأنه تكثيف لعدد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، و أنه يعبر باستمرار عن قدرات المدير الناضج في مجال اتخاذ القرار، و قد وضع **سيمون Simon** أهمية كبيرة على القرار إلى حد اعتبر الإدارة هي عملية \* اتخاذ قرارات \*. أما النظريات السلوكية فقد أكدت أن القرار الاستراتيجي هو عبارة عن حصيلة معقدة تتظافر فيها العديد من الاعتبارات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و السلوكية و السياسية و القانونية و الفنية، لذلك ينبغي أن ينظر شمولية و ليس جزئية. و أوضح آخرون أنه بمثابة عملية تتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للمشكلات التي تواجهها المنظمة و بين حلول قائمة على معطيات التحليل البيئي و الصناعي و ذلك باستخدام أسلوب بناء النماذج، و قد عده باحث آخر بأنه من المداخل التي تعتمد إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة و بيئتها و يعتمد بنجاح المنظمة وبقائها في الأمد البعيد على ما يتخذه مدراءها في الإدارة العليا من اختبارات إستراتيجية و على طبيعة أسلوب التعامل مع تلك المعطيات. إذن يمكن أن نخلص من المفاهيم السابقة، أن القرار الاستراتيجي هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة معينة أو إنجاز عمل معين بعد تحديد عناصر القوة و الضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل، و القرار الاستراتيجي **Strategic Decision** في الحقيقة قرار يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة و يكون تأثيره شاملاً على الوحدة التنظيمية مثل القرارات المتعلقة باندماج المنظمة، أو حجمها، أو مركزها التنافسي أو المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة. و من هنا يتضح بأنه قرار انتفاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المنظمة بشكل أفضل فهو يركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات و الاهتمام بعوامل الانتفاء و تقويم الاختيارات وفق معايير ومن ثم الاستقرار على أكثر الخيارات جدوى. هذا و أن المتغيرات الاقتصادية بكل أبعادها ذات تأثير كبير في اتخاذ القرار الاستراتيجي شكلاً و مضموناً، طالما أنه يمثل الخطة المستقبلية للمنظمة التي تستهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل التكاليف الممكنة.

يعد القرار الاستراتيجي، جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة

<sup>8</sup> حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، مرجع سابق 2007 ، ص72

أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، سيما وأن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل في المجالات المختلفة المتوسطة و بعيدة المدى ويتحقق في محتواه تصور لما ينطوي عليه المستقبل من توقعات معينة. و عليه فهو يعد من المكونات الرئيسية للعملية الاستراتيجية للمنظمة، و لهذا فقد ربطت مسألة القرار الاستراتيجي بحاجة المنظمة للنمو، و التطور والبقاء في مواقف متعددة و متنوعة ودائمة التغير، و قيل أن الحاجة له تظهر في الحقيقة جراء استمرارية التغير في معطيات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة أو أحدهما، لذلك أدرج القرار ضمن نموذج الإدارة الاستراتيجية، كونه واحداً من الأوجه أو العناصر المؤلفة له، حيث يرتبط بتحليل المنظمة و بيئتها الخارجية من جهة زو تنفيذ الاستراتيجية من جهة أخرى.

تقع مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الغالب على الإدارة العليا في المنظمة. فالإدارة العليا رغم أنها تلعب دوراً أساسياً في تحديد رسالة و أهداف المنظمة الاستراتيجية و قيامها في تحليل و تقويم موقف المنظمة الاستراتيجي فإنها تلعب دوراً رئيساً في عملية القرار الاستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة و نفوذ و قدرة على إقناع الأفراد العاملين أو المدراء في الإدارات الوسطى، بأهمية تنفيذ القرار الاستراتيجي. و من هنا يتضح بأن القرار ذو صلة تفاعلية متكاملة بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي و السلوكي للفرد من ناحية و بين المتغيرات البيئية (الخارجية) من ناحية أخرى. و من المؤكد أن قيادة المنظمة للإدارة الاستراتيجية بما تتضمنه من أفراد لا يتساوى في التأثير و في حجم و أهمية الدور الاستراتيجي، لاختلاف الصفات القيادية و القدرات المعرفية والخبرات و المهارات، و مع هذا فإن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية تمكن في قدرة و كفاءة قائد المنظمة .

و الحقيقة أن كفاءة المدير (القائد الإداري) في ممارسة وظائفه تعتمد على القرار الناضج الذي يتخذه في المواقف المختلفة. ذلك لأن العلاقات الإنسانية السائدة في أنشطة المنظمة تستدعي معالجات هادفة وفق تطور قادر على استيعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه مكن متغيرات تؤثر في قدرته على التنبؤ و اعتماد القرارات الرشيدة في هذا الخصوص، عليه فإن القرار الاستراتيجي، هو عملية شاقة تحتاج إلى مزيد من التفكير و التحليل الواعي الخلاق، و يتطلب هذا القرار وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجرائه و إنجازه، كما يتطلب وجود عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة. لذلك تقع أمام الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرار مسؤولية التسلح المعرفي و بذلك يمثل الخزين المعرفي للقائد أو المدير بما يمتلكه من معلومات و بيانات كذلك القدرات و الحلدس و التفكير و الخبرات المتراكمة و الإبداع و القدرة على حل المشكلات دوراً بارزاً و مهماً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**المطلب الثاني : المعرفة و اتخاذ القرار الاستراتيجي****Strategic Decision and knowledge**

تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية و التكنولوجيا في جميع الميادين، و ما نجم عن ذلك تعتقد مهمات الإدارة و متطلبات أداؤها. و علبه فإن الوسائل التقليدية في اعتماد مجرد الخبرة الشخصية و استخدام التجربة و الخطأ لم تعد قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم القرارات الإستراتيجية الرشيدة المهمة في مجالات الاستثمار الأمثل للموارد البشرية و المادية و المالية المتاحة، إذن لا بد أن يمثل القرار مرتكزاً فاعلاً في تمكين الإدارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية و المعرفية و الوفاء بمتطلبات البيئية و مسايرة روح العصر، و قد شجع كل ذلك إلى العمل على تحديد مرتكزات فكرية و بناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال عملية اتخاذ القرار القادر على تمكين الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة. و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في إطار السياق العلمي و التكنولوجي و المعرفي الكبير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية و المعرفية الواضحة في اتخاذ القرار.

سيما و أن الارتمجال أو مجرد الاعتماد على المعارف المتراكمة و على التجربة و الخطأ فقط، لم تعد تتوافق مع التطور و التعقيد الذي تعيشه منظمات الأعمال المختلفة. لقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الهادفة و المعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استثمار الموارد المتاحة و استغلال الوقت للوصول إلى الأهداف. و غالباً ما يحقق القرار العلمي الرصين المبني على المعرفة أعلى إنجاز مادي و معنوي للمنظمة بجهد أدنى و كلفة أقل، قياساً بالقرارات غير العلمية التي لا تركز في حقيقتها إلى الأساليب العلمية و المعرفية.

و لذا فإن الأهمية الرئيسة في القرار المتخذ تكمن في مدى استعداد المعنيين إلى قبوله و السير وفق خطاه محققين من خلال ذلك الإسهام الفاعل في أنشطة المنظمة. كما أن الإيمان بنجاح القرار و صوابه يعزز في الوقت ذاته، من الرغبة الذاتية للأفراد في تعميق و عيهم و مشاركتهم في تدليل العقبات التي تواجه المنظمات، كل ذلك يؤدي إلى خلق قيم و قواعد ثابتة في النضج الفكري و الرؤيا الواضحة و السير بخطى متوازنة و مستقرة.

يصار من خلالها إلى تمكين القائد الإداري من اعتماد وسائل معنية من التنبؤ العلمي، مما ينطوي عليه المستقبل بمخاطرة أقل مما لو كان النهج السائد لا يعتمد على الاستقرار و الاستنتاج في إطار التنبؤ و خلق التكيف

المطلوب مع المتغيرات التي يعتمدها القرار.

### المطلب الثالث : نظم المعلومات المعرفية أداة في صنع القرار الاستراتيجي

تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى المعلومات ذات الصلة بالقرار المطلوب توفيرها في الوقت المناسب، و يمكن تصوير المعلومات على أنها المادة الأولية التي تصنع منها القرارات فهناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة و جودة المنتج، المتمثل بالقرارات المتخذة.

و من بين المشاكل التي تواجه المدير هي شحة المعلومات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار. إذ كلما نمت و تطورت المنظمة و تعقدت عملياتها كلما تزايدت حاجة المدير للمعلومات المرتبطة بالقرارات.

و يحتاج المدير بوجه خاص إلى تلك المعلومات **Information** التي تعد أساسية و حاسمة في تحقيق نجاح المنظمة ، كما يحتاج إلى المعلومات عن العوامل الأقل خضوعاً أو غير الخاضعة للسيطرة مثل التوقعات الاقتصادية **Forecasting** على المستوى الكلي و المتمثلة بـ \* المستوى العام للأسعار، حجم الاستخدام، الأسواق النقدية و المالية...\*، التغيرات و التطورات العالمية الاقتصادية و المالية و السياسية، توقعات نشاط القطاع الذي تعمل به المنظمة، طبيعة المنافسة، التشريعات الجديدة ذات الصلة بعمليات المنظمة .. و عليه فإن نوعية القرارات المتخذة يمكن أن تتحسس بدرجة كبيرة عندما تتوافر المعلومات الدقيقة و الملائمة التي يمكن الحصول عليها عند الحاجة و ليس بعد فوات الأوان.

يحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال نظام المعلومات (**Information system**) و الأخير هو نظام<sup>9</sup> يجمع البيانات عن العمليات الداخلية و البيئة الخارجية المحيطة و تحويلها إلى معلومات تصلح لاتخاذ القرارات، فالفارق بين البيانات و المعلومات إذن هو درجة صلتها بالقرار، و تهيئتها بالشكل و المحتوى المناسبين لاتخاذ القرار، فالشق الداخلي مصدره (عمليات المنظمة) لنظام المعلومات يجهز المعلومات المفيدة للمدراء لغرض توجيه العمليات اليومية، كذلك لغرض تكثيف و تلخيص المعلومات للإدارة العليا.

أما الشق (البيئي) من نظام المعلومات فيدعم عملية التخطيط **Planning** و ما يتفرع عنها من سياسات و ذلك بالبحث عن البيئة عن تلك المعلومات التي تؤثر في المسار المستقبلي للمنظمة، و غالباً ما تكون المعلومات البيئية أكثر عمومية و أقل تحديداً من البيانات الداخلية.

لقد أدى التعقيد المتزايدة في بيئة المنظمة إلى تعقيد عملياتها، و بالتالي إلى الحاجة لنظم معلومات متخصصة و موطرة، و قد قدم الحاسوب **Computer** و شبكة الانترنت **Internet** الخدمات المتزايدة في هذا الخصوص، و قبل استخدامه في الإدارة، كان المدير يجبر على اتخاذ القرار بون المعلومات اللازمة، لأن عمليات جمع و تنظيم المعلومات ذات العلاقة تتطلب الوقت الطويل و الأطر الفنية غير المتوفرة، و تكمن أهمية الحاسوب في قدرته على جمع و تنظيم و تصنيف المعلومات و خزنها و استرجاعها و إجراء الحسابات اللازمة بدقة التي كانت تأخذ وقتاً طويلاً في الماضي.

<sup>9</sup> حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، مرجع سابق 2007 ، ص76



لقد استخدم الحاسوب في البداية في عمليات بسيطة، غير أن الإدارة المعاصرة أخذت توسع الاستفادة منه في مختلف العمليات اليومية في المنظمة إلى حد أصبح يشكل في المنظمة المعاصرة القلب النابض في نظام المعلومات (Information system) هذا إلى جانب ما يقدمه من مساعدات للمدير في القرارات (الروتينية) و غير الرئيسة. و لغرض قيام الحاسوب بمساعدة المدير في اتخاذ القرارات غير الرتيبة، فإنه يحزن و يسترجع البيانات، و يقوم بتضمينها و عرضها على المدير (متخذ القرار) بشكل مناسب و واضح، و يستطيع الحاسوب اليوم بمساعدة الأدوات المعرفية المساعدة له تغذية البيانات و المعلومات في إطار النماذج الرياضية المؤدية إلى اتخاذ القرار و يكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في مجال القرارات غير الرتيبة حيث يوفر لها المنهجية و سبل التنفيذ الأمثل، غير أن الدراسات الميدانية تشير إلى أن المدراء الذين لا يسهمون في تصميم نظام المعلومات الذي يحتاجونه يواجهون صعوبات في فهمه، و قد يفقدون بالتالي الثقة به أو قد يقاومون استخدامه في اتخاذ القرارات.

و عليه فإن متطلبات نجاح دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات أن يضطلع المدير بمهمة تحديد احتياجاته الفعلية للمعلومات، وهذا جانب مهم من جوانب المعرفة المعلوماتية في الإدارة ينبغي أن يأخذها المتخصص (بتصميم النظام) بنظر الاعتبار. هذا في حين أن الأخير يتولى مهمة تنسيق و تكامل النظام و الموازنة بين الكلف و المنافع المتأتية منه، في إطار محددات عمل النظام، ولا بد من عملية متواصلة لتعريف المدراء و متخذي القرار بخصوصيات مدخلات و مخرجات النظام المعرفي بحيث يمكن التهام حلقاته بمتطلبات عمليات المنظمة، و مما لا شك فيه أن النظام المتكامل للمعلومات يؤدي إلى تنسيق العمل و خفض كلفة المعلومات و تقليل الوقت المطلوب لاتخاذ القرار و قد لعب التطور الحالي في تكنولوجيا المعلومات (IT (Information Technology دوراً رئيساً في توفير المعلومات و استخدامها بشكل فعال في عمليا اتخاذ القرار.

### المبحث الرابع : أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة

لقد تبين لنا مما سبق أن المعرفة Knowledge دوراً كبيراً واضحة على أداء و فاعلية أنشطة منظمات إدارة الأعمال، لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوماً بعد يوم بعد أن ظهر تأثيره الواضح والكبير على الأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة كالأفراد والعمليات<sup>10</sup> و المنتجات (المخرجات) Output بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة، فبعد أن كان يجري في السابق التركيز على العمل الملموس و الملاحظ والمشاهد، بدأت إدارة المنظمة تهتم بدور المعلومات Information في مستوى العمل و مستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل و الأداء و صار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد و أثر ذلك في الأداء و انصب جزء كبير من جهود العلماء والباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية منظمات الأعمال و التأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز و بناء أسس راسخة للميزة التنافسية - الحقيقة هذا الهدف العام يتطلب تحقيق التنسيق و التكامل بين مجموعة العناصر الأساسية ذات العلاقة وأهمها المعرفة و الإدراك والرضا و الشعور بالأمان و التحفيز و غيرها، و تؤكد الدراسات و البحوث على ضرورة أن تبذل المنظمة جهوداً دائمة و مستمرة في تطوير إدارة المعرفة Knowledge M. بصورة لا تقل عما يفعله المنافسون، كما ينبغي أن تكون هناك جهود كافية لتطوير ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة داخل المنظمة، و هذه الجهود ينبغي أن تكون مستقاة و مشتقة من أسس المعرفة الراسخة و السليمة، و من المجالات و الميادين ذات العلاقة بالعلوم المعرفية (التي يكون الأفراد محورها الأساسي)، و ذلك لأن أحد التطبيقات العملية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة يكمن في بناء و صقل السلوك الإنساني الذي يحقق النجاح، و هذا الأمر يستند بصورة أساسية على تفويض السلطات إلى الأفراد ذوي المعرفة و الذين يمتلكون قدرات متميزة، و سنبين أدناه أثر الإدارة المعرفية على أوجه الأداء التنظيمي و أبعاده الرئيسية :

#### المطلب الأول : أثر الإدارة المعرفية على أداء و تعلم العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم (Learning) لديهم و ذلك من خلال بعضهم لبعض و كذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد إن هذا التعلم يفرضي تأثيره على عملية نمو المنظمة باضطراد و يمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق و التطور التكنولوجي، و الطريقة الثانية التي تمارس بها الإدارة المعرفية تأثيرها على العاملين في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، و هذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم و في حل و معالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم و تخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق

<sup>10</sup> عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سابق 2006 ، ص 275

مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة (Externalization) و دمج المعرفة (Internalization) و جعلهم متفاعلين اجتماعياً Socialization و مشاركين في التطبيقات. و في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات و المعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي و مواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث أن مهاراتهم و قدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة و استجابة للتغيرات المفاجئة و أكثر ميولاً لها، و هذا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين و من أهمها<sup>11</sup> :

أ- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.

ب- تهيئة الظروف الأفضل و المناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي و زيادة الفوائد للمنظمة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم و زيادة مهارتهم و خبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضاً العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسماً من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقاً و تم معالجتها بصورة فعالة، و أن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم مما يجعلهم متحفزين و مدفوعين دوماً لأداء أفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل، و الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم و تعزيز و تطوير خبراتهم المعرفية كما أن مساهمة إدارة المعرفة في زج العاملين في برامج التدريب و التطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم Market Value و تعظيم أداؤهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين و بالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

### المطلب الثاني : أثر إدارة المعرفة على العمليات

تمارس إدارة المعرفة تأثيراً واضحاً و فعالاً على تطوير و تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج التسويقي، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (السائدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة و الخدمات، البحث و التطوير.... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات، أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة Knowledge التي تلتقطها من بيئتها الداخلية أو من بيئتها الخارجية و التي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد و تحتجزها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة

<sup>11</sup> حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، مرجع سابق 2007 ، ص 79

قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية **Effectiveness** وكفاءة **Efficiency** المنظمة و درجة الإبداع و الابتكار في العمليات الإنتاجية (**Degree of Innovation**)، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أ، تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم و مناسب و وفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة و الفاعلية، أن هذه النتائج تتحقق في المنظمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، و هذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة و بالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط و جعل أكثر استقراراً و بالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة و إفشال خططها الإنتاجية و نستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي :

أ- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة و الانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

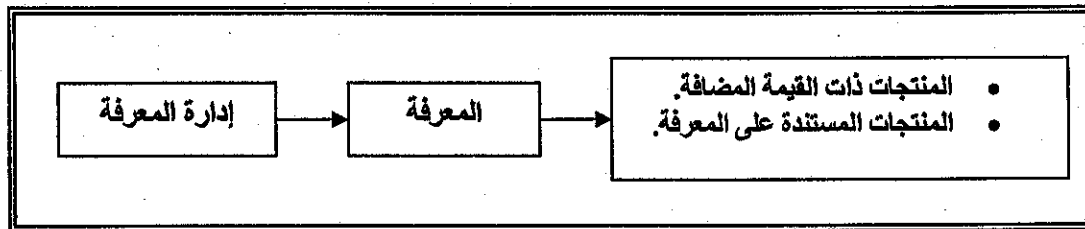
ب- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.

ت- تقليلي الكلف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

### المطلب الثالث : أثر إدارة المعرفة على المنتج (Output)

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة و خاصة في سوق المنافسة الحادة، و يمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة (**Value-Added Products**) و المنتجات المستندة على المعرفة (**Knowledge-Based Products**) هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة كما مبين في الشكل التالي<sup>12</sup> :

شكل رقم (40) : مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات



المصدر : عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل الى ادارة المعرفة ، 2006 ، ص 281

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة و كذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، و المثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنوياً من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات و التطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (5-7%) و تتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية و النوعية أو معدلات استهلاك الطاقة و غيرها من المؤشرات و في ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، و ذلك باستخدام قاعدة البيانات و الموارد المعرفية المطلوبة (و في بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات.

و تؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية و المتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات و تكنولوجيا المعلومات و الوسائل التقنية الأخرى.

### المطلب الرابع : أثر إدارة المعرفة على الاستثمار في الموارد المعرفية

سبق و أن ذكرنا أن إدارة المعرفة تساهم وبشكل فاعل في تطوير و تحسين نوعية المنتجات النهائية للمنظمة التي تقدمها للمستهلك، و لكن في نفس الوقت القدرات المعرفية التي تمتلكها المنظمة تدفعها دائماً إلى البحث عن فرص استثمارية لإنتاج منتجات جديدة بغية زيادة العوائد و الأرباح التي تهدف لها المنظمة و لهذا يمكن القول أن إستراتيجية المعرفة قد تتواءم مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة و خاصة في مجال تعظيم العوائد و تلبية الكلف هذا المبدأ الذي يرتبط مع رؤية و إستراتيجيتها الأساسية.

و تأسيساً على ما تقدم، نستطيع أن نستعرض ضمن هذا المحور بعض الأمثلة التطبيقية على مستوى الشركات العالمية التي تؤكد المردود المادي المباشر للاستثمار في مجال الإدارة المعرفية.

من الأمثلة التطبيقية على مردودات الاستثمار في إدارة المعرفة هو ما استثمرته مؤسسة (Miter) الأمريكية في عام 1995 مبلغاً يقدر بـ (7.19) مليون دولار في نظام إدارة المعرفة و المعلومات، و في عام 1998 حقق هذا الاستثمار عائد يقدر بحدود (62.1) مليون دولار، و ساهم الاستثمار المعرفي هذا بتخفيض كلف العمليات بمبلغ (16.6) مليون دينار و تحسين مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة بمقدار (12.8) مليون دولار، إضافة لذلك فقد زاد و تحسن مستوى القاعدة المعلوماتية و المعرفية و تحققت عملية التشارك في الخبرات المعرفية في المؤسسة<sup>13</sup>.

أما شركة (Buckman) الصيدلانية فقد اعتمدت نظام المشاركة المعرفية كركيزة أساسية لثقافتها المنظمة و بعد العمل في النظام المعرفي المذكور وجد أن مبيعاتها من المنتجات قد زادت بنسبة (50%) . هذا و أن زيادة

<sup>13</sup> حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، مرجع سابق 2007 ، ص 83

أعداد الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية التي تتجه نحو تطبيق إدارة المعرفة يؤشر في الحقيقة حجم الاستثمارات المعرفية التي تخصص في مجال إدارة المعرفة و تطبيقاتها إذ قدرت الاستثمارات المعرفية في عام 2001 بـ (5) بليون دولار.

و في دراسة أخرى عن مجموعة من أكبر الشركات العالمية عددها (25) شركة تبنت تطبيقات إدارة المعرفة و موزعة على الدول بواقع (15) شركة في أمريكا، 3 شركات في السويد، 2 شركة في الدنمارك، 2 شركة في اليابان، شركة في انكلترا، شركة في إيطاليا، و شركة واحدة متعددة الجنسية ) كانت أهداف هذه الشركات من خلال استثماراتها الكبيرة في مجال إدارة و المعرفة تنصب على تحقيق الآتي<sup>14</sup> :

- بناء ثقافة للمشاركة المعرفية
- خلق وظائف تستند الى ثقافة المعرفة
- خلق بيئة خاصة لنقل المعرفة الكافية
- الحصول على معرفة اضافية عن الزبائن
- قياس عمليات خلق المعرفة و الموجودات غير المادية
- استخدام المعرفة لخلق مردودات مادية

من خلال ذلك يتضح أن الاستثمار المعرفي للشركات المذكورة انصب على بناء منهج عملي و موضوعي لتطبيق مبدأ المشاركة في المعرفة المنظمة (التي تمتلكها والمنظمة) من قبل العاملين الذين يحتاجونها، كما أن هذه الشركات قد وجهت اهتمامها بالدرجة الثانية إلى تحقيق المعرفة الزبائية (المعرفة المتعلقة بالزبائن) ، نستخلص مما تقد أن الإدارة المعرفية و تطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المنظمة بآثار ايجابية مختلفة يمكن إنجازها على النحو الآتي :

- تحسين عملية اتخاذ القرار
- تحسين مستوى الاستجابة للزبائن
- تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات
- تحسين الابداع
- تحسين المنتج / الخدمة

و من ذلك يمكننا القول أن منظمات الأعمال يجب عليها أن لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيحقق لها منافع واسعة جداً و أن المؤسسات أو الشركات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات و الزبائن و الأسواق.

<sup>14</sup> حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص85

## المبحث الخامس : إدارة المعرفة والموارد البشرية

### المطلب الأول : أهمية رأس المال البشري :

ركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة (صناعها) في تكوين الثروة والقوة معا.

وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم إبلء موضوع استقطابها وتوظيفها والحفاظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم اعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية (HRA) أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي وغيرها.

ولعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج، ومن هنا فإن على الحكومات والمنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه سواء أكان في المدارس أو الجامعات، أو من خلال تدريب الموارد البشري وتميئتها بعد التحاقها بالعمل لضمان حيويتها وفعاليتها والحفاظة عليها لمواجهة المنافسة، ومن جانب آخر أن تشجع الإبداع والابتكار وأن تؤسس وتدعم البنية التحتية المؤسسية اللازمة للأعمال والعمال لضمان بقاءها واستمرارها.

يعرف رأس المال البشري بأنه مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمروها في العمل، ويتمثل الاستثمار في رأس المال البشري في الآتي:

- ✓ التعليم والتدريب .
  - ✓ إدارة الناس المتفوقين التي تقود إلى ربحية متفوقة .
  - ✓ التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعلم .
  - ✓ تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية .
  - ✓ إدامة قابليات الموارد البشرية .
  - ✓ رفع معنويات العاملين .
  - ✓ التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دوراتهم ويعمق من ولائهم والتزامهم .
- تتولى إدارة المعرفة التركيز على العقل المنظمي بمفهومه الشمولي الذي يضمن توزيع المعرفة من عقل لآخر، وتحويل المعلوماتية إلى معرفة عملية جماعية تؤسس للإبداع الجماعي، ومن هنا فإنها معينة بتقليل

الحيرة في أمرها في التفتة دويق بين الكلف التي تدفعها للعاملين وبين القيمة المتأتية من الإستثمار فيها بما يحقق لها إضافة القوة لنجاحها<sup>15</sup>.

**المطلب الثاني: مفهوم الإبداع المعرفي ومتابعته :**

**مفهوم الإبداع المعرفي:**

أشار "بيتر دركر" إلى أن الإبداع في أي مجال يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة لكن هذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، وأن الابتكار هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن بها للريادي أن يكون موارد جديدة منتجة للمال ويضفي بها على الموارد الحاضرة احتمالاً قوياً لبناء الثروة.

إن الإبداع المعرفي حاضنته الأساسية هو المورد البشري الذي يتولى عملية الإبداع ومن ثم تحويله إلى ابتكار ليحمله يعمل ولعل أهم التحديات التي تواجه المنظمات في قضية الإبداع المعرفي مايلي:

✓ مشاركة الأفراد الأفكار لتجعلها جزءاً من الذاكرة التنظيمية.

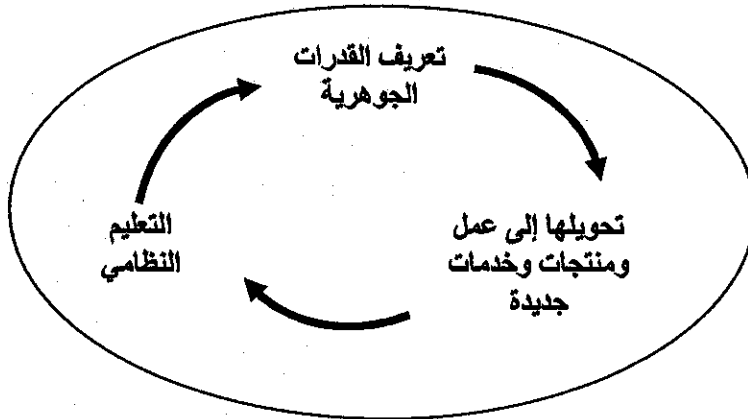
✓ تشجيع تنمية الأفكار وتشكيلها على شكل مشاريع ونماذج.

✓ تغليف نتائج المعرفة في عمليات ومنتجات الرأس المال الفكري للمنظمة .

هذا ولن يتم ذلك بدون عملية الإبداع المعرفي التي تتضمن عملية تدفق المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى صريحة بين الموارد البشرية من خلال تشجيع عملية التحريب وتهيئة المناخ التنظيمي الداعم لممارسات المعرفة الفضلى.

ومن جانب آخر فإن عملية بناء القدرات في المنظمة لا يمكن فهمها إلا من خلال الإبداع والابتكار الذي يشكل العنصر الثاني في هذه العملية وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل الآتي:

**شكل رقم (41): دورة القدرات الجوهرية**



**المصدر : المدخل الى ادارة المعرفة**



✓ بداية لابد من تعريف القدرات الجوهرية وقياسها، وهي الموارد الحقيقية التي تكسب المنظمة الميزة التنافسية، وتتكون من التكنولوجيا والمهارات المنتجة للقدرات والتي يتم تشكيلها من خلال تمكين العاملين لتبني قدرات التغيير للاستجابة إلى الفرص البيئية.

أما مقاييسها فمن أشهرها مقاييس التكنولوجيا المتمثلة في حجم الإنفاق على البحث والتطوير وبراءات الاختراع والتطبيقات الفنية ومقاييس تنمية الموارد البشرية المتمثلة في عدد الدورات التدريبية التي يتلقاها ومدى إسهامها في تقدمه وانخراطه في العملية الإنتاجية .

✓ الإبداع والابتكار من خلال تحويل القدرات الجوهرية إلى عمليات منتجة وخدمات جديدة تؤثر في المستويات المختلفة والقطاعات المتعددة والفرص البيئية المتنوعة وداخل القطاع الواحد من خلال القدرات الجوهرية الخاصة التي تتمتع بها المنظمة وتغلّفها في عملياتها وتعكس على مخرجاتها . ومن الأمثلة على ذلك ما توفره القطاعات الدوائية والكيميائية والصناعية والمالية وغيرها من البحث والتطوير وبراءات الاختراع وتبني التكنولوجيا الداعمة.

✓ التعلم الذي يساعد في اكتساب قدرات جديدة من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة، وتؤسس لبناء المعرفة والموقف التنافسي والذاكرة التنظيمية، وهنا لابد التميز بين تعلم "كيف" الذي يركز على تحسين ونقل المهارات وتعلم "لماذا" الذي يهدف إلى فهم العوامل السببية والروابط المنطقية لتطبيق المعرفة في سياقات جديدة<sup>16</sup>

#### مصادر الإبداع المعرفي :

هناك مبتكرات تولد في ومضة عبقرية، غير أن معظمها لا سيما الناجح هو وليد البحث الواعي والمهادف عن فرص الإبداع التي تتوفر في حالات قليلة فقط، إذ توجد هناك أربع حالات ضمن الشركة أو الصناعة وثلاثة أماكن إضافية خارج الشركة وضمن بيئتها الاجتماعية والفكرية.

#### أ- الحالات الأربع التي توجد ضمن الشركة أو الصناعة:

1- الحوادث غير المتوقعة: إذ تمثل الحوادث المفاجئة غير المتوقعة منبع الإبداع، ومثال شركة **ibm** عندما طورت أول آلة حاسبة حديثة من أجل عمل المصارف، لم تشتريها المصارف سنة 1933 وسرعان ما جاءت الفرصة التي أسعفت الشركة حينما أرادت مكتبة نيويورك العامة شراء الآلة. واشترت المكتبات أكثر من 100 آلة منها، وبعد 15 عاما أبدت الشركات والمؤسسات الاقتصادية وبصورة غير متوقعة اهتماما كبيرا بالآلة الحاسبة التي تمكنها من إعداد جداول الرواتب والأجور، حينها أدركت شركة **ibm** أنها أمام فرصة كبيرة للنجاح لم تكن متوقعة واستطاعت أن تقتنص فرصة شركة يونيفاك التي استخفت

باستخدام الآلة في مجال الأعمال التجارية ، وتبوت شركة **ibm** مكان الصدارة في صناعة الحاسوب وظلت مترتبة عليه حتى يومنا هذا .

2- التعارض أو التناقضات : بينما اندفعت شركات السفن والشحن خلال القرن التاسع عشر لبناء سفن أعظم سرعة وأقل استهلاكاً للوقود ، كانت اقتصاديات الشركات الناقلة تزداد سوءاً . إلى أن احتضرت السفن وماتت سنة 1950 ، الخطأ كان يكمن في التعارض بين فرضيات هذه المهنة وحققاتها . إذ أن التكاليف مستوطن في تعطل السفن عن العمل من خلال مكوثها عاطلة عن الحركة في الميناء .

ومن هنا جاء الحل بأن يتم تشغيلها جيئة وذهاباً وهو ما طبقته سكك الحديد والنقل البري ونجحت في عملها ، أي أن التحول هنا في وجهة النظر وليس في التكنولوجيا هو ما أحدث التغيير في النقل .

3- احتياجات هذه العمليات : كانت الحاجة للعمل على المقسم الآلي لكل فتاة عازبة حسب ما تنبأت به شركة **at.&t** خلال الأعوام (1909-1920) ضرورية بسبب زيادة الاتصالات الهاتفية وزيادة عدد السكان في أمريكا ألا أن الحاجة أم الاختراع حيث قامت الشركة بتطوير وتركيب المقسم الآلي . فحلّت المشكلة.

1- الصناعات وتغيير السوق : أن التغيرات في بنية الصناعة تتمخض عن فرص جديدة للإبداع ففي مجال توفير العناية بالصحة في أمريكا خلال السنوات الخمس عشر الماضية تم إنشاء مستشفيات جراحية ونفسية مستقلة ومراكز للطوارئ ومنظمات للرعاية الصحية في كل أنحاء البلاد ، وعندما تتغير بنية الصناعة أو السوق فإنها تتيح المجال للمجددين بفرص جيدة ليخلو بها إلى أنفسهم فترة طويلة ، وهو ما لا يهتم به التقليديين من كبار الصناعيين بل يهتموا القطاعات الأسرع نمواً في السوق وينذر أن تلائم الفرص الجديدة الطريقة التي دخلت الصناعة بها السوق أو التي حددتها أو أعدتها لخدمته .

ب- الأماكن الخارجية لفرص الإبداع هي :

1- التغيرات السكانية (الديموغرافية) : تعد هذه التغيرات الأهم في جميع فرص الأعمال الابتكارية الخارجية ومن الأمثلة على ذلك : أن اليابانيين تصدروا صناعة الإنسان الآلي (الروبوت) كثمرة لاهتمامهم بالمسائل الديموغرافية . إذ أدركت الدول الصناعية المتقدمة في السبعينيات وجود هبوط في عدد الأطفال وأن نصف الناشئين على مقاعد الدراسة وغير جاهزين للانضمام إلى العمالة التقليدية وأن الحل سيكون من خلال استخدام (الروبوت) في التسعينيات وهذا ما حصل

2- تغيرات في المفاهيم : " نصف الكوب الملائن " و " نصف الكوب الفارغ " عبارتان تصفان نفس الظاهرة لكنهما مختلفتان في المذلول اختلافاً كبيراً و تغيير المفهوم من النصف الأول إلى الثاني يفتح فرصاً للابتكار والتحديد ، ومن الأمثلة على ذلك أنه عندما تحسن المستوى الصحي في أمريكا خلال السنوات الماضية العشرين وتمثل ذلك في نقص معدات وفيات المواليد وارتفاع معدلات التعمير أو الشفاء من السرطان باستثناء بعض أنواعه التي جعلت قلقاً هيمن على مشاعر الناس (النصف الفارغ

أدى ذلك إلى قفزات هائلة في اختراعات لأسواق جديدة لمجالات العناية بالصحة والأطعمة ومراكز التدريب الرياضي واللياقة البدنية و أجهزتها .

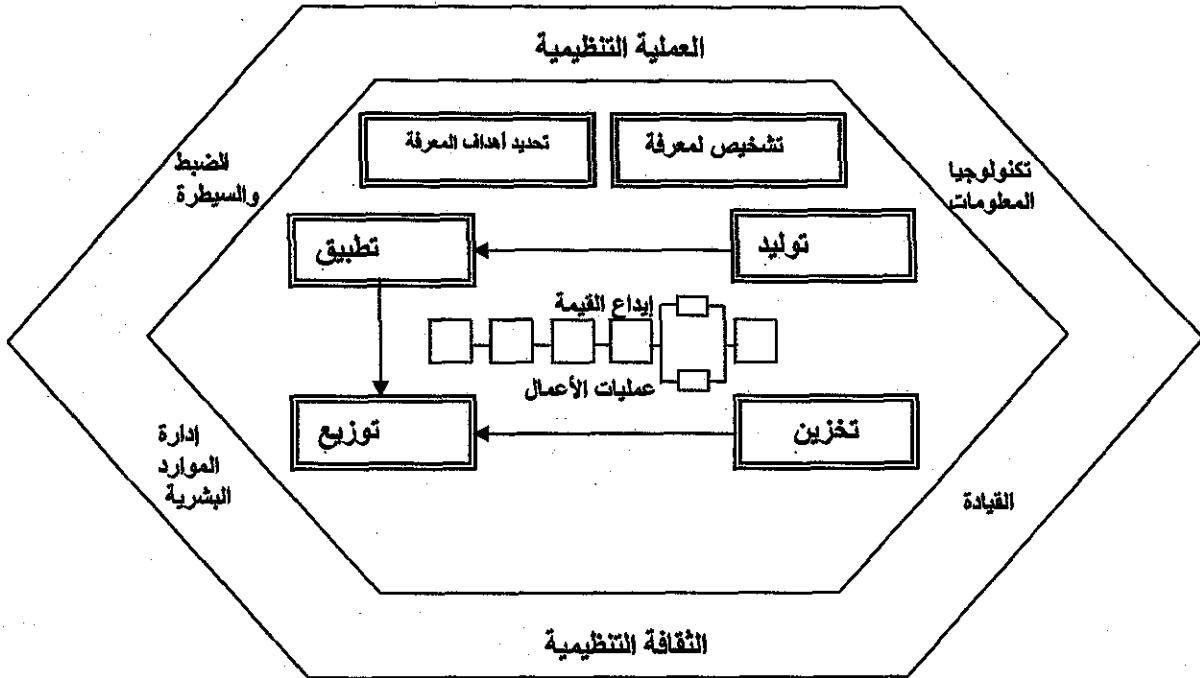
3-المعارف الجديدة : أن المبتكرات الصانعة للتاريخ و التي تصنف في مرتبة عالية تلك التي يقوم بناؤها على المعرفة سواء أكانت عملية أو فنية أو اجتماعية وأنها تتمتع بموقع النجومية في عالم الريادة كما أنها تجلب المال والشهرة ومن الأمثلة على ذلك الحاسوب و المصارف وصناعة الطيران التي بنيت على أساس من المعرفة العلمية وحاجات السوق فحققت نجاحا باهرا وستبقى .

وبناء على ما سبق ، فإن ما تفتقر إليه الإدارة هو التصميم على الترحيب بالأفكار والسعي وراءها لتلمسها بدلا من الجري وراء المنتجات والعمليات التصنيعية ، فهذه الأخيرة ما هي إلا وسائل تصبح بفضلها الأفكار فاعلة ، ومن هنا تقتضي ضروريات العملي ، وأن صنع المستقبل يتطلب شجاعة وعملا إلى جانب الثقة بأخذ زمام المبادرة وتشجيع المخاطرة المحسوبة وتهيئة دعم بيئة الإبداع المعرفي<sup>17</sup> .

### المطلب الثالث: عملية إدارة المعرفة :

اختلف الباحثون في تصميم العمليات الأساسية في إدارة المعرفة كما اختلفوا في نماذجها ولكن ولغايات تعزيز فهم جوهر عملية إدارة المعرفة وبيئتها المحيطة فإنه سيتم إدراج الشكل الآتي الذي تبناه مدخل fraunhofer ipik berlin .

الشكل رقم (42) :جوهر عملية إدارة المعرفة وبيئتها المحيطة



المصدر : المدخل الى ادارة المعرفة ص 349

تقتضي عملية فهم جوهر عملية إدارة المعرفة التكامل بينها وبين الأنشطة الداعمة لها سواء أكانت على شكل تكنولوجيا معلومات أم عمليات تنظيمية وثقافة تنظيمية أم قيادة وسيطرة أم إدارة موارد بشرية وفيما يلي توضيح ذلك باختصار :

✓ تشخيص المعرفة: وتعني عملية التعرف على المعرفة الحرجة داخل المنظمة وخارجها ثم تحديد مكانها والفجوة المعرفية ويستخدم في ذلك خريطة المعرفة .

✓ تحديد أهداف المعرفة : وتتلخص في وضوحها وفي تحسين العمليات والمنافسة على المدى الطويل والقصير وفي الوصول إلى النجاح وقيادة السوق وتحقيق رضا الزبائن وتبني الابتكار وشفافية العمليات

✓ توليد المعرفة : من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل الاندماجات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين أو من خلال الموارد الداخلية من خلال التعلم وفرق العمل .

✓ تخزين المعرفة : سواء أكان في قواعد البيانات أو التقارير أو الحالات الدراسية وفي النظم الخبيرة أو في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة بعد انتهاء يوم عملهم .

✓ توزيع المعرفة: أي نقل المعرفة المطلوبة للشخص في الوقت المناسب ، ويتم ذلك من خلال الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها مثل شبكات الإنترنت والإنترنت ومن خلال فرق العمل .

✓ تطبيق المعرفة : تعد هذه العملية المهمة الضرورية والهدف الأساس لإدارة المعرفة ، فتطبيق المعرفة هو الوحيد الذي يسمح للأفراد وللعملية المعرفية التراكمية بالتعلم وبالنتيجة فإنها ستولد معرفة جديدة . والمعرفة ما لم تطبق تكون من قبيل الثراء الفكري . ومما يعزز من التطبيق الإدارة الذاتية وتطبيق معرفة كيف<sup>18</sup> (المعرفة التكنولوجية) .

ولغايات تعميق الفهم لدور القيادة والثقافة في إدارة المعرفة ودور عمال المعرفة فإنه سيتم توضيحها بالآتي :

### المطلب الرابع القيادة وإدارة المعرفة :

المعرفة وظيفة الإنسان فهي موجودة في المورد البشري، ولذلك يقتضي الأمر من القادة الأذكياء أن يعرفوا وأن يركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها وفي تطبيقها .

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم والمصادقية والقوة والجدارات المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها في الآتي :

✓ تدريب العاملين .

- ✓ تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة .
- ✓ توفير الموارد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي .
- ✓ يقودون المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة .
- ✓ يكافئون جهود العاملين المميزين .
- ✓ يسهلون عمل الأفراد وتنمية فرق العمل .
- ✓ يعطون جزءا من مهمتهم للمنظمة التعليمية والتعلم التنظيمي .
- ✓ يشاركون الأفراد في الرؤية وصياغة الإستراتيجية .

### 1- الصفات العشر لقادة المعرفة :

يوصف قادة المعرفة وروادها بصفات متعددة يمكن إجمالها بالصفات العشر الآتية :

- ✓ يمتلكون رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئتها وأهداف المعرفة .
- ✓ يدعمون أبطال المعرفة وصنّاعها ويشيرون الحماس لديهم .
- ✓ لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية .
- ✓ يستعملون العمليات وأطر العمل المنظمة كقوة مرئية .
- ✓ يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة .
- ✓ يستعملون الاتصالات الفاعلة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال .
- ✓ في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات ، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقا) .
- ✓ يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات .
- ✓ عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم .
- ✓ يطورون برامج الحافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك .

### 2- الصفات العشر للمتخاذلين عن إدارة المعرفة:

وفيما يلي عشر صفات يوصف بها المتخاذلين والمتقاعسين عن إدارة المعرفة وهي :

- ✓ الذين يبسطون المعرفة إلى نموذج قاعدة البيانات أو المعلومات بدون فهم شامل لماهية المعرفة .
- ✓ ينشرون المعرفة المتوفرة بسهولة مقابل تلك المعرفة الأكثر فائدة الواجب نشرها .
- ✓ يعملون في الجيوب المعزولة بدون توفير الدعم القوي لإدارة المعرفة كأن يعمدون إلى تسليم المسؤولية عن أنظمة المعرفة إلى قسم نظم المعلومات دون الانشغال بالمنظمة ككل .
- ✓ يركزون على سمات وعمليات ضيقة للمعرفة كالمشاركة فيها، بدلا من التركيز على كل العمليات المتعلقة بتوليدها وتخزينها وتطويرها وتطبيقها .

- ✓ يتبعون بصورة عمياء عملية التغيير كأن يركزوا على عملية إعادة هندسة العملية الإدارية بدون فهم بعد المعرفة المرتبط بها .
- ✓ يقلصون دور مصادر المعرفة الخارجية بدون تقدير للمعرفة الحيوية التي قد تفقد.
- ✓ يعتقدون بأن التكنولوجيا وحدها هي الجواب على إدارة المعرفة كأن يقولون بأن النظم الخبيرة وحدها تضمن طريقة تنيم واستعمال المعرفة
- ✓ يتمتعون بعائق ثقافي رئيسي ربما سببه المناخ الذي ينادي بأن المعرفة قوة.
- ✓ يعرفون جميع الأجوبة، بمعنى ليسوا منفتحين على الأفكار الجديدة غير صبورين إذ يعتقدون بأن إدارة المعرفة ربما تكون مشروعاً أو برنامجاً قصير الأمد<sup>19</sup>

### 3- متطلبات قيادة المعرفة الذكية :

- يتطلب العمل المعرفي قيادة ذكية على تسهيل فعالية استخدام المعرفة في الوقت الحرج من أجل المنافسة وذلك من خلال القيام بالمتطلبات الآتية :
- ✓ تقدير الجدارات المعرفية في المنظمة : ويشمل ذلك تقدير المخزون المهاري والقابليات والمواهب التي لا يمكن استبدالها ولا تتعزز الإنتاجية إلا بوجودها .
- ✓ الاستجابة لتعويض النقص الحاصل في البيئة الداخلية للمنظمة لمواجهة متطلبات البيئة الخارجية من خلال التنسيق والتغيير.
- ✓ المعرفة النشطة والحوية للسوق الخارجي وللطبيعة المخادعة للمنافسة في سوق العمل والتأكيد على دور الابتكار والأداء المتميز لمقابلتها .
- ✓ الاستجابة المباشرة لبيئة الشركة الخارجية وخاصة الزبائن والموردين والحكومة والمجتمع وفرص وتهديدات هذه البيئة.
- ✓ قياس العائد على الوقت : من خلال الإبداع في تصميم المنتج وإعادة تصميمه . ويمثل ذلك التغذية العكسية التي تحكم على فاعلية المعرفة الجديدة عبر الوقت.

### المطلب الخامس : القيادة والثقافة :

- من المهم في المنظمات المعرفية أن تكون مرنة ورشيقة ومسطحة، وأن تدعم ثقافتها هذه الصفات، كما أن تكون مبدعة تحرص على دفع العاملين نحو الالتزام بالرؤية والبناء من الداخل، وأن تكون مبتكرة محددة داعمة لاتخاذ المخاطرة والتجديد، وهذا يتطلب إحداث ثورة في الاتجاهات والقيم والسلوك .

الثقافة التنظيمية أنواع مختلفة فهناك ثقافة التعاون والتعايش والمساعدة والصراع، المطلوب من المنظمات المعرفية تبني ثقافة التعاون الذي يشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها وأن محور التركيز في ثقافة منظمات المعرفة هو عملية تمكين العاملين من خلال الثقة بهم في حل المشكلات وفهم مهمة الشركة . وللتمكن أبعاد تتضمنها كلمة smart وذلك على النحو الآتي:

**S/support**: مدعوم من قبل الإدارة العليا.

**m/motivated**: تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم .

**a/authority**: منح السلطة بمحاذاة اتجاه الإستراتيجية .

**r/responsibility**: المسؤولية مهمة في التمكين.

**t/trust**: الثقة في العاملين .

وهي تشكل جزءا من ثقافة المنظمة المعرفية، ومن موجداتها غير الملموسة ،أما دور القيادة في الثقافة فإنه يتمثل في توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال وتدريبهم ليسلكوا سلوك الريادي في العمل وتعزيز الثقة فيهم ،وفي إشاعة ثقافة المنظمة التي تسمح للعاملين بالعمل حتى لو أخطأوا وأن يتعلموا من أخطائهم وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤية والمعلوماتية .

### المطلب السادس: عمال المعرفة (صناعها):

اختلف الباحثون في تعريفهم لعمال المعرفة فمنهم من ذهب لتعريفهم بأهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية، وذهب فريق آخر إلى تعريفهم بأهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات وخدمات الشركة من خلال تطبيقهم لمعارفهم ، وأضاف فريق ثالث بأهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة . ولعل مرجع هذا الاختلاف يعود إلى عمل المعرفة الذي يتطلب الخبرات والإبداع والابتكار وتحويل الخبرات إلى معرفة تعزز من قيمة المنتجات أو الخدمات .

#### 1- أصناف عمال المعرفة :

يصنف عمال المعرفة في الشركة إلى خمس مجموعات هي:

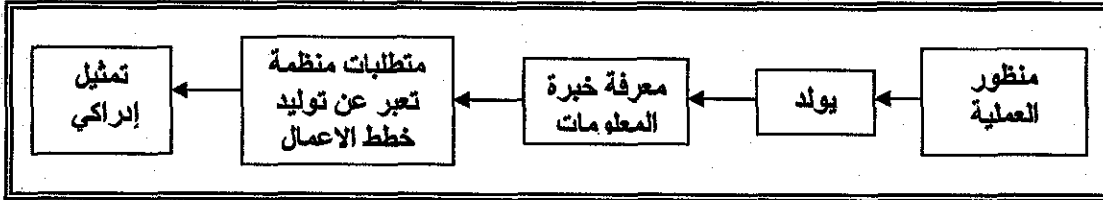
- ✓ ممارسو المعرفة (العمالة التشغيلية).
- ✓ ريادة ومهندسو المعرفة (المستوى الأوسط) .
- ✓ الحاملون ذوو الرؤية الثاقبة (المستوى الأعلى) .
- ✓ مديرو المعلومات والبنية التحتية لإدارة العمليات.
- ✓ الزملاء الداعمون (السكرتاريا والمكاتب).

## 2- جدارات عمال المعرفة :

ينبغي على عمال المعرفة أن يتمتعوا بالجدارات المعرفية الآتية:

- 1- التحديد العملي للمعرفة : من المنظور النفسي المعرفة يمكن فهمها كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقتها بالوحدات والكميات وعليه، فإن عملية الإدراك يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

شكل ( 43 ) : تفاعل المعرفة مع التمثيل الإدراكي .



المصدر: المدخل الى ادارة المعرفة ص354

## 2- قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية المتعلقة في أمرين:

أ - التقويم الحرج للمعلومات والمعرفة من أجل التعلم والاتصال .

ب- اختيار المعلومات وبناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات وتشجيع الانفتاح وتحفيزه وهذا

يتطلب إدراك قيمة المعلومات والمعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الفرد من القيام بدور فاعل محفز

- 3- إبداع المعرفة : القدرة على الاتصال والتعلم المستمر إذ يتم استخدام الخبرات هنا في عملية التعلم ، وعملية الاتصال تتطلب الإصغاء للتعبير اللفظية وفهم المكتوبة وإدراك دورها في عملية التفاعل الفعال في نقل المعرفة .

4- تخزين المعرفة: أن يمتلك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة وتوجيه الآخرين للمشاركين فيها وتخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة .

5- توزيع المعرفة : العمل الجماعي وإدراك قيمة المعرفة : عندما يتم مشاركة المعرفة فإن ذلك يتطلب القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة ، وجعلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم وتحفيزهم للعمل بروح الفريق ، وإدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فرق العمل ، ومعرفة الشركة كإطار عام لإدارة المعرفة الفاعلة التي تبتكر حلول المشاكل وقرارات حلولها .

6- تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم وفهم خبرات جديدة ، ويتطلب ذلك قدرة على استخدام وسائط نقل المعرفة وأساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزز من قدراتها الجوهرية في صياغة وتكاملية المعرفة مع الأنشطة الرئيسية التي تكمل عملية إدارة المعرفة.



### 3-المهارات الأساسية لعمال المعرفة:

يتمتع عمال المعرفة في المهارات الأساسية الآتية :

1- المهارات الفكرية: يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي التي تتضمن الرؤية الواضحة عن كيفية تحسين المنتج ، وكيف يمكن للشركة أن تحسن من أدائها بإضافة القيمة المضافة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها ، والنظر إلى المنظمة بصورة كلية ، وإلى كيفية ترابط أجزائها .

2-المهارات الإنسانية والشخصية وتشمل الآتي:

أ- القدرة على العمل من خلال الأفراد ومعهم.

ب- التعلم والتدريب وتشجيع الآخرين على التغيير.

ج- الاتصال مع الآخرين وفي جميع الاتجاهات وامتلاك اللغة والمعاني لفهم عمل المستويات الإدارية المختلفة.

د- الفهم ويشمل تشخيص المشكلات وتأثيرها وتوقعات العاملين نحو حساسية تطبيق نظم المعرفة.

3- المهارات الفنية: وتشمل ما يلي:

○ معرفة واسعة بممارسات الأعمال بشكل عام مع القدرة على ترجمة المعلومات الفنية في المستويات الدنيا

○ التفاعل الديناميكي مع فرق العمل.

○ المعرفة التكنولوجية في مجالات تكنولوجيا المعلومات ونظمها وبرمجياتها ويتعاطم دور المهارات الفنية خلال عمليات اكتساب المعرفة وتخزينها وتنظيمها.

### المطلب السابع: وظيفة وأدوار مدير المعرفة (ضابط المعرفة الرئيس):

يناط بمدير المعرفة القيام بوظيفة ضابط المعرفة الرئيس وتشمل مهامه ما يلي:

1- تعظيم العائد على الاستثمار في المعرفة: في العمليات والعاملين والتكنولوجيا .

2- مشاركة الممارسات الفضلى وتعزيز مشاركتها بين العاملين .

3- تحسين وتشجيع ابتكارات الشركة وجعلها تجارية.

تقليل هجرة الأدمغة أو فقدان المعرفة في كل المستويات التنظيمية.

أما الأدوار التي يطالع بها في تنفيذ مهامه فهي:

1- وكيل تغيير: يعمل على تحويل المعرفة من ضمنية إلى مشاركة.

2- محقق: يعمل على تشخيص المشكلات وتحديد ما هي الحلول اللازمة لها.

3- ضابط ارتباط: يربط بين توقعات العاملين وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها.

4- المستمع والمصغي: إلى العاملين للوصول إلى أفكارهم واستخلاص النتائج المترتبة على تفاعلاتهم .

5- سياسي: قادر على حل المشكلات الموجودة بدون افتعال غيرها.

المطلب الثامن: مثال عن حالة مجموعة سكانديا السويدية للخدمات المالية: تعزو هذه المجموعة نموها الذي أدى إلى ارتفاع مركزها إلى الثالث عالميا وبعد أن كانت تحتل المركز (300)، فضلا عن حدوث ارتفاع بنسبة 100% في العلاوات السنوية خلال خمسة أعوام إلى تفسيراتها المتعددة لوجوه رأس المال الفكري.

مدير المجموعة "ليف أدفنسون" اقتبس عبارة تقليدية لتوماس ستوارت وهي (أن رأس المال الفكري شيء لا تستطيع أن تلمسه بيدك ولكنه يجعلك ثريا مع ذلك) غير أن الثروة لا تعني بالضرورة النقود وإنما القيمة السوقية للمجموعة ، وهذه القيمة يتم تكوينها بواسطة رأس المال النقدي والفكري إلا أن الثاني يمثل قيمة مخبأة ومستترة داعمة للأداء .

ويتضمن ذلك عنصرين أساسيين في رأس المال يشكلان مكونين لما يسمى برنامج القيمة وهما :

1- رأس مال بشري : القدرات الجوهرية ، المهارات ، الامتيازات ، الإبداع ، .....

2- رأس مال هيكلية : أنظمة تكنولوجيا المعلومات وقواعد بيانات العملاء.....

تسعى سكانديا إلى حصر كمي لكامل قيمتها المستترة من خلال برنامج المستكشف والذي يقوم على أربعة بؤر تركز على المالية والعملاء والعمليات والتجديد والتطوير.

تم تطوير مقاييس لقياس هذه البؤر الأربع ، ويقول (أدفنسون) أن برنامج المستكشف يوفر تقارير متوازنة عن طريق إضافة نسب متصلة بالمقاييس المالية التقليدية: وتقود هذه العملية إلى ممارسة إدارة منظمة وكاملة للقيمة المطمورة (المخبأة) مما يساعد على تعزيز علاقات المستثمرين والعملاء ولهذا تقوم المجموعة بنشر تقارير سنوية يلحق بها ملحق بعنوان رأس المال الفكري.

أبرز المقاييس للبؤر الأربع مايلي:

1- بؤرة التركيز المالي: القيمة المضافة/الموظف الواحد،المصروفات الشخصية،المصروفات الكلية للشركة ، الاستثمارات التعليمية .

2- بؤرة التركيز على العملاء : الحسابات/ الموظف الواحد،إعداد الأفراد المناط بهم مهمة الاتصال والمبيعات والاستثمارات التعليمية / إعداد الحسابات .

3- بؤرة التركيز على العمليات : عدد سنوات الخدمة للموظف في الشركة ،عدد القياديين ، العاملون المتمرسون في مجال تكنولوجيا المعلومات ومؤشرات دعمهم .

4- بؤرة التركيز على التجديد والتطوير : الاستثمارات التعليمية /الموظف الواحد إعداد الموظفين ذوي الدرجات الوظيفية ، نسب الموظفين ممن تقل أعمارهم عن 40 سنة.

### خلاصة الفصل الرابع

من خلال ماسبق، يظهر أن للمعرفة وإدارتها تأثير كبير على منظمات الأعمال بشكل عام سواء على أداؤها أو مواردها البشرية وكذا قدراتها التسويقية والتنافسية وصولاً إلى قراراتها الإستراتيجية .

فالتحول من اقتصاد المادة والندرة إلى اقتصاد المعرفة يشكل تحدياً أمام مسيري منظمات الأعمال والمؤسسات في مامدى استخدامهم لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية .

وبالتالي يتوجب على المؤسسات ضرورة وضع نظام لتسيير واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، ذلك ان تأثير المعرفة عبر مختلف مصادرها يغدو حاسماً على كامل النشاط الإقتصادي، بحيث أصبحت المعرفة وعملية إدارتها الأصل الرئيسي لأي نمو إقتصادي، ومنه قد تحول العالم من البحث والتصادم من أجل مصادر النادرة إلى البحث والتصادم من أجل السيطرة والتحكم على أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة وتقنياتها وإدارتها وإستغلالها.

# الفصل الخامس :

## دراسة حالة

### المؤسسة الجزائرية

#### - موبيليس -

مقدمة الفصل الخامس

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني : دراسة إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة

المبحث الثالث : تنافسية المؤسسة

المبحث الرابع : إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات

خلاصة الفصل الخامس

## مقدمة الفصل الخامس

عمد قانون 30-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة مما ترتب عنه :

- ❖ تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ❖ إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.
- ❖ تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر.

وفي عام 2002 استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال، ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لمؤسسة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة الكلية لنظم اتصالات الهاتف النقال (Global System (GSM) For Mobile Communication) الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. وتمت عملية تفريع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "م م موبيليس" للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال لمؤسسات أجنبية وهذا دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال في منافسة حادة مع تلك المؤسسات الأجنبية، الأمر الذي ألزمها تبني أفضل التكنولوجيات والكفاءات وإدارتها بفعالية، لمواجهة هذه المنافسة. ومن هذا المنطلق يحتوي هذا الفصل على دراسة تطبيقية نحاول من خلالها التعرف على مدى تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس" لمبادئ إدارة المعرفة مع تبيين الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق وتحسين تنافسية المؤسسة.

## منهجية الدراسة

- سنحاول من خلال هذا الفصل و استنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي، و نعكس فيه قدر المستطاع ما جاء في الجانب النظري وهذا من خلال المباحث التالية :
- يتضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للنقال "موبيليس".
  - أما المبحث الثاني فيتضمن تحديد مستوى إدارة المعرفة داخل المؤسسة، بالاعتماد على بعض المقاييس في ذلك، بالإضافة إلى دراسة ميدانية على مستوى مؤسستها الجهوية ببيشار.
  - وفي المبحث الثالث قمنا بدراسة تنافسية المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها.
  - وأخيرا، في المبحث الرابع تطرقنا إلى أهمية إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات

### أسباب اختيار دراسة الحالة

تعود أسباب دراسة الحالة بشكل رئيسي إلى:

- 1- أهمية قطاع الخدمات، حيث زاد الاتجاه نحو اقتصاد الخدمات إذ تحولت معظم الاقتصاديات إلى الاقتصاد الخدمي المبني على المعلومات والمعرفة.
- 2- توسع سوق الهاتف النقال على مستوى الجزائر.
- 3- الدور الإستراتيجي الذي يلعبه قطاع الاتصالات في تطوير النشاطات الاقتصادية والاجتماعية.
- 4- التطور الكبير و السريع الذي حققتها مؤسسة "موبيليس" في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، والمكانة المرموقة التي حققتها في ظل منافسة قوية مع مؤسسات كبيرة رائده في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال مثل مؤسسة "أوراسكوم".

### أدوات الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الوسائل التالية:

- 1- المقابلات والزيارات الميدانية مع المسؤولين، لتوضيح مغزى الموضوع.
- 2- استخدام مقياسين لقياس إدارة المعرفة في المؤسسة، المقياس الأول تم إنجازها من طرف آرثر أندرسن بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة، أما الثاني فأبجز من طرف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير. وكلا المقياسين يتم الاعتماد عليهما في المؤسسات الأمريكية.
- 3- المجلات والوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى مصادر خارجية كالإنترنت، ومختلف الوثائق الأخرى.
- 4- النشرات الفصلية التي تقدمها سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

## المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

### المطلب الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس"

#### 1) لمحة تاريخية عن المؤسسة<sup>(1)</sup>

في عام 2002 استفادت شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقل ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. و تمت بعد ذلك عملية تفريع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء "أ تي م موبيليس" للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم. وقامت بعدها بتطوير نشاطاتها و بشكل سريع حيث حققت ما يلي :

- في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين.
- في أوت 2004 موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق " موبيليس البطاقة".
- ديسمبر 2004 موبيليس تحرز على مليون مشترك.
- فيفري 2005 موبيليس تقترح خدمة الانترنت عبر الهاتف تحت اسم +Mobi.
- مارس 2005 موبيليس تقترح الخدمة الجديدة موبيليت.
- مارس 2005 موبيليس تدشن أول وكالة تجارية لها.
- أبريل 2005 موبيليس تحرز على مليوني مشترك.
- سبتمبر 2005 موبيليس تحقق نجاح آخر بإحراز ثلاث ملايين مشترك.
- أكتوبر 2005 موبيليس تأخذ حجما أكبر بأربعة ملايين مشترك.

#### 2) الإنجازات التي حققتها المؤسسة

في سبتمبر 2004 انتهجت المؤسسة إستراتيجية جديدة وهذا على كل المستويات من التجاري التقني وحتى في مجال التوسع الهيكلي مما مهد لانطلاق فعلي لمختلف النشاطات، إستراتيجية اتصالية جد فعالة، سياسة تجارية جديدة، وطرق جديد لتطوير الشبكة.

كل هذا أعطى نتائج جيدة ترجمت بزيادة فائقة في عدد المشتركين وصلت إلى 9 ملايين مشترك إلى حد اليوم، ليس هذا فقط، فقد عمدت "موبيليس" إلى وضع برنامج واسع لتطوير شبكة التغطية عبر التراب الوطني، فهي اليوم تغطي أكثر من 96.7 بالمئة من التراب الوطني بشبكة ذات جودة عالية.

<sup>1</sup> -Le Journal de MOBILIS , N° 1, 2006 . P 7

## المطلب الثاني : أهداف المؤسسة والتزاماتها

### (1) أهداف المؤسسة : نطمح المؤسسة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- الزيادة في عدد المشتركين وزيادة الحصص في السوق.
- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى كافة السكان بالجزائر.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة، وتصدير قمة السوق بحيث تكون "موبيليس" المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي وهذا :-

- تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال.

- تنمية الشبكة التجارية.

### (2) التزامات المؤسسة: تلتزم مؤسسة "موبيليس" بتحقيق مايلي:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
- التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
- الإسغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر.
- الاعتماد على آخر التكنولوجيات.
- تكيف الشبكة و الخدمات مع حاجيات مجمع المعلومات.
- الوفاء بكل الوعود.

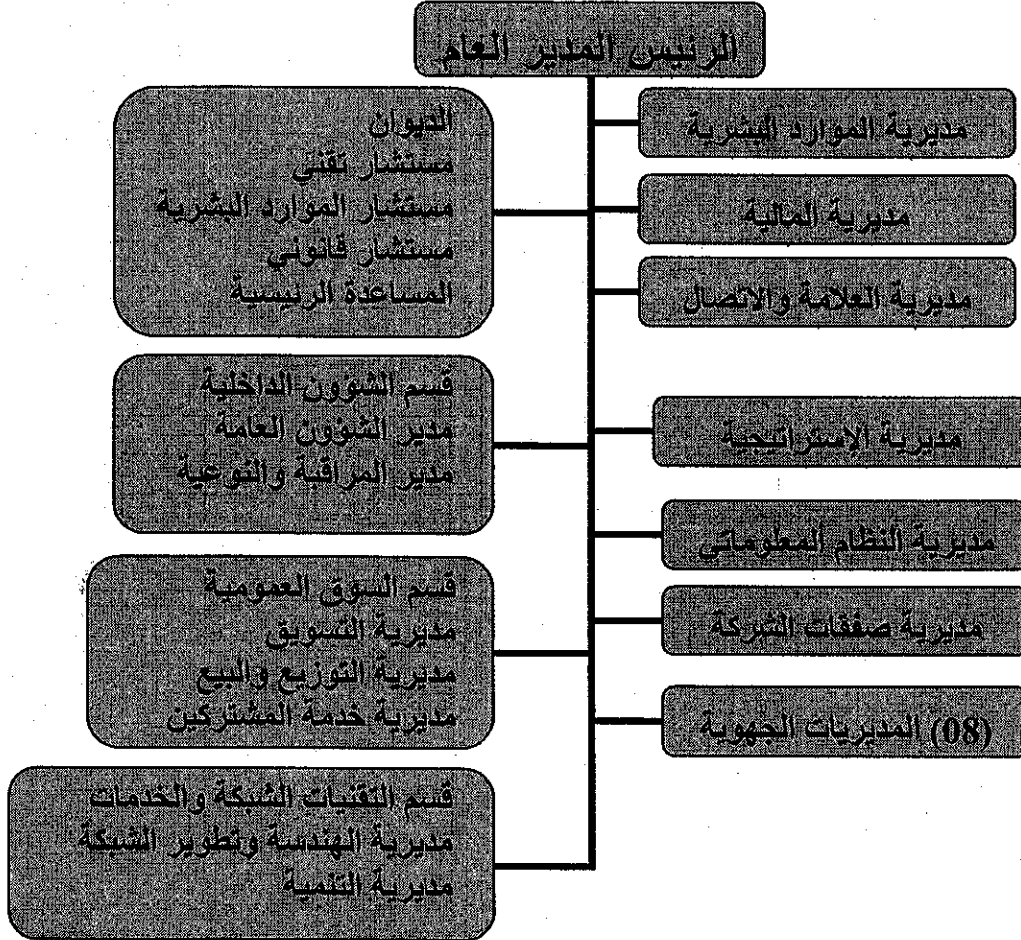
### (3) الخدمات : توفر المؤسسة عدة خدمات لمشركيها منها :

- الرسائل الإلكترونية من وإلى كل متعاملي الهاتف النقال بالجزائر و بالخارج.
- الكشف عن رقم الهاتف.
- المكالمة المزدوجة.
- الرسالة الصوتية.
- الاجتماع بثلاثة.
- التذكير الأوتوماتيكي والحاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمة.
- التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.
- خدمة التجوال خارج الوطن.
- خدمة الانترنت عبر الهاتف (GPRS/MMS) لإرسال واستقبال الصور، الموسيقى. وموقع الأنترنت.

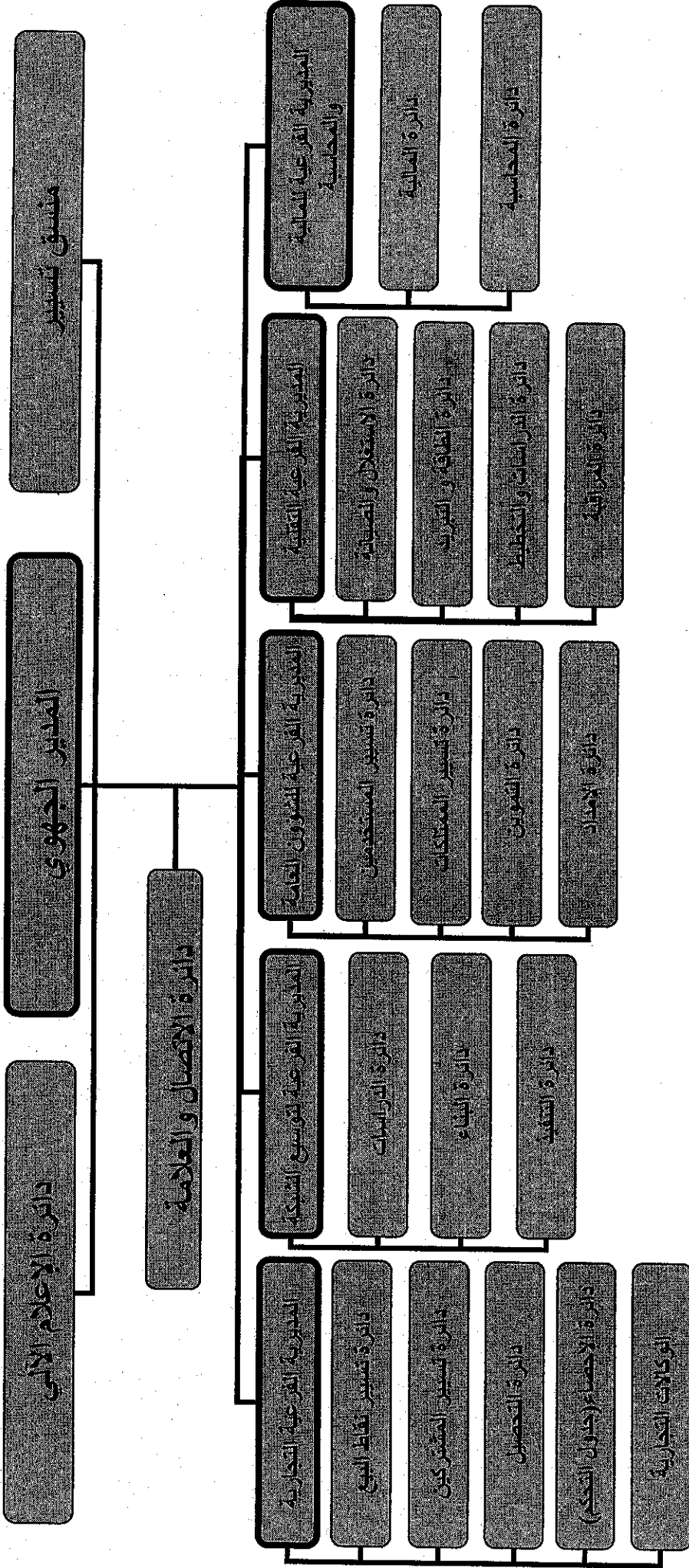


## المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولمؤسستها الجهوية

(1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس : ساري المفعول بداية من فيفري 2006



الشكل (44): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس"



الشكل (45) : الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية لمؤسسة إتصالات الجزائر للنقل "موبيليس"

## المبحث الثاني : دراسة إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة

### المطلب الأول : قياس إدارة المعرفة في المؤسسة

#### 1) مقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة

طور هذا المقياس من طرف (آرثر اندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (The American Productivity & Quality Center) كأداة لاختبار قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة أطلق عليه اسم " أداة تقييم إدارة المعرفة " وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة. بحيث تكون الإجابة على هذه الأسئلة من أحد الخيارات الخمسة وأعطى لكل خيار درجة وهي كالآتي<sup>(2)</sup>:

مطلقاً(0)، نادراً(1)، أحياناً(2)، معظم الأوقات(3)، في جميع الأوقات(4)

وعلى أساس مجموع النقاط التي تجمعها المؤسسة يتم تصنيفها بين الأربع مستويات لإدارة المعرفة التالية :

- (9-1) نقطة : المؤسسة تحتاج لتحسين متميز.

- (19-10) نقطة : المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح .

- (30-20) نقطة : المؤسسة تسير في المقدمة.

- (40-31) نقطة : المؤسسة رائدة في ميدان المعرفة.

إعتمدنا على هذا المقياس لمعرفة مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر للنقال "موبيليس" و أخذنا مديرتها الجهوية بيبشار كجزء من الكل لإجراء هذا الإختبار، الذي أجري في شكل مقابلة خاصة مع المدير الجهوي.

2- صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره،ص ص 102-104 نقلا عن :

Andersen .Arthur, ( In the 90 s it s what You Know) *Business NH Magazine*, 1996 , Vol 13, Issue12 , p11

و كانت النتيجة كما يلي :

الأسئلة	مطلقاً (0)	بأدنى (1)	حياناً (2)	معظم لأوقات (3)	في جميع لأوقات (4)
هل تقوم المؤسسة برفع المعرفة بوضوح بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟			✓		
هل يتاح الوقت للمستخدمين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة حتى في حالة إخفاء الفكرة كلياً؟			✓		
هل يساهم جميع المستخدمين في البحث عن المعرفة؟		✓			
هل المعلومات - مثل بيانات المبيعات وملف الزبائن وأفكار الزبائن - يجري تضمينها في نظام المعرفة؟				✓	
هل نظام العمل مرن ويتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخدامها؟				✓	
هل المؤسسة تقيس وتتابع بشكل متناسق قيمة رأس مالها المعرفي؟			✓		
هل المؤسسة تقوم بمجهود كبير للحصول على أفضل معلومات من مصادر متعددة؟	✓				
هل المؤسسة تحدد بشكل متناسق المعرفة الداخلية للمستخدمين على الأفراد؟			✓		
هل التشجيع والمكافآت والأشكال الأخرى من التكريم بصمة لتشجيع المشاركة في المعرفة؟			✓		
هل تعيد المؤسسة ترتيب البيئة المادية من أجل تسهيل للمشاركة في المعرفة؟				✓	

الجدول (3) : قياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة

بعد جمع النقاط تحصلت المؤسسة على مجموع (25) نقطة، و بهذا فإن المؤسسة تنتمي إلى المجال الثالث ( 20 - 30)، أي أن المؤسسة تسير في المقدمة في ميدان المعرفة، وهذا ما أكد لنا من طرف مدير المؤسسة حيث بين لنا أن المؤسسة تهتم كثيرا بهذا المجال وهذا من خلال السعي الدائم والمكثف للحصول على مختلف أنواع المعرفة في مجال تكنولوجيا الاتصالات وتقنياتها والعمل على إكتسابها وفهمها ثم نشرها وتوزيعها على الأفراد داخل المؤسسة .

ولتحديد مدى استعداد المؤسسة للدخول أكثر في برنامج إدارة المعرفة، قمنا أيضا باستعمال مقياس معتمدة من طرف<sup>(3)</sup> : الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) (American Society For Training & Development)، وهو أيضا يتمثل في مجموعة من الأسئلة تقابلها ثلاثة اختيارات ولكل اختيار درجة من التنقيط، كما يلي :

لا (01)، متردد (02)، نعم (03)

وبعدها تحسب النقاط المسجلة لتحديد درجة استعداد المؤسسة للدخول أكثر في برنامج إدارة المعرفة حسب المجالات الموالية :

- (10 - 19) نقطة : ليست في مرحلة الإستعداد، وينبغي عليها أن تراجع الأفكار المطروحة في مجال إدارة المعرفة.

- (20 - 24) نقطة : هي على مقربة، وفي الطريق وتحتاج إلى بعض القضايا التنظيمية لتأمين تنفيذ النجاح.

- (25 - 30) نقطة : هي على استعداد ووضعها جيد للمبادرة.

وقمنا بطرح هذه الأسئلة أيضا على المدير الجهوي، مع بعض التغيير حسب طبيعة نشاط المؤسسة و حسب متطلبات الدراسة .

وكانت النتيجة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

نعم	متعدد	لا	الأسئلة
✓			هل إستراتيجية المؤسسة للمستهة القادمة والمستويات الثلاث التالية واضحة ؟
✓			هل المعرفة الأكثر أهمية التي تحتاج المؤسسة لاكتسابها والمشاركة فيها قد جرى تحديدها وأصبحت معروفة في أرجاء المؤسسة ؟
	✓		هل أداء الأفراد يرتبط بشكل واضح مع إستراتيجيات العمل واحتياجات الزبون، احتياجات المؤسسة للمعرفة ؟
	✓		هل تم تحديد الأفراد المهتمين بالعمل وجرى تقييمهم والعناية بهم بشكل ذي كفاءة؟
✓			هل إستراتيجيات الاتصال القائمة تناسب ثقافة المؤسسة بما في ذلك وسائل الإعلام المختلفة (البريد الإلكتروني، النشرات، الرسائل الإخبارية، وشبكة الانترنت... الخ)؟
✓			هل ثقافة المؤسسة تدعم التعليم والمشاركة في المعلومات والأفكار، ويكونا مبدعون ويشجعون على التعلم من الخطأ؟
✓			هل تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها يبرز نظام إدارة المعرفة في البرامج التالية : تحديد الكفاءة، أنشطة التعليم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاضد، المقابلات المستعدة إلى السلوك، نظام إدارة الأداء. ؟
✓			هل التدريب في المؤسسة يصل إلى الأفراد عندما يحتاجونه، وتستخدم نفس ذلك لوسائل التالية ( شبكة الانترنت و التدبير والتوثيق والتصوف... الخ)؟
	✓		هل توافقت المؤسسة مع مؤهلات أخرى، بما يكفي لتحديد أفضل الحلول لإدارة المعرفة في المؤسسة؟
✓			هل تدرك المؤسسة بأن الرأى المال الفكرى هو أحد أهم الميزات التنافسية لها؟

الجدول (4): قياس مدى استعداد المؤسسة لدخول أكثر في برنامج إدارة المعرفة

- بعد جمع النقاط تحصلت المؤسسة على مجموع (27) وهذا فإن المؤسسة تنتمي إلى المجال الثالث (25) - 30، أي أن المؤسسة على استعداد للدخول والاعتماد أكثر على برنامج إدارة المعرفة.
- ومن خلال الإجابات المقدمة من طرف المؤسسة الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن المعرفة داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسؤولين، فمن خلال الجدول نستنتج ما يلي :
- المؤسسة تعمل على البحث عن المعرفة واكتسابها والمشاركة فيها، والعمل على نشرها بين عمالها.
  - اعتماد المؤسسة على التعليم والتكوين و المشاركة في المعلومات والأفكار.
  - تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها باعتماد البرامج التالية : تحديد الكفاءة، أنشطة التعليم، تطوير المهنة، التخطيط المتعاقب، والرقابة.
  - إدراك المؤسسة لأهمية رأس مالها الفكري.
  - اعتماد المؤسسة على أحدث وأفضل تقنيات وتكنولوجيات الاتصال في إدارة مهامها.

## المطلب الثاني : كفاءات المؤسسة و أساليب تنميتها وتطويرها

### 1) كفاءات المؤسسة

تعتمد مؤسسة "موبيليس" في أدائها لمهامها على طاقات بشرية ذات كفاءة عالية، فمعظم عمال المؤسسة هم أفراد متحصلين على شهادات عالية في عدة إختصاصات من جامعات ومعاهد ومراكز تكوين مختلفة. فمن خلال الدراسة الإحصائية التي قمنا بها على مستوى مؤسستها الجهوية بشار كعينة من المؤسسة ككل، تحصلنا على النتائج الموالية :

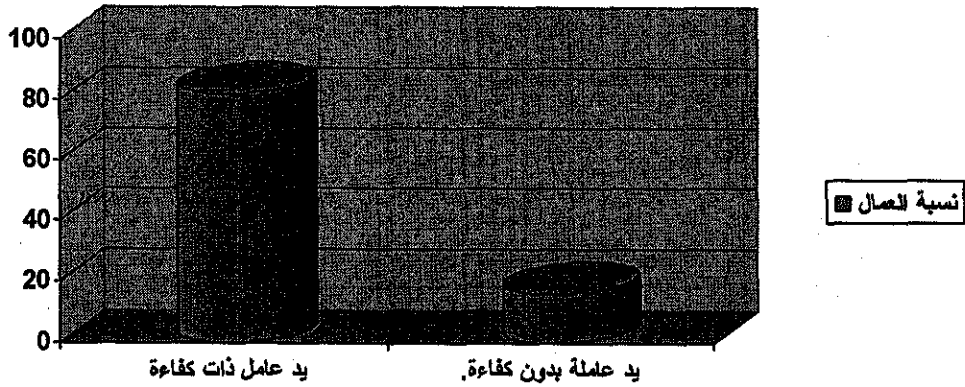
1) يد عامل ذات كفاءة : (الإطارات ورؤساء الأقسام) تقدر نسبتهم بـ : 82% من مجموع اليد

العامل، وهي تتكون من:

- 31% هي نسبة العمال المتحصلين على شهادة " تقني سامي "
- 15% هي نسبة العمال المتحصلين على شهادة " مهندس دولة "
- 30% هي نسبة العمال المتحصلين على شهادة " الليسانس "
- 6% هي نسبة العمال المتحصلين على شهادة " تقني "

2) أعوان التنفيذ : ويقصد بهم حسب معطيات المؤسسة كلا من ( أعوان النظافة، السائقين،

والحراس) وتقدر نسبتهم بـ : 18% من مجموع اليد العمال داخل المؤسسة



الشكل (46) : رسم بياني يمثل نسب العمال حسب درجة الكفاءة

من خلال المعطيات السابقة و الشكل أعلاه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على اليد العاملة ذات الكفاءة بشكل كبير وهذا يعود لأمر أساسي هو: طبيعة نشاط المؤسسة والذي يعتمد أكثر على العمل الفكري و العقلي أكثر من إعتماده على العمل التنفيذي والعضلي. فالمؤسسة تعتمد على الخبرات والكفاءات العالية خصوص في مجال الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال.



وبما أن هذا المجال يتصف بالتغيير المستمر و المتسارع فإن المؤسسة وكغيرها من المؤسسات تعمل على مواكبة هذا التغيير المستمر وهذا من خلال عمليات التعليم و التكوين والتدريب المستمرة، التي تقوم بها المؤسسة لمواردها البشرية.

## (2) التعليم والتكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس"

من بين أهم السياسات التي تنتهجها مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل، لتحسين قدرات أفرادها العملية والعلمية هي التعليم والتكوين، فالمؤسسة تخصص جزءا من ميزانيتها لتكوين أفرادها بشكل منتظم ومنسق حسب أولوياتها .

### (1-2) دورات التكوين المعتمدة

تقوم المؤسسة بالقيام بعدة دورات تكوينية للأفراد حسب تخصصاتهم وأدوارهم في المؤسسة و حسب الطلب والحاجة، ليكون العامل على استعداد تام لمواجهة التغيرات والمستجدات التي قد تحصل. فالمؤسسة تركز كثيرا على عمليات تعليم وتكوين وتدريب أفرادها خصوصا العاملين منهم في القسم التجاري والقسم التقني، فالقسم التجاري يعنى بهذه العملية كثيرا نظرا للتغيير السريع في أذواق و سلوك الزبائن، مما يدفع بالمؤسسة دائما لدراسة هذه التغيرات، و نفس الشيء بالنسبة للقسم التقني فالمؤسسة تقوم و باستمرار بتكوين أفراد هذا القسم وتعليمهم وتدريبهم على آخر التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي يجرى إعتمادها من طرف المؤسسة، والتي تكون في معظم الأحيان تقنيات مستوردة من الخارج .

### (2-2) نوع التكوين (داخلي - خارجي)

يختلف نوع التكوين و التعليم حسب فروع واختصاصات الأفراد داخل المؤسسة، فالمؤسسة تعتمد على نوعين من التكوين تكوين داخلي (داخل البلد) وتكوين خارجي (خارج البلد).

- التكوين الداخلي : ويكون على شكل محاضرات، ملتقيات أو أيام دراسية أو تكوينية تقوم بها المؤسسة بالاستعانة بأساتذة متخصصين في المجال الذي تطمح المؤسسة الوصول إليه، وهئى المؤسسة كافة الوسائل والإمكانات في تحقيق ذلك .

- التكوين الخارجي : يتم التكوين الخارجي كأن تتعاقد المؤسسة مع مؤسسات أجنبية، وهذه المؤسسات الأجنبية هي التي هتم بتكوين أفراد المؤسسة، وغالبا ما يكون هذا التكوين للقسم التقني للمؤسسة ( الإطارات والمهندسين والتقنيين )، لتكوينهم وزيادة معارفهم حول التكنولوجيات الجديدة التي قد تبتنيها المؤسسة والتي تناسب مع أعمالهم. وأغلب هذه التكوينات تتم من طرف المؤسسات التي تشتري منها هذه التقنيات ، ويدخل هذا التكوين ضمن شروط عقد البيع.

وفي نهاية كل تدريب أو تكوين تقوم المؤسسة بتقييم هذه العملية لضمان وصول المعرفة اللازمة لإفرادها و المحافظة عليها وتطويرها.

كما أن المؤسسة تحرص على تشجيع أفرادها على عمليتي الإبداع والإبتكار، وهذا بتخصيص منح وجوائز للأفراد الذين يقدمون أعمالا وإنجازات جديدة تخدم مصالح وأهداف المؤسسة .

## المطلب الثالث : نظم وتقنيات المعلومات المستعملة من طرف المؤسسة.

### 1) شبكة الكلية لنظم إتصالات الهاتف النقال

#### (Global System For Mobile Communication) (GSM)

تعد شبكة GSM، الشبكة الرئيسية للاتصالات التي تعتمد عليها المؤسسة، وهي تصنف ضمن الشبكات الذكية، فهي تهدف إلى توفير الخدمات المعلوماتية بسرعة فائقة، وتمكن مشغل الخدمة من توفير خدمات حديثة ومتنوعة، بحيث توفر سهولة في الحصول على المعلومات وبشكل مرن، كما تكمن أهميتها أيضا في توفير اتصال دائم بين المؤسسة وزبائنها، وتوفر للمؤسسة التحكم الأكبر في الحصول على كافة المعلومات التي تحتاج إليها .

#### 1-1) الخدمات التي توفرها هذه الشبكة

توفر شبكة GSM المعتمدة من طرف المؤسسة عدة خدمات منها :

- 1) خدمة البطاقات المدفوعة الأجر مقدما : هذه الخدمة تساعد المشتركين على التحكم بإجراء مكالماتهم وفقا لقيمة البطاقة، وتمكنهم من إجراء المكالمات الوطنية والمحلية، والاستفادة من النداء الآلي و الأنترنت بدون اشتراك وبدون تعاقد وثائقي مع المؤسسة.
- 2) خدمات توفير التغطية الكاملة : هذه الخدمة تعطي ميزة للمؤسسة بحيث توفر لزبائنها التغطية الكاملة لإجراء المكالمات أو بعث الرسائل الإلكترونية بسرعة وبسهولة وبدون تأخير.
- 3) خدمة الاتصالات المجانية : من خلال هذه الخدمة تتمكن المؤسسة من تزويد زبائنها بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجون إليها .
- 4) توفير سهولة، مرونة وسرعة في الاتصال بين مختلف وحدات المؤسسة وبين المؤسسة وزبائنها.

#### 2-1) مكونات شبكة GSM:

تتكون شبكة GSM موبيليس اليوم من :

- 1- 17 مركز تحويل.
- 2- 56 قاعدة للمراقبة.
- 3- 2050 محطة للربط البيئي.
- 4- 12497 جهاز تخزين.
- 5- قاعدة لشبكة ذكية.
- 6- قاعدة لخدمة GPRS/MMS .
- 7- قاعدة للرسائل الصوتية.
- 8- قاعدة لرسائل الإلكترونية SMS.

ولتطوير شبكتها انتهجت موبيليس إستراتيجية مضبوطة تسعى من ورائها إلى:

- 1- الزيادة في طاقة شبكتها بالتعاون مع شركة اريكسون (شبكة اريكسون رائدة عالمية في هذا الميدان) .
- 2- التوسيع في تغطية شبكتها بالتعاون مع شركاء مثل هواوي الصينية ZTE و اريكسون. وهي اليوم تملك شبكة تغطية ذات جودة عالية حيث استطاعت ضمان خدمة رائعة في أوقات ضغط كبيرة، وذات تكنولوجيا حديثة أثبتت نجاعتها، وهي تمتاز بتقديم خدمات قابلة للتكيف و التحويل بما يستلزمه السوق بنجاح.

## (2) الأنترنات ( Intranat )

الأنترنات عبارة عن شبكة اتصال محلية تربط مجموعة من الحواسيب ضمن المؤسسة مع بعضها بنفس طريقة عمل الأنترنت. ما يجعل الشبكة مطلقة الإستعمال بين كافة أفراد المؤسسة، وهي تؤمن الإتصال المباشر والموحد بين أفراد المؤسسة بشكل سهل وسريع. وتتيح الأنترنات لكل أفراد المؤسسة الوصول إلى كم هائل من المعلومات في أشكال مختلفة (نصوص مكتوبة، ملفات، صوت، صور، مشاهد متحركة، أفلام...) وهي توفر خدمات قيمة لمؤسسة إتصالات الجزائر للنقل، ومن هذه الخدمات :

- الإعلام و الاتصال.
- تبادل المعطيات و المعلومات بين مجموعة من الأفراد في نفس الوقت.
- خدمة البريد الإلكتروني، التي تسهل عملية الاتصال بين مختلف وحدات المؤسسة بسرعة قياسية.
- توفير الجهد والوقت والتقليل من تكاليف التنقل.
- توحيد طريقة ومنهجية العمل بين جميع أفراد المؤسسة وتنظيمها، مما يحسن من أداء الأفراد لأعمالهم .

تعد شبكة GSM و شبكة الأنترنات و غيرها من التقنيات المعتمدة من طرف المؤسسة، من أحدث التكنولوجيات والتقنيات في الوقت الحاضر، التي تعتمد عليها معظم الدول الرائدة في مجال الإعلام والإتصال، فهي توفر للمؤسسة أجود الخدمات التقنية في مجال الإدارة، وهي من ضمن أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال إدارة الأعمال (أنظر الفصل الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة : التكنولوجيا، ص:25)

#### المطلب الرابع : سياسة الجودة المتبعة من طرف المؤسسة (4)

ما يطبع مؤسسة اتصالات الجزائر النقال "موبيليس" هو ذلك التطور المذهل للتكنولوجيات المستعملة، وعدد المشتركين الذي يزداد يوما بعد يوم بطلبات ورغبات جديدة، كل هذا في وسط سوق تنافسية شديدة. وفي هذه الوضعية التي تشهد تحولات باستمرار، زاد من إصرار المؤسسة على ضرورة الحصول على شهادة الجودة المطابقة للمعيار الدولي: ISO 9001V2000.

ومن خلال هذا الإجراء تحاول المؤسسة تحقيق الأهداف الموائية :

- الإرضاء التام للمشاركين الحاليين والمستقبليين وهذا بالتحسين والترقية الدائمة لجودة ونوعية منتجاتها وخدماتها.

- تنمية الخبرات وتأهيل مواردها البشرية.

- المساهمة في التنمية الوطنية.

حيث أدركت المؤسسة أن هذه الإجراءات مرهونة بمدى جسامة مواجهة المنافسة وكذا مدى مسايرة

تطور معطيات السوق التجارية و التكنولوجية، ولهذا فهي تعمل جاهدة على تحقيق ما يلي :

- توفير الوسائل، الإمكانيات والموارد الكفيلة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- تنمية إستراتيجية الاتصال الداخلي.

- خلق الروح الجماعية وتقاسم المعارف لدى الموظفين.

ومن خلال هذه الإجراءات، تحاول مؤسسة " موبيليس " توفير أداة تسيير محكمة وقوية تمكنها بالضرورة من ضمان الاستمرارية، ورفع أكبر التحديات لمواجهة المستقبل.

ومما سبق يتضح أن المؤسسة تعمل على تحقيق إستراتيجياتها وأهدافها بالإعتماد على أحد أهم المبادئ التي

نادت بها إدارة المعرفة وهي : خلق الروح الجماعية وتقاسم المعارف لدى الموظفين و تنمية إستراتيجية الاتصال الداخلي، وهذا لمواجهة المنافسة التي تتلقاه في السوق الذي تنشط فيه.

### المبحث الثالث : تنافسية المؤسسة

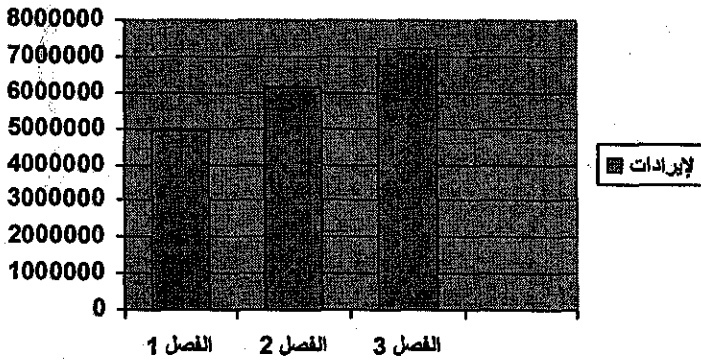
حققت مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس" قفزة نوعية في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية وهي تنافس أكبر المؤسسات الرائدة في هذا المجال، مثل مؤسسة أوراسكوم والمثلة بمتعاملها في الجزائر: أوراسكوم إتصالات الجزائر (جازي **DJEZZY**) والمؤسسة الكويتية للإتصالات والمثلة بمتعاملها: الوطنية لإتصالات الجزائر (نجمة **NEDJMA**).

وفي ظل هذا الجو التنافسي استطاعت المؤسسة أن تحقق الإنجازات الآتية<sup>(5)</sup> :

#### (1) الإيرادات ورقم المبيعات

##### (1-1) الإيرادات :

يمثل الجدول والشكل المواليين الإيرادات التي حققتها المؤسسة خلال الثلاثة فصول الأولى من سنة 2006 :



الإيرادات الفصل بالآلاف (دج)	سنة 2006
4913328	الفصل 1
6162713	الفصل 2
7211016	الفصل 3

الشكل (47) : رسم بياني يمثل تطور

إيرادات الفصول الثلاثة.

الجدول (5) : إيرادات الفصول الثلاثة.

من خلال الجدول و الشكل السابقين و الذين يمثلان الإيرادات التي حققتها المؤسسة بالنسبة للفصول الثلاثة الأولى من سنة 2006 ، نلاحظ إرتفاع كبير لإيرادات المؤسسة في فترة قصيرة ( مدة ثلاثة أشهر)، وتقدر هذه الزيادة بنسبة 0.25% بين الفصل الأول والثاني و بنسبة 0.17% بين الفصل الثاني والثالث.

5- كل الإحصائيات الموجودة في هذا المبحث أخذت من :

النشرات الفصلية التي تصدرها " سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية "

رقم 1 الصادرة بتاريخ : جويلية 2005

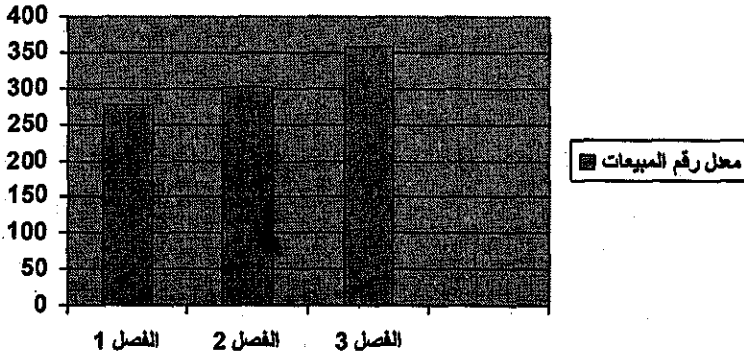
رقم 2 الصادرة بتاريخ : أكتوبر 2005

رقم 3 الصادرة بتاريخ : ديسمبر 2005

رقم 5 و 6 الصادرة بتاريخ : سبتمبر 2006

## 2-1) معدل رقم المبيعات

معدل رقم المبيعات خلال نفس السنة (2006) :



معدل رقم المبيعات	سنة 2006
277	الفصل 1
303	الفصل 2
357	الفصل 3

الشكل (48): رسم بياني

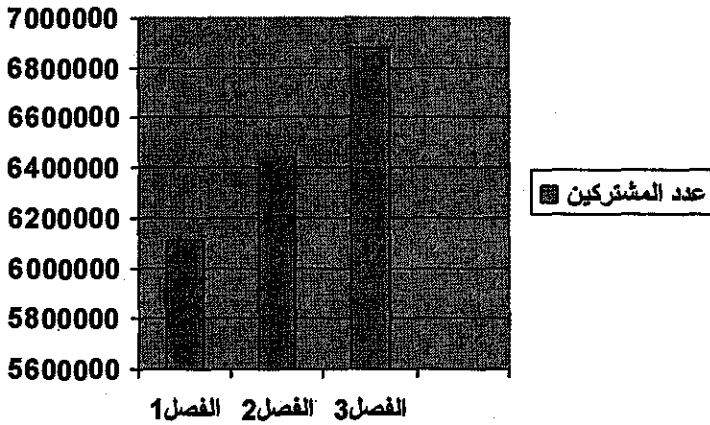
الجدول (6): معدل رقم مبيعات الفصول الثلاثة

يمثل تطور معدل رقم المبيعات

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن رقم مبيعات المؤسسة خلال سنة 2006 في إرتفاع مستمر خلال الفصول الثلاثة الأولى، وهذا ما يبرر الإرتفاع الذي حققته المؤسسة في الإيرادات خلال نفس السنة. نستنتج مما سبق أن المؤسسة تحقق عائدات معتبرة خلال فترات قصيرة جدا، و هي في إرتفاع مستمر على مر الفصول، وبُهر هذا الإرتفاع من طرف المؤسسة كنتيجة للإقبال الكبير من طرف الزبائن على خدماتها، أي الزيادة في عدد المشتركين والمنخرطين في الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

(2) عدد المشتركين :

عرفت المؤسسة منذ إنطلاقها في جانفي 2003 تطورا سريعا في عدد المشتركين في خدماتها خصوصا في السنتين الأخيرتين، و الجدول الموالي يبين تطور عدد المشتركين للفصول الثلاثة الأولى من سنة 2006 :



عدد المشتركين	سنة 2006
6113253	الفصل 1
6439047	الفصل 2
6880171	الفصل 3

الشكل (49): رسم بياني يمثل

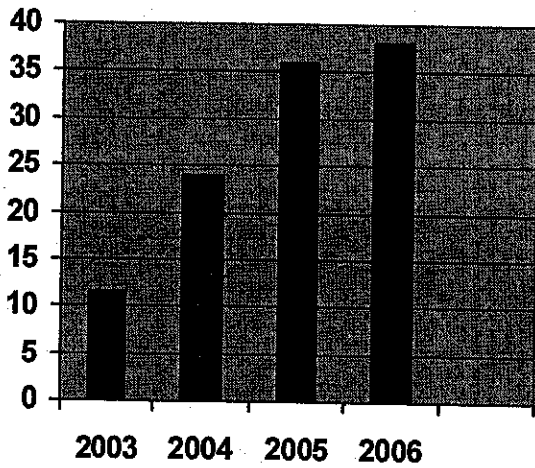
الجدول (7) : عدد المشتركين

تطور عدد المشتركين

شهدت سنة 2006 إرتفاعا في عدد المشتركين بنسبة 11% خلال الفصل الثالث مقارنة بالفصل الأول من نفس السنة، وهذا راجع للإستقطاب الكبير الذي تحققه المؤسسة في عدد المشتركين، من خلال الخدمات ذات الجودة العالية التي تقدمها المؤسسة لمستخدميها ومن خلال نسبة التغطية الكبيرة التي تحققتها شبكة GSM والتي تغطي تقريبا كامل التراب الوطني، الأمر الذي يوفر خدمات ذات تقنيات عالية للمؤسسة في كل مكان من التراب الوطني.

### 3) الحصة السوقية للهاتف النقال

3-1) الحصة السوقية لمؤسسة إتصالات الجزائر للنقال "موبيليس":



السنة	الحصة من السوق
2003	11.5%
2004	24%
2005	36%
2006	38%

الشكل (50): رسم بياني يمثل

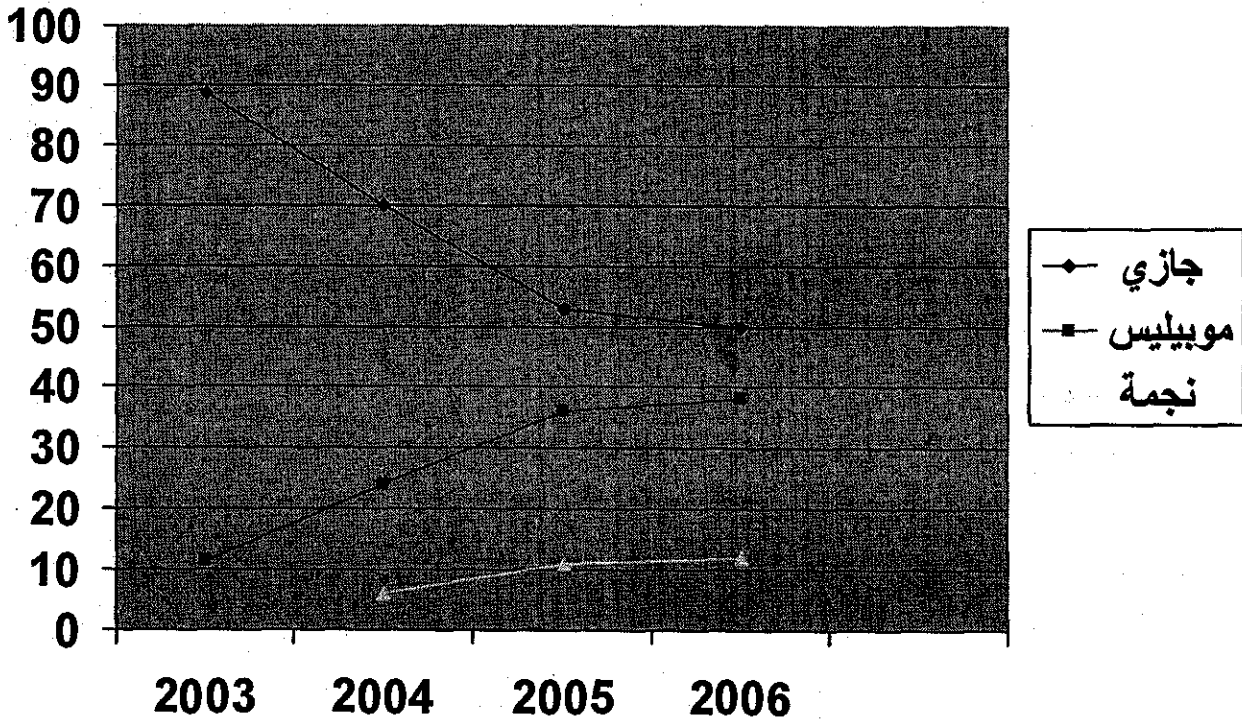
تطور حصة المؤسسة من السوق.

الجدول (8): حصة المؤسسة من السوق

3-2) الحصة السوقية بالنسبة للمتعاملين الثلاثة:

نجمة	موبيليس	جازي	المتعاملين السنة
-	11.5%	88.5%	2003
6%	24%	70%	2004
11%	36%	53%	2005
12%	38%	50%	2006

الجدول (9): حصة المتعاملين الثلاثة من السوق



الشكل (51) : رسم بياني يمثل حصص المتعاملين الثلاثة من السوق

3-3) نسبة التطور بالنسبة للمتعاملين الثلاثة :

نسبة التطور السنة	جازي	موبيليس	نجمة
2003	-	-	-
2004	0.185-	0.125	-
2005	0.17-	0.12	0.05
2006	0.03-	0.02	0.01

الجدول (10) : نسبة التطور بالنسبة للمتعاملين الثلاثة



- من خلال الحصص السوقية للمتنافسين الثلاث نلاحظ ما يلي :
- ارتفاع مستمر للحصة السوقية لمؤسسة إتصالات الجزائر للنقال "موبيليس" قدر بنسبة 26% في سنة 2006 مقارنة بسنة 2003 .
  - إنخفاض كبير في الحصة السوقية للمنافس الكبير لمؤسسة إتصالات الجزائر للنقال "موبيليس"، والمتمثل في مؤسسة أوراسكوم لإتصالات الجزائر "جازي" حيث قدر هذا الانخفاض بنسبة 38.5% في سنة 2006 مقارنة بسنة 2003 .
  - إرتفاع بطيء جدا للمتنافس الثالث والمتمثل في مؤسسة الوطنية لإتصالات الجزائر "نجمة" .
- نستنتج مما سبق أن مؤسسة إتصالات الجزائر للنقال "موبيليس" تحرز تقدما كبيرا في السوق الذي تنشط فيه، فهي تسجل إرتفاعا مستمرا في حصتها السوقية، أي الزيادة في عدد المشتركين الذين يزداد عددهم يوما بعد يوم، وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها :
- جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، التي تشهد تحسنا وتطورا مستمرين .
  - إستعمال أحدث التقنيات والتكنولوجيات التي يعرفها العالم حاليا في مجال الإعلام والاتصال، ومتابعة آخر التقنيات التي وصل إليها العلم حاليا، والعمل على استيرادها من مؤسسات أجنبية عالمية.
  - الإعتماد على شبكة إتصال ذات جودة عالية، تمتاز بتغطية شبه كلية لكامل التراب الوطني، الأمر الذي يميز خدمات المؤسسة عن باقي خدمات المنافسين .
  - الكفاءة العالية للموارد البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء مهامها، والعمل على تكوينها وتطويرها باستمرار للحفاظ على رصيدها المعرفي وتمييزه بأحدث الطرق العلمية والتقنية في مجال المعرفة .

### المبحث الرابع : إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات

إن المؤسسات المعاصرة عبارة عن نظم إجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية. فهي تنمو، تتطور، تتقدم، تواجه التحديات، تصارع وتتكيف. وعليه، يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة. والمؤسسات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها.

إن ثورتي الإتصالات والمعلومات والتزاوج بينهما الذي أدى إلى ظهور "مجتمع المعرفة" أو "مجتمع المعلومات"، يؤكد على أهمية التغيير في مؤسسات الإتصالات وخاصة العمومية منها، والتي كانت محمية من خلال قوانين إحتكار الأسواق الوطنية. لكن، ومع إنفتاح سوق الإتصالات على المنافسة الدولية، ومع ثورة تكنولوجيايات الإتصال والمعلومات، أصبح لزاما على مؤسسات الإتصالات مواكبة التطور التكنولوجي من أجل توفير إحدى القواعد الأساسية للإخراط في "إقتصاد المعرفة" وللتقليل من حجم الفجوة المعلوماتية الموجودة بين المجتمعات. والأكثر من ذلك، فإن مؤسسات الإتصالات تولد تغيرات في البيئة المحيطة عن طريق تطوير وتقديم منتجات جديدة، مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع من قبل مستخدمي الخدمات، وبهذه الطريقة فإنها تعمل على تغيير البيئات الوطنية والعالمية.

ومن المؤكد أن توجه مؤسسات الإتصالات<sup>6</sup> لمسيرة تغيرات البيئة التي تعمل فيها سينجر عنه تغيرات في أنظمتها الإدارية وبالتالي على تسييرها لمواردها البشرية التي لها دور أساسي في إحداث التغيير نفسه. وعليه، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى إدارة التغيير وعلاقته التأثيرية والتأثيرية بالموارد البشرية في مؤسسات الإتصالات.

<sup>6</sup> عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات ، ملتقى التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 10-09 مارس 2004 ، جامعة ورقلة

## المطلب الأول: إدارة التغيير

### أولاً: التغيير

#### 1. تعريف التغيير وأسبابه

##### 1.1. تعريف التغيير

"التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد"<sup>7</sup>. أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل، ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

##### 2.1. العوامل المسببة للتغيير

- عوامل خاصة بالبيئة الخارجية: سياسية، إقتصادية، تكنولوجية، إجتماعية، قانونية وثقافية<sup>8</sup>.
- عوامل خاصة بالبيئة الداخلية: تغيير مجال النشاط أو تنوعه، تغيير الرسالة، تغيير الأهداف، تغيير الهيكل التنظيمي، تغييرات سلوكية وتغييرات قيمة ثقافية.
- كما أن هناك مجموعة من العوامل تفرض التغيير نذكر منها:
- درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي؛
- مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير؛
- مدى إقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورة التغيير؛
- مدى التأثير في المؤسسة بأكملها.

## 2. أنواع التغيير ومستوياته

### 1.2. أنواع التغيير

- التغييرات غير المخططة: وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة وإضطرابها للتعامل مع المتغيرات.
- التغييرات المخططة: وتحدث من أجل أن تعد المؤسسة نفسها لمعالجة التغييرات المتوقعة.
- التغييرات المفروضة: تفرض جبراً على العاملين، وتسبب الإحباط وقد تزول بزوال الشخص الذي فرضها.
- التغييرات بالمشاركة: تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير وتنفيذه وهي أكثر إستمرارية<sup>9</sup>.

7- الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، إدارة التغيير والموارد البشرية، (En) [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc6.doc) ligne

8- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، القاهرة: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999م، ص ص 349-350.

9- الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغيير والموارد البشرية، مرجع سابق الذكر.

ويمكن تقسيم المؤسسات في تعاملها مع التغيير من حيث النوع إلى ثلاثة أصناف: إدارة تعايش التغيير، إدارة تتوقع التغيير وتستعد له، إدارة تصنع التغيير<sup>10</sup>.

## 2.2. مستويات ومجالات التغيير<sup>11</sup>

- مستويات التغيير: التغيير في: المعرفة، المواقف، سلوك الأفراد، سلوك المجموعات أو سلوك المؤسسة بشكل عام.

- مجالات التغيير: التغييرات في: طبيعة وأسس المؤسسة، التقنية المستخدمة، البيئة والعمليات، المهام والنشاطات، ثقافة وحضارة المؤسسة، الأفراد، الأداء.

## 3. مقاومة التغيير

مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه.

## 1.3. مصادر وأسباب مقاومة التغيير

- مصادر مرتبطة بالشخصية: الخوف من المجهول، تفضيل الاستقرار، فهم إنتقائي لما سيحدث، القلق والإضطراب في العلاقات والعادات والممارسات،...إلخ.

- مصادر مرتبطة بطريقة إحداث التغيير: الوقت والموارد المتوفرة للتكيف، إحترام الأفراد والمهارات، مصداقية عامل التغيير،...إلخ.

- مصادر مرتبطة بالنظام الإجتماعي: الإنسجام مع المبادئ (القناعات)، تماسك النظام، الفوائد والحقوق، الطبيعة المقدسة لأشياء معينة، رفض غير المألوف،...إلخ.

## 2.3. التغلب على أسباب مقاومة التغيير

يجب تحليل المعلومات المتعلقة بأسباب مقاومة التغيير. فشدة المقاومة مثلاً تكشف النقاب عن درجة تقبل التغيير و أين تكمن حساسية المرء تجاهه. وبصفة عامة، يمكن التغلب على أسباب مقاومة التغيير بما يلي:

- إعتراف الإدارة العليا بالمشكلة؛
- بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا؛
- توسيع قاعدة المشاركة لإحداث التغيير؛
- عدم طلب المستحيل (التأكد أن التغييرات المستهدفة معقولة وممكنة)؛
- تقديم الحوافز من أجل التغيير؛
- إستخدام الدوافع الإنسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والإنتماء من أجل التغيير؛
- إختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير.

10- علي محمد منصور، مرجع سابق الذكر، ص 366.

11- صلاح الدين دسوقي، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، إدارة التغيير: نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشأة الاتصالات، (En ligne)، [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10.ppt)

#### 4. عوامل نجاح التغيير

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة للتغيير<sup>12</sup>:

- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا)؛
- إدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير)؛
- تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين؛
- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين؛
- التطبيق على مراحل؛
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية؛
- المحافظة على إستراتيجية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج؛
- التحفيز والمكافأة.

#### 5. خطوات وإجراءات التغيير

يمكن لعملية التغيير أن تمر بالخطوات والإجراءات التالية<sup>13</sup>:

- معرفة واجب التغيير الإداري في المنظمة؛
- قياس درجة مقاومة التغيير داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها؛
- قياس مدى رغبة العاملين في التغيير؛
- تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير؛
- تحديد الخبراء والمسؤولين عن عملية إجراء التغيير؛
- إجراء مسح للتعرف على آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه.

#### ثانياً: الموارد البشرية في عملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها وإستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

#### 1. تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير

إن عملية التغيير تنجح إذا إعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير. وسنستعرض بعض الأمور التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير.

12- الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة التغيير والموارد البشرية، مرجع سابق للذكر.

13- المرجع السابق.

### 1.1. الرؤية الواضحة، القيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول إليه وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

### 2.1. الإختيار، الترقية والتقدم الوظيفي

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم إختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- لا بد كذلك من إعادة النظر في نظم الترقيات، بحيث تعتمد الكفاءة والإستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للإختيار.

### 3.1. العمل بروح الفريق

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات وإتخاذ القرار؛
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه؛
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر؛
- المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

### 4.1. بناء القيادة الرائدة 14

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة وإستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز هذه القيادة.
- القدرة على بناء الثقة بين العاملين.
- القدرة والشعور بالإتتماء.
- ترسيخ فكرة "الكل شريك".
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

### 5.1. إدارة وتقييم الأداء

إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسؤوليات ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة، لا بد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء. كما أنه لا بد أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.

### 2. دور التغيير في تعديل خلفيات الموارد البشرية

من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، تغيير الثقافات التنظيمية، تلبية إحتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، تطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:

- تطوير أفكار المدربين وتمييزها لإستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد؛
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية؛
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل إيجاد وتعزيز القدرة على التطوير الذاتي؛
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية.

وبصفة عامة يجب أن تركز جهود التغيير في دوائر التدريب على:

- الإستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، زيادة الإنتاجية، تقليل التكلفة، وتحسين نتائج عملية التعلم؛

- إستغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد ومراكز التدريب؛

- خلق نظام دعم إلكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لإستخدامها في مكاتبهم.

### المطلب الثاني: بيئة الاتصالات المتغيرة

تعتبر بيئة الاتصالات من بين بيئات الأعمال الأكثر تغيراً، وذلك بالنظر إلى التطور السريع لتكنولوجيا الاتصالات مما يحتم على المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع أن تواكب هذا التطور من خلال تقديم خدمات جديدة، وكذلك التحديث المستمر لأنظمتها الإدارية.

#### أولاً: مظاهر التغير في بيئة الاتصالات

هناك مجموعة من المظاهر توضح التغير الحاصل في بيئة الاتصالات والتي يمكن إعتبارها بمثابة الرهانات المطروحة على مؤسسات الاتصالات.

#### 1. العولمة (إلغاء الحدود)

مع تسارع التعميم لخدمات وشبكات الاتصالات فإن الحدود الإقليمية تقل علاقتها تدريجياً بالاتصالات وسيصبح من الصعب جدا رسم خط فاصل بين سياسات الاتصالات الدولية والوطنية لدولة ما.

#### 2. سرعة التغير التقني

إن أحد أعظم القوى الديناميكية هو تقارب تقنيات الاتصالات والكمبيوتر والإذاعة والمعلومات لخلق مدى موسع لخدمات الاتصالات المتكاملة. وقد خلق هذا الأمر حاجة لوجود شبكات عالمية مفتوحة قادرة على إرسال الصوت والمعطيات والصور في وقت واحد إلى أجهزة طرفية متعددة الأغراض. مقدرة كل مؤسسة على التكيف مع تلك التغيرات يجب أن يكون جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي المتواصل، كما يجب أن يمنح العامل في المؤسسة الفرصة لتحديث معلوماته وأن يعنى بانتظام بالمواهب والخبرات الحديثة المشبعة بالمعلومات.

#### 3. إقتصاد ومجتمع المعلومات

إن الاتصالات ليست قطاع ديناميكي له علاقة بنفسه فقط، ولكنه يعتبر الآن تقنية أساسية لها الأولوية في جمع المعلومات العالمية الإقتصادية والإجتماعية مع مشاركة هامة بالتطورات السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية والحضارية. كما نرى من المناقشات الجارية حول خدمات الاتصالات في منظمة التجارة العالمية، فإنه من الصعب رسم خط فاصل واضح بين الجوانب الفنية للاتصالات وإستخداماتها التجارية والإقتصادية التي هي ذات مجال أوسع.

#### 4. فجوة التطور

الحقيقة هي أن هناك فجوة واسعة بين العالم المتقدم والنامي في مجال الاتصالات. وعليه، فإن متطلبات الاتصالات للبلدان النامية ضرورية، ولكن الموارد المالية والتقنية المخصصة للاتصالات محدودة. ولذا، يتوجب تنسيق الجهود بين الدول في إطار مختلف المنظمات الدولية من أجل تقديم الخيارات البنيوية والسياسية للبلدان النامية والتي ستنجح منابع أكبر لتطور الاتصالات<sup>15</sup>.

15- للإطلاع أكثر على إشكالية فجوة التطور بين البلدان المتقدمة والنامية يمكن الرجوع إلى كتاب أ.د. علي محمد منصور (مرجع سابق الذكر) والذي تحدث فيه بإسهاب عن إشكالية نقل التكنولوجيا وأثرها على الإدارة. كما يمكن الرجوع أيضاً إلى المقال التالي:



## ثانيا: الإتصالات في القرن الحادي والعشرين

إذا كانت الثورة الصناعية بمثابة المعلم الأول للقرن العشرين منذ بدايته وحتى نهاية النصف الأول منه، فإن الثورة التكنولوجية وتقنيات المعلومات تمثل السمة الأساسية للعقد الأخير من القرن العشرين، كما تمثل إطلاقة على مستقبل العلم والحضارة في القرن الحالي<sup>16</sup>. لقد قدم السيد "هارو ياما هوشي" مدير شركة اليابان للهاتف والتلغراف (NTT) في كتابه "الإتصالات وتصور الـ NTT عن المستقبل" سلسلة من المفاهيم التي تصف الإتصالات في القرن الحادي والعشرين<sup>17</sup>.

### 1. إستعمالات جديدة للإتصالات

هناك أسباب عديدة جعلت التكنولوجيا ضرورة من ضرورات العصر الحديث، منها<sup>18</sup>:

- تضخم الإنتاج الفكري لدرجة لا تسمح بضبطه يدويا، وهو ما يشار إليه بإنفجار المعلومات الذي يشكل رهانا حقيقيا يجابه مجتمع المعلومات بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص، والتي عليها تطوير وظيفة "تسيير المعلومات"؛

- "التألية" وما لها من فوائد كثيرة في الضبط والتحكم؛

- "الرقمية" وما تتطلبه من بيئة تقنية عالية وما لها من مزايا؛

- وسائل وتكنولوجيات الإتصالات مثل: المايكرويف، الألياف الضوئية، الأقمار الصناعية، تقنيات المشابكة وإستخدامات البث المباشر؛

- ظهور الإنترنت وما طرحته من إمكانيات مهولة في مجال تراسل البيانات.

إن أحد مظاهر الإتصالات الأكثر جاذبية هي "الحضور الفوري" حيث أنها طورت بشكل رئيسي من أجل الأوضاع الطارئة والكوارث. ومع التغير الإجتماعي، فقد أصبحت الإتصالات تستعمل من أجل الأهداف الإستجمامية والكمالية كوسيلة لنقل التهاني ولتحل محل الإتصالات البرقية التقليدية وأيضا من أجل الحملات التجارية والتسويق وكمصدر للألعاب والترفيه.

Finance et Développement, Septembre 2001, PP Ashfaq Ishaq, **Le fossé numérique mondial**, 44-47.

16- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة مجهولة، سنة النشر مجهولة، ص 48.  
17- الإتحاد الدولي للإتصالات، المكتب الإقليمي العربي، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، بيئة الإتصالات المتغيرة، (En ligne) [www.itu.org.eg/doc05/contents.doc](http://www.itu.org.eg/doc05/contents.doc)

18- زهور خضر إبراهيم العوض، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، إستخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية، (En ligne) [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc.27.ppt](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc.27.ppt)

## 2. الاتصالات المتكاملة وتآلية المكاتب

ستكون المكاتب مجهزة في المستقبل بتنوع من التجهيزات الإلكترونية والحاسوبية بما فيها الحواسيب الشخصية. وإذا كان مكان العمل كبيراً، فسيكون هناك كمبيوتر مركزي يتعامل مع المعلومات المتدفقة من عدة حواسيب شخصية. كما أن المكاتب التي تتعامل مع وثائق من الحجم الكبير يمكن أن تجهز بالمعطيات الضوئية والأقراص الليزرية. وقد أصبح هناك شبكات متكاملة لربط كل هذه التجهيزات، كما سمح دمج تجهيزات الكمبيوتر مع شبكات الاتصالات بالوصول إلى قواعد المعطيات المركزية أو بدخول المعلومات من أية نهاية حاسوبية في النظام.

إن هذا الدمج لتآلية المكاتب مع شبكات الاتصالات يطرأ عليه الآن وسيطرأ عليه في المستقبل تطورات هائلة. حيث أصبح لدينا "أنظمة المعلومات الإستراتيجية (SIS) Strategic Information Systems". إن شبكات المكاتب المتكاملة وقواعد المعطيات تلعب بوضوح دوراً هاماً مع أي نظام معلومات إستراتيجي<sup>19</sup>. كما أن موجة تآلية المكاتب التي تحدث اليوم ترتبط بشكل وثيق مع كيفية معالجة المعلومات ضمن شركة ما.

وسيتسارع تكاثر شبكات المكاتب المتكاملة بشكل كبير منتجاً مجتمعاً مربوطاً إلكترونياً بواسطة شبكات الاتصالات في القرن الحادي والعشرين. وستؤدي هذه الشبكات إلى إنتاج مكاتب لا مركزية، ومكاتب عملية، ونظام الانتقال من وإلى مكان العمل وبين المكاتب والقيادة عن بعد. لقد أصبح من الضروري بشكل متزايد إستخدام الشبكات من قبل المديرين للوصول إلى المعلومات المتعلقة بتشغيل المكاتب المنتشرة في أنحاء العالم ويمثل إدخال شبكات المكاتب المتكاملة العالمية أحد اتجاهات تطور الاتصالات في القرن الحالي.

## 3. نظام إدارة مكاتب العمل عن بعد

إن تطور تآلية المكاتب إذا ما اقترن مع أنظمة الاتصالات سينشئ تغيرات هائلة في الطريقة التي نعمل بها وفي طريقة تنظيم المؤسسات. كما أن إنشاء شبكات ومكاتب متكاملة سيقبل من أهمية مركزية المعطيات حيث ستكون المعطيات سهلة المنال، بحيث ستعطي الأهمية العظمى لمدى موثوقية المعطيات وتكلفة الوصول إليها. وإستعمال هذه الشبكات يجعل من المعقول والمحتمل بالنسبة لجزء كبير من عمل المكاتب الرئيسية المتعاونة أن توضع بعيداً عن البناء المركزي. وهناك شركات كبيرة اليوم تقيم مكاتبها الرئيسية بعيداً عن العاصمة والمدن الكبرى وحتى خارج البلاد.

19- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، القاهرة: الدار الجامعية، الطبعة مجبولة، 2000، ص ص 4-8.

إن ظهور "المكاتب التابعة" وظهور فرص إمكانية العمل من البيت والإستعمال الجديد للمكاتب الأساسية حيث يكون كل منها مربوط مع الإدارة المركزية (القيادة) بواسطة شبكة إتصالات يؤثر تأثيرا عميقا على الفكرة المعاصرة لتسيير المؤسسة. هذه الظاهرة والتي تعرف بـ "الإدارة عن بعد" ستكون تيارا فعالا في تطور الإتصالات.

#### 4. عصر الوسط الإعلامي الشامل

نشهد الآن تيارا آخر كبيرا للتغير، وهو الانتقال من الإتصالات الصوتية إلى إرسال الصور، الوثائق، الفيديو وإرسال مزيج من هذه الأمور أيضا. وبإختصار فإن عصر وسط الإتصالات المتعدد الأشكال قد تطور بشكل كبير. وكمثال على هذا التطور، فإن معظم المكاتب المتقدمة للشركات الكبرى في العالم تعتمد اعتمادا متزايدا على إتصالات الكمبيوتر الشخصي إلى درجة أن الهواتف لديهم لم تعد ترن أبدا.

#### ثالثا: الإتجاهات الحديثة في تكنولوجيا الإتصالات

من المؤكد أن تكنولوجيا الإتصالات أحرزت وستحز تقدا ملموسا في السنوات القادمة. ومثل هذه التطورات يمكن تصنيفها تحت أحد هذه الأصناف الأربعة التالية<sup>20</sup>.

#### 1. السرعة الكبيرة والسعة الكبيرة

إن السعة والسرعة لتراسل المعطيات في هذه الأيام قد وصلت إلى مستويات لم يكن بالإمكان حتى التفكير بها قبل سنوات قليلة. فعلى سبيل المثال أن زوجا من الألياف الضوئية يسمح الآن بإرسال معطيات بسرعة تفوق 1,6 بليون بايت في الثانية، وعلى سبيل المقارنة فإننا بحاجة إلى 23 ألف خط هاتفي تقليدي لإستيعاب هذه الكمية من المعطيات. كما أن "القرص المتنوع الرقمي (Digital Versatile Disk (DVD)" يستوعب أضعاف ما يستوعبه "القرص المدمج (Compact Disk (CD)"، حيث تبلغ طاقته التخزينية 4.7GB مما يتيح تخزين العديد من قواعد البيانات، وطورت طاقتها الإستيعابية مؤخرا لتصل إلى 8.5GB لقرص بوجه واحد ويتألف من طبقتين<sup>21</sup>.

وهذا التطور سيمكن الشبكات من الإنتشار، خاصة وأنه سيكون بالإمكان إرسال تشكيلات كتلك التشكيلات المسماة بـ "التلفزيون ذي الوضوحية العالية (High Definition (HDTV) Television" والتي تتطلب سرعات أعلى لنقل المعطيات. وعندها سيكون من الممكن إستعمال صور الـ HDTV في الإتصالات بنفس سهولة إستخدام الهاتف اليوم.

20- الإتحاد الدولي للإتصالات، المكتب الإقليمي العربي، بيئة الإتصالات المتغيرة، مرجع سابق الذكر.

21- زهور خضر إبراهيم العوض، مرجع سابق الذكر.

## 2. الكثافة العالية والدمج إلى درجات عالية

وسيتم تحقيق ذلك من خلال تصغير الأجزاء الإلكترونية وإستعمال الدوائر التكاملية عالية الكثافة وهذا يتضمن إستخدام أنصاف النواقل والدوائر التكاملية ووحدات العرض. وسيسمح التطور التقني بالوصول إلى شريحة واحدة بحجم ظفر الإصبع والتي ستكون قادرة على إختزان نصوص موجودة في مئات من الكتب.

## 3. التقدم في الذكاء الإصطناعي

يقصد بالذكاء الإصطناعي إستخدام الحواسيب في عملية إستخراج المقدرات الإنسانية للمنطق بإستعمال الإستدلال والإستنتاج. ويجري البحث الآن في مجال الإتصالات على الخدمات التي تستفيد من تمييز الصوت الحاسوبي. وبهذه التقنية فإن الهاتف سيتصل بالرقم المناسب آليا بالإستجابة لأمر كلامي يعطي إسم الشخص المراد الوصول إليه أو أية معلومات حوله. وهذا النوع من الخدمة سيتطلب ليس فقط إمكانية تمييز الكلمات المنطوقة، ولكنه أيضا سيتطلب عملية البحث في بنك من المعلومات عن الكلمات المنطوقة المتشابهة، بالإضافة إلى منطق حاسوبي يستطيع أن يقرر -عن طريق التجربة الماضية- أي كلمة بالضبط تقصد. وسيسمح تطوير ما يسمى بـ "الحواسيب العصبية **Neuro-Computers**" بتطوير هذه الخدمة وبتقدم الكثير للذكاء الإصطناعي.

## 4. التقدم في تطوير نظم المكاتب لمواءمة الإنسان أو الهندسة الإنسانية

وهذا سيجعل خدمات الإتصالات من الأمور الودية والسهلة الإستعمال في المستقبل. وعادة ما تكون المستويات العالية من التقنية مصحوبة بتعقيد كبير وإجراءات تشغيل أكثر تعقيدا من سابقتها. ولمقاومة هذه الصعوبة المتنامية، فإن البحوث في "التداخلات الإنسانية **Human Interfacing**"<sup>22</sup> قد نالت الأولوية

في السنوات الأخيرة. هذا الحقل الجديد -الذي يتضمن الذكاء الإصطناعي المذكور أعلاه- يستلزم بحثا لتبسيط العمليات عندما يتوجب على المرء التعامل مع عدة آلات أو عدة وسائط في آن واحد. وربما سنكون في المستقبل القريب على موعد مع "السكرتارية الإلكترونية" والتي يمكن أن: تتصل بأرقام هاتفية، تجمع وتقارن وثائق، تتلقى إملاء شفها وحتى أن تصنع فنجانا من القهوة !

22- يقصد بـ "بحوث التداخلات الإنسانية" تلك البحوث التي تهتم بأوجه التداخل بين التكنولوجيات الجديدة والإنسان، وتهدف إلى مواءمة هذه التكنولوجيات مع مختلف متطلبات الإنسان حتى يستعملها دون أن تسبب له أي إزعاج.

كما ستكون الثورة التقنية رائعة بشكل خاص في مجالات الإرسال الضوئي وسرعات التشغيل والوسائط المنطقية ذات السرعة العالية جدا والكثافة التي تطور حاليا. كما أن تطور الإتصالات الضوئية بشكل كامل في مجال تقنية الإرسال الضوئي يعتبر الخطوة التالية بعد الألياف الضوئية التي تستعمل الآن في الإرسال.

### 5. أحلام التقنية

ما الذي يجب علينا للمستقبل بعد التقدم التقني الحالي؟

أحد التطورات الممكنة هي "جهاز الهاتف القادر على الترجمة الفورية" وهذا يستدعي إستخدام ترجمة لغوية مبرمجة وتقنية الصوت المصطنع من أجل خدمات إتصالات عالمية. وبذلك يمكن لشخصين أن يتكلموا مع بعضهما بلغتيهما المختلفتين وكأن هناك مترجم فوري بينهما. وهناك أيضا بحوث مشاهمة من أجل ترجمة آلية للنصوص.

إن "الإتصالات الحسية" هي منطقة غامضة أخرى من أجل البحث المستقبلي، فإذا ما قورنت مع الإتصالات المعتمدة على الأحاسيس السمعية والبصرية فقط، فإن الإتصالات الحسية يمكن أن تشترك فيها حاسة اللمس والشم والذوق، وبذلك نستطيع إرسال كل المعطيات الموجودة في موقف ما دون الإقتصار فقط على المعطيات السمعية والبصرية.

وأخيرا، فإن "إتصالات موجة الفكر المباشر" هو مجال آخر للبحث. إذ أن أمواج الدماغ يمكن أن تسجل الآن على شكل إشارات كهربائية ومن الممكن تطوير أجهزة الكمبيوتر لتصبح قادرة على حل رموز هذه الأمواج وإرسالها إلى الآخرين. وهذا النوع من الإتصال يمكن أن يمثل الذروة في إتصالات الأشخاص وأن يقودنا إلى درجة جديدة من التفاهم المتبادل.

تتطلب هذه التكنولوجيات الحديثة في أنظمة الإتصالات درجة أعلى من المهارات والمعرفة وعددا أقل من الموظفين، مما يعني الحاجة إلى وظائف أقل، أهمية إعادة تدريب الموظفين والحاجة إلى إعادة توزيعهم.<sup>23</sup> كما يعد التغير والتطور السريع في التكنولوجيا من التحديات التي تواجه نظم المعلومات، حيث يؤدي إلى تقادمها بعد فترة قصيرة من إقتنائها مما يؤدي بالمنظمة إما إلى تغيير النظام وما يترتب عنه من أعباء مالية، أو الإبقاء على النظام الحالي، وهذا ما يؤدي إلى إستخدام نظم معلومات أقل حداثة ولفترات زمنية طويلة نسبيا.<sup>24</sup>

23- الإتحاد الدولي للإتصالات، المكتب الإقليمي العربي، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، تأثير التكنولوجيات الجديدة على الموارد البشرية وعلى مشغلي الإتصالات، (En ligne)، [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/listdoc.htm](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/listdoc.htm).  
24- إبراهيم سلطان، مرجع سابق الذكر، ص ص 12-13.

كما أن تطور حجم الاقتصاد الرقمي يفرض تحديات جديدة أمام السلطات الوطنية من ناحية التنظيم والإشراف من جهة، ورسم سياسات الاقتصاد الكلي وتنفيذها من جهة أخرى<sup>25</sup>.

### المطلب الثالث: التغيرات الأساسية في أسلوب تسيير مؤسسات الاتصالات

إن أغلب إن لم نقل جميع دول العالم قد أدركت ومنذ عقود من الزمن بأن خدمات البنية التحتية -والتي من ضمنها الاتصالات- يجب أن تنتمي للدولة كإستراتيجية لتحقيق مستويات أعلى من التطور الاقتصادي والاجتماعي. ونتيجة لذلك، فإن العديد من الدول (وخاصة دول أمريكا اللاتينية) قامت بتأميم خدمات الاتصالات أو أنشأت شركات عمومية للاتصالات.

وعلى الرغم من أن الحل كان صحيحا عندما وضع في ذلك الوقت، إلا أن تطور هذه المؤسسات عبر عدة عقود من الزمن قد أظهر بأنها لا تواكب ركب التطور الحاصل في بيئة الاتصالات العالمية بسبب فقدان التواصل بين التسيير والهدف في هذه المؤسسات.

### أولا: التغيرات في أسلوب التسيير

#### 1. أسباب عملية التغيير

تتعلق هذه الأسباب بشكل رئيسي بعوامل تشغيلية، تقنية، إقتصادية وتجارية. وتتضمن جودة الخدمات في أوسع معانيها كل المظاهر التي لها علاقة بتشغيل النظام، ليس فقط المظاهر الإدارية، ولكن أيضا المظاهر التي تتعلق بالمشاكل الفنية والتي لها أثر كبير على الزبون. إن جانب التشغيل هو الذي كشف نقاط ضعف مؤسسات الاتصالات العمومية، والجزء المرئي من تلك المؤسسات (المستوى التقني للتجهيزات، نوع الخدمات المقدمة، تدمير العاملين) هو أحد النواتج الطبيعية لمستوى التسيير بها. ولاشك بأن القيود المتأصلة في الشركات العمومية في البلدان التي ليس لديها خبرة كافية في مجال "تسيير المؤسسات العمومية" تعيق إمكانيتها في التصرف والحركة حتى لو وجد فيها قادة فعالين بنوايا سليمة<sup>26</sup>.

إن أوضاع من هذا النوع جعلت من المستحيل إرضاء رغبات الناس من حيث الجودة والكمية وتنوع الخدمات. والحاجة الملحة للخدمات تصل إلى نقطة تتواجد معها درجة عالية من عدم الرضا يتجلى من خلال قوائم طلبات الإشتراك تحت الإنتظار، والتي لا تعكس الحقيقة الواقعية للحاجة الفعلية التي لا تسجل عادة

25- صالح نصولي وأندريا شايفتر، تحديات المعاملات المصرفية الإلكترونية، مجلة التمويل والتنمية، سبتمبر 2002، ص ص 48-51.

26- هناك العديد من الأمثلة على نجاح المؤسسات الإقتصادية العمومية ولا سيما المؤسسات الصينية، وبالتالي لا يمكن الحكم بفشل المشاريع العمومية لأن الأمر هنا يتعلق بمدى توفر الثقافة الحقيقية "للتسيير العمومي للمؤسسات" أكثر من تعلقه بطبيعة الملكية.

بسبب عدم توفر التوقعات المشجعة. وتتأثر جودة الخدمة بالإكنتاظ والإستعمال الزائد للتجهيزات أو بتقادمها نتيجة ضعف الإستثمار، إذ أن الموارد الناتجة عن تشغيل تلك التجهيزات لم تكن كافية لتمويل توسعات أنظمة الإتصالات.

لقد فشلت الإتصالات في مناطق السوق غير المشبعة في الأوضاع الإحتكارية بشكل عام، رغم أنها تملك عناصر مدربة و متمرسه ورغم الجهود التي بذلت على مدى فترات طويلة في سد حاجة الحكومات والمديرين وموظفيهم، لسبب وحيد وهو أنهم كانوا قد زدوا بإدارات تفقد ملامح وعوامل المؤسسات الخاصة. وتنج عن هذا فقدان للنمو المنتظم، مما حد من مقدرة الشركات العمومية أو الإدارات الرسمية على التصرف.

## 2. التغير في الوضع

مقابل الأسباب المذكورة أعلاه، فإن أفكار الإقتصاد الحر وإفتتاح الأسواق العالمية أقنع أو أجبر الدول على تبني الأفكار القائلة بأنها يجب أن لا تمارس أية نشاطات في حقل الخدمة وبأن التغير في الوضع (بإنشاء الشركات والمشاريع الخاصة المستقلة، المخصصة أو أية بدائل أخرى مشابهة) ربما يقدم أفضل الحلول لمشاكل قطاع الإتصالات.

ونتيجة لذلك فإن العديد من الدول أقرت بضرورة فتح مجال الإتصالات للقطاع الخاص من أجل إيجاد شريك للدولة في هذا القطاع أو حتى خوصصة مؤسسات الإتصالات العمومية - إذا لم تكن قادرة على أن تتحول إلى شركات تجارية حقيقية- بشرط أن تقدم خدماتها بمستويات أعلى وجودة أفضل مما كانت عليه وأن تكون لها قابلية الوصول إلى الخدمات الجديدة بشكل أفضل من ذي قبل<sup>27</sup>. لذلك، فإنه من الممكن إدخال طرق تشغيل متوافقة مع إدارة الأعمال الحديثة، تلك الطرق التي يمكن للإدارات أن تكون غير قادرة على إستعمالها نتيجة للقيود الموجودة في نظامها الداخلي، ومن بينها مستوى تأهيل المورد البشري.

وفي مثل هذا الوضع من المنافسة، على الدولة أخذ ميزة نقل مسؤوليتها التشغيلية لتعزيز دورها التنظيمي. وبمعنى آخر، يجب أن يكون هناك هيئة تنظيمية لديها الوسائل الضرورية والوظائف والأعمال المحددة بشكل واضح للسهر على مصالح الشعب والتأكد من توافقها مع حقوق وإلتزامات مؤسسات الإتصالات<sup>28</sup>. وبالتالي يمكن تلخيص معالم التغير في مؤسسات الإتصالات في ما يلي<sup>29</sup>:

27- للإطلاع أكثر على موضوع إعادة هيكلة قطاع الإتصالات يمكن الرجوع إلى الوثيقة التالية: الإتحاد الدولي للإتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إعادة هيكلة قطاع الإتصالات، [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/course16.htm](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/course16.htm)

28- الهيئة التي تراقب وتنظم سوق الإتصالات في الجزائر هي سلطة ضبط البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية التابعة لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال.

29- مصطفى حافظ، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، دور مراكز التدريب في مرحلة التغير، (En ligne) [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc24.ppt](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc24.ppt)

- من حيث الشكل: الخصخصة و/أو فتح المجال أمام الاستثمار الخاص؛
  - من حيث المضمون: التغيير الشامل
  - في جوهر أعمال الشركة؛
  - التغيير يشمل القيادة، الموارد البشرية، نظم الأداء، العلاقة بالعملاء، الموردن والمساهمين.
- هذا التغيير يحمل جملة من المخاطر، من بينها<sup>30</sup>:
- نقص حصة السوق نتيجة وجود منافسين؛
  - نقص الربحية نتيجة إنخفاض الأسعار الذي تفرضه المنافسة؛
  - نقص في التدفقات النقدية؛
  - الحاجة إلى زيادة رأس المال لتغطية إلتزامات الخدمة الشاملة؛
  - الحاجة إلى إيجاد طرق عمل جديدة بتكنولوجيات حديثة؛
  - الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة.

### ثانيا: التغييرات الإدارية نحو الجودة الشاملة<sup>31</sup>

تولد الأمثلة على أرض الواقع لدينا نمودجا من الأفكار يتفاعل معه الأشخاص لتحفيزهم على الإستمرار في التطور. والأمثلة الواقعية تحمل الأشخاص، الأعمال، البلدان والعالم على بناء أسلوب حياتهم بإتباع مقاييس معينة ونماذج خاصة للسلوك ومبادئ وأمثلة من الواقع. وبذلك، يكونون قد تحولوا إلى نماذج من: المنظمات والمؤسسات الرسمية، الأعمال والأشخاص. وتقرر الأمثلة الواقعية من جميع الأنواع وفي جميع الأوقات طريقة حياة الإنسانية في المستقبل والتي كانت تستقر أحيانا وتتغير أحيانا أخرى وتؤثر في السلوك الإنساني بتشجيعه أو كبته بشكل كبير.

وبما أننا على علم واف بولادة العصر الجديد، فإن التطور والذروة للأمثلة الواقعية كان أساسيا لضمان قابلية النمو والتطور للقيادة والإستمرارية للمنظمات. ويتصل تطور المنظمات حاليا مباشرة بالجودة الشاملة وتتغير بعض الأنماط. ولا يمكن أن يتوفر لدينا جودة مطلقة أو إدارة للجودة بدون محاولة الإجابة وبإستمرار على الأسئلة التالية:

- كيف أستطيع تطوير المؤسسة وإدارة عملية التغيير الدائم فيها؟
- كيف أستطيع تحسين حياة الناس العاملين في المؤسسة؟
- كيف أربط مؤسستي بالبيئة المحيطة: الموردن، مؤسسات التمويل، إدارة الضرائب والزيائن الموجودين والمحتملين؟

<sup>30</sup>- مصطفى حافظ، المرجع السابق.

<sup>31</sup> الإتحاد الدولي للإتصالات، المكتب الإقليمي العربي (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، إدارة الجودة الشاملة، (En ligne)



- كيف يجب أن أطور التجديد، الإبداع، البحث والمشاركة في المؤسسة؟

### 1. ثقافة الجودة الشاملة

الحصول على الجودة المطلقة غير ممكن بدون مبدأ ثقافة أو حضارة "الإنحياز للجودة"، وهذا يعني أن تنعكس هذه الحضارة بشكل دائم على أمثلة الجودة لدينا.

#### الجودة الشاملة مفاهيم جديدة

المفاهيم أو التصورات الجديدة	المفاهيم أو التصورات السابقة
إدارة الجودة (المجموعات الإدارية)	مكتب التحكم بالجودة (المجموعات الفنية)
المشاركة، تقوم المؤسسة بكاملها بالتجارب مع التحسينات	التفتيش و الفحوصات المخبرية
عملية تحسين متواصلة وشاملة	فحص عينات
علاقة شراكة وعمل مع الزبون	علاقات زمالة رئيسية وثانوية
تلاؤم وتطابق دائم بالنظر إلى المؤسسة والطريقة التي تم بواسطتها إنتاج المنتج، والإنتاج الحقيقي أو الخدمة الحقيقية المقدمة للزبون الخارجي	تلاؤم المنتج من خلال التحكم الموحد للجودة
إن مبدأ الانحياز إلى الجودة الذي تؤيده الشركة من القمة إلى القاعدة هو الذي يدعم علاقاتها مع الزبائن	الإعلان والشهرة الشعبية هي التي تدعم كينونة الشركة والمبيعات
العلاقة الآلية ما بين الشركة والزبون والموردون والإدارة الحكومية.	العلاقات المتبادلة - الإنتاج - التحكم بالجودة - المبيعات

المصدر: الإتحاد الدولي للإتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر.

الجدول (11): الجودة الشاملة المفاهيم السابقة والجديدة

## 2. التسيير من أجل الجودة الشاملة

لقد وضعت تقنيات وطريقة الوصول إلى الجودة الشاملة جميع الشركات على أسس متساوية، إذ أن أي إختلاف كبير يكمن بالضبط في مزاياها التفاضلية. وهذا واضح جدا بالنسبة لبعض المؤسسات ولكن ليس واضحا بالنسبة لمؤسسات أخرى، وهي تلك التي لا يشكل السؤال "لماذا وكيف؟" جزءا من تفكيرها الدائم. إن الجودة بأبعادها الحقيقية هي التي ستمكنا من التحدي والمنافسة والدخول بقوة إلى العولمة. نعم إن الجودة هي فلسفة جعل الأشياء جيدة والجهود ستكون أفضل عن طريق إدارة عمليات التغيير المستمر ومن خلال مشاركة كل الطاقات والموارد الإنسانية عن طريق تبني أكبر للتطور الشخصي من أجل مساعدة المؤسسة على التطور.

### المهام المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة

المرحلة	العمل الرئيسي
التهيئة (الحرث)	تعهد الإدارة العليا بالمشاركة في دعم وترسيخ العملية بشكل مسبق.
الإنتشار	تعهد الإدارة بكاملها بأن تتحقق جودة الإدارة وأن تمارس في الأعمال اليومية.
التشخيص	تحدد الإدارة العليا القوى المشجعة والقوى المحبطة وتوضح سياسات الإنحياز للجودة وتقدر وتقيس المناخ التنظيمي.
التدريب	نشر أفكار وتقنية الإنحياز للجودة - التدريب للقادة وللميسرين الإداريين.
التنفيذ والتطوير	- لجنة إدارة الإنحياز للجودة - حلقات تحسين الجودة - فرق تحسين العمليات - فريق أو فرق المحددين
التدريب اللاحق، التدعيم، التمييز.	- تخصص يساهم في الجودة المحسنة والتفوق والإنتاجية. - تعزيز الجودة الشاملة ضمن الإدارة وتمييز ودعم الإنجازات والنتائج.
التغذية العكسية	- نتعلم الجودة من أجل الحصول على جودة أكبر. - تقوية التغيير الحضاري من أجل تطوير مستمر.

المصدر: الإتحاد الدولي للإتصالات، المكتب الإقليمي العربي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق الذكر.

الجدول (12): المهام المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة

وأخيرا فإن عملية الجودة الشاملة تتطلب أيضا قرارات ذات تغيرات كبرى في: بنية الإدارة، التعاون في العمل، تدفق المعلومات، التقنيات المتعلقة بهذه الأمور و تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. عندما يظن شخص ما أنه قد أحرز الإمتياز والجودة المطلقة فإن ذلك يعني أنه قد فقد فعلا المكانة العليا. كما أن الجودة هي عمليات مستمرة لها تواريخ بداية فقط، لأن التحديات وأهداف الجودة تصبح يوميا أكثر فعالية وتمتد إلى ما وراء حدود الشركة القائمة. كما أن الربون والسوق هم الآن القادة الرئيسيون للتغيير<sup>32</sup>.

### المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في الأوضاع المتغيرة

#### التطور نحو إدارة الاتصالات التنافسية

إذا مثلنا إدارة المؤسسة كنظام رئيسي فسيصبح لدينا ثلاثة أنظمة فرعية متميزة: الإدارة الفنية والتشغيلية، الإدارة الاقتصادية والمالية وإدارة الموارد البشرية. ويجب أن يكون للأنظمة الفرعية الثلاثة إستراتيجيات متكاملة ومترابطة منطقيا ونشاطات موجهة بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، مما سيضمن لها الأداء بالمستوى المطلوب وأن ترقى ليس فقط لتشغيل هذه الأنظمة الثلاثة كل على حدة ولكن أيضا لضمان سوية العلاقات المتبادلة فيما بينها وأن الجميع يعمل لدعم الهدف العام للمؤسسة.

#### أولا: الموارد البشرية وإدارة الاتصالات التنافسية

##### 1. دور تسيير الموارد البشرية في إدارات الاتصالات التنافسية<sup>33</sup>

بينما يصبح إحراز وإكتساب التقنية والتجهيزات المتطورة والشبكات الموسعة... إلخ سهلا أكثر فأكثر في هذه الأيام، فإنه على النقيض تتزايد صعوبة تنمية الموارد البشرية التي نحتاجها من أجل تشغيل وصيانة هذه التجهيزات وإبقائها سهلة التناول. لهذا السبب، تمنح الأساليب الجديدة لبناء المؤسسات دور هام لإدارة الموارد البشرية في عمليات المؤسسة، وهو دور مساو للدور الذي يعطى للجوانب الفنية والمالية والتي كانت أكثر أهمية من الجوانب الأخرى في الإدارة التقليدية. وهذا يمكن تطبيقه بشكل خاص على مؤسسات الاتصالات التي سيحدد فيها الرأسمال البشري درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. إن أية مؤسسة تفشل في تغيير عقليتها وفي التأقلم مع الوضع الجديد في عالم من التغير الجذري والسريع في: التقنيات الحديثة المستخدمة، الخدمات المقدمة، طرق العمل المحدثة ومستويات الجودة والإنتاجية والمنافسة المطلوبة من مؤسسات الاتصالات ستنتهي ببساطة في نهاية المطاف.

32- دون تاسكوت وديفيد آجنيو، أنظمة الإدارة في الإقتصاد الرقمي، مجلة التمويل والتنمية، ديسمبر 1999، ص 35.

33- الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، تحويل مؤسسات الاتصالات إلى شركات تنافسية، (En ligne)، [www.ituarabic.org/course14.htm](http://www.ituarabic.org/course14.htm)

## 2. الموارد البشرية والتطور التنظيمي

يعني التطور التنظيمي جهدا طويل الأمد لإدخال تغييرات مخططة ومنضبطة على المؤسسات بما في ذلك المظاهر المتعلقة بالتعامل مع عملية التغيير نفسها. كما أنه يجب أن لا تنفذ عمليات التغيير بطريقة مخططة ومنضبطة فحسب، ولكن يجب أيضا أن تعالج ويتعامل معها بشكل لائق إذا أردنا تحقيق الأهداف المرسومة. وبالتالي، يجب أن لا تشكل موارد المؤسسة البشرية مشكلة بالنسبة للتطور التنظيمي بل يجب أن تكون عاملا آخر يؤخذ في الحسبان ويساهم في زيادة ميزات التغييرات القائمة<sup>34</sup>.

ثانيا: إستراتيجية الموارد البشرية لدعم التغيير

### 1. أهداف الموارد البشرية

تجد كثير من مؤسسات الاتصالات في هذه الأيام نفسها منغمسة في عمليات تغير عميقة تشمل كل مستويات الإدارة وتهدف إلى تحسين مظاهر معينة كال جودة، الإنتاجية، المنافسة، الخدمات، إرضاء الزبون،... إلخ. تستدعي مثل هذه التغييرات تكييف وتعديلات ضرورية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي يجب أن تصبح جزءا متما لعملية تكييف وتعديل المؤسسة نفسها لتتماشى مع أهدافها الجديدة.

إن الطريقة التي تؤثر بها مثل هذه التغييرات على الأفراد ستعتمد على الدرجة التي سيتغير إليها الوضع القانوني للمؤسسة والوضع التعاقدى للأفراد، آخذين بعين الاعتبار قضية وظروف كل فرد. ومن الملزم إعتبار الأفراد في المؤسسة كأحد العوامل الكبرى لأخذه بعين الإعتبار في عملية التغير بهدف تخطيط جاهزته للتغير وضمان دعمه.

وإذا كان من الواجب تجنيد دعم الأفراد من أجل تغيير مشترك من النوع المقترح، فعندها يجب إيجاد طريقة من أجل التوفيق بين الأهداف المشتركة وأهداف الإنجازات الفردية للقوى العاملة. أي، يجب التعامل مع التغير بطريقة تضمن إستمالة وإعجاب الأفراد وتبقي النتائج متوافقة مع الأهداف الجديدة للمؤسسة. لذلك يجب أن تبدأ الفكرة من وجهة نظر الموارد البشرية كما هو مثبت في الجدول التالي:

34- الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، تطوير التنظيم الإداري لمؤسسات الاتصالات، (En ligne)، [www.itu-arabic.org/course11.htm](http://www.itu-arabic.org/course11.htm)

## جاذبية التغيير للمؤسسة وللأفراد

يكون التغيير جذابا للأفراد إذا كان الفرد قد:	يكون التغيير جذابا للمؤسسة إذا إستهوى وجذب:
- مارسه كفرصة من اجل التطور الفردي	- عدد كافي من الأفراد
- إعتبره كطريقة لإرضاء توقعات الراتب والعمل	- ذوي المؤهلات العالية
- شعر بأن الإدارة الجديدة تقدم له الحماية	- المحفزين بشكل كبير

## الجدول (13): جاذبية التغيير للمؤسسة وللأفراد

إذا أعتبرت السياسة التي تنشأ الأهداف المذكورة أعلاه مفيدة للمؤسسة فعندئذ يجب القيام بتغيير مخطط ومنضبط بطريقة تضمن التحرك بإتجاه تلك الأهداف مع دعم العنصر البشري من كل المستويات الهرمية والثقافية ضمن المؤسسة. وهذا لا يعني سلوك طريق يهتم بالعامل البشري فقط، ولكن سلوك طريق عمل يأخذ بحسبانته العامل الإنساني ضمن هذه المؤسسة.

## 2. ما يجب القيام به

يتطلب الوضع المنشود والمشار إليه بالجدول أعلاه دعما واضحا من عدة مناطق محددة من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مثل: تخطيط الأفراد، التدريب<sup>35</sup>، التوظيف، الإختيار، تنمية الموارد البشرية، الإتصال... الخ. فعلى سبيل المثال: سيعطينا تخطيط الموارد البشرية التنبؤات والتخطيط الكمي والنوعي للأفراد الضروريين في كل المستويات الإدارية الآن وفي المستقبل، وبذلك يتم تحديد المستويات التي تعطى تأطيرا أقل من حاجتها الفعلية، وتلك التي يخصص لها تأطيرا يزيد عن حاجتها الفعلية، كما يحدد حجم الأفراد الفائض وغير الفعال على المدى القصير والمتوسط والطويل.

ويجب تعديل سياسة إعادة توزيع الموارد البشرية لكي يتم التصرف بحكمة مع الفائض في الأفراد في المستويات المعطاة أكثر من حقها. وستكون أنظمة الإختيار والتدريب وتنمية الموارد البشرية مفيدة جدا وبإستطاعتها المساعدة في تحديد من يجب أن يدرّب ويعاد إلى منصبه الحالي، ومن يمكن إعادة إستخدامه بعد التدريب في وظائف شاغرة أخرى غير وظيفته الأصلية، ومن يمكن أن يعد لمهام ذات مستويات أعلى عن طريق عمليات تطوير الموارد البشرية<sup>36</sup>.

ويتوقف إنتشار وتعميق إستخدام تكنولوجيا المعلومات على توفر الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات المعلومات، ومن ثم يعتبر إستحداث وتطوير نظم للتعليم والتدريب تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفر فرص

35- مؤسسات التكوين والتدريب التابعة لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والإتصال في الجزائر 05 وهي: معهد المواصلات السلوكية واللاسلكية بوهران، المدرسة الوطنية للبريد والمواصلات بالجزائر، مركز التكوين الجهوي للبريد والمواصلات بكل من تلمسان، ورقلة وقسنطينة.

36- الإتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، (صفحة مطلع عليها بتاريخ 2004/01/05)، إدارة وتنمية الموارد البشرية: طبيعتها والغرض منها، (En ligne)، [www.ituarabic.org/course6.htm](http://www.ituarabic.org/course6.htm)

التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات من أهم القضايا التي تثير الإهتمام في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية اللازمة لنشر وتعميق إستخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات<sup>37</sup>.

ومع ذلك فإنه ليس كافيا أن نعرف ما نحتاج إليه في مجال الموارد البشرية وأن ندرّب الأشخاص تبعاً لذلك، بل يجب أن نجعل الفرد يشعر بالسعادة نتيجة للتغيير وأن يدرك محاسنه المستقبلية وأن يدعمه أيضا. وهذا يعني إستخداما ماهرا لأنظمة الإتصال مع الأفراد بحيث يشعرون بأنه يتم إعلامهم عن كل خطط الإدارة، الأمر الذي يجنب المؤسسة الشكوك والتصورات الخاطئة والسيئة. كما يجب تركيز الإهتمام حول المظاهر الإيجابية لممارسة الأفراد للتغيير ويجب إظهار أن الإدارة الحالية ستحميهم دائما من النتائج المحتملة التي تسعى إلى إهتماماتهم. وأخيرا، يجب أن يكون واضحا بالنسبة لهم أن المؤسسة تقدم لهم الوسائل اللاتقة لإعدادهم للتغيير (التدريب، التطوير،.. الخ) وذلك لتهدئة المخاوف والقلق الذي ينشأ دائما عند الأفراد حول إذا ما كان كل فرد سيكون له مكان مناسب في الإدارة المستقبلية، وهذا يصبحون عنصرا مفيدا وفعالا في المؤسسة الجديدة.

إذا تم القيام بكل هذه الأعمال بالشكل المطلوب فإن المؤسسة ستصل إلى:

- تشجيع الأفراد المجددين والقادرين ذوي الأخلاق الرفيعة على البقاء والاستمرار؛
- دعم التحضير والتهيئة للتغيير عن طريق تدريب وإعادة تدريب وتطوير الأفراد الراغبين بخدمة المؤسسة والذين يرغبون في تحسين وتطوير أنفسهم.
- صرف الناس الذين يثبت أنهم غير أكفاء وغير فعالين وأنهم عبء على المؤسسة.

### 3. الإستراتيجية الواجب إتباعها

هناك مجموعة من الإجراءات التي يجب إتخاذها من أجل الوصول إلى الهدف الإستراتيجي والمتمثل في ضمان دعم المورد البشري لعملية التغيير وبالتالي مشاركتها في الإعداد للتغيير. من بين هذه الإجراءات<sup>38</sup>:

- إعادة هيكلة الموارد البشرية لتحمل أدوار ووظائف جديدة؛
- إعادة هيكلة المنظمة بما يخدم تطوير العمليات الداخلية، تقليل فترات إتخاذ القرار، زيادة كفاءة العمليات وخفض التكاليف؛
- إعادة النظر في أسس التوظيف، التخطيط والمسار الوظيفي؛
- تبني أنماط جديدة للتنظيم والإدارة؛

<sup>37</sup>- بهنسي محمد نصير، (صفحة مطنغ عليها بتاريخ 2004/01/05)، التجربة المصرية في التدريب وكيفية التعاون بين الدول العربية في مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، (En ligne)، [www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc8.doc](http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc8.doc).

<sup>38</sup>- مصطفى حافظ، مرجع سابق الذكر.

- تحديث بطاقات الوصف الوظيفي طبقا للمعايير العالمية؛
  - إعداد الموارد البشرية التغيرات المتسارعة في التقنيات والخدمات؛
  - إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء؛
  - تحديث عملية ومعايير إختيار وتوظيف الكفاءات والمهارات الخاصة؛
  - إيجاد نظام عادل ومنطقي لسياسات الأجور، المكافآت، الحوافز والتعويضات؛
  - تحفيز العاملين بوضع نظام كفاء للترقية؛
  - إجراء تقييم شامل ودقيق للإحتياجات التدريبية؛
  - وضع مقاييس لتحسين الأداء من خلال تحديد معايير نمطية للأداء؛
  - إجراء تغيير جذري في الأداء وما يناظره من تغيير في القيم والسلوك، وذلك بـ:
    - أن يكون الزبون في قلب محور عمليات الشركة؛
    - أن يكون أداء العاملين موجها نحو تحقيق أهداف محددة بوضوح وبدقة؛
    - أن يكون أداء وسلوك العاملين متفقا مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
    - إستخدام طرق قياس مؤشرات الأداء.
- ويجب تقييم التغيير في السلوك والأداء مع إستمرار قياس التغذية العكسية مع الزبائن والمنافسين.

#### 4. هيئة الأفراد للتغيير

##### 1.4. الإتصال مع الأفراد

إن ما تبذله المؤسسة للإعداد للتغيير التنظيمي له نفس أهمية شعور الفرد بأنه يتم تنفيذ ما يرغب به. فيجب على إدارة المؤسسة أن لا تهتم فقط بكيفية ومدى تأثر أفرادها بالتغيير ولكن يجب أيضا أن تشرکہم بإهتماماتهما وتطلعاتهما وأن توجد عندهم الشعور بأهم محمين من قبل الإدارة العليا. والهدف واضح: يجب تشجيع الفرد على تبني موقف إيجابي تجاه التغيير التنظيمي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظم إتصال مع الفرد خاصة به وقادرة على الوصول إلى الأهداف التالية:

- يجب أن لا يخاف الفرد من التغيير ولكن أن يعد نفسه له بالتدريب والتطور (يجب أن يكون للمؤسسة خطط ووسائل متوفرة لهذا الهدف وان تكون هذه الخطط في متناول يد الفرد ومعروفة له).
- يجب أن توضح الفائدة التي سيجنيها الفرد من التغيير (فرص التطور والتقدم والتحسين في العمل و/أو في الأجور... إلخ) وبذلك لا يخاف الفرد من التغيير بل يدعمه.

- يجب أن يشعر الفرد بكامله بأنه يتم إعلامه بما تخطط الإدارة كما يجب أن يشعر بالثقة بأن المعلومات التي تعطى له هي قيمة وصالحة ومباشرة من الإدارة (دون وسيط) لذلك فمن المهم:
- إستعمال كل الوسائل المتوفرة دائما وبنفس الوقت (نشرات دورية، مجلات ناطقة بإسم المؤسسة، إعلانات،... إلخ) بحيث يتم التقليل من مخاطرة عدم وصول المعلومات.
- عقد إجتماعات مع المجموعات الهامة، مثل ممثلي المجموعات الذين يشعرون أنهم قد تأثروا بالتغيير.
- التزويد بالمعلومات بطريقة مركزية تسمح بعدم وصولها إلى جميع الأشخاص الذين لهم علاقة بها بل إلى الأشخاص المهمين فقط.

#### 2.4. توفير النصائح القانونية للأفراد

تتضمن كثير من جوانب التغيير في بنية المؤسسة قضايا ذات طبيعة قانونية من حيث موقف الفرد. وكمثال على ذلك التغييرات من نظام عمل تابع للدولة إلى نظام عمل خاص وهذا يتضمن تغييرات في بنود وقوانين الإستخدام للقوى العاملة.

وتلعب الدائرة القانونية في المؤسسة دورا هاما كمصدر للمعلومات حول طبيعة التغييرات وإستخداماتها القانونية. ويجب أن تستدعى هذه الدائرة عند تحضير المعلومات الواجب تبليغها للأفراد بشكل عام أو في إجتماعات مع المجموعات الهامة. كما يجب أن يكون وصول الأفراد إلى هذه الدائرة سهلا وميسرا وذلك عندما يرغب بإستشارتها حول تأثير التغيير على قوانين وبنود الإستخدام الخاصة به. إن تزويد الفرد بمعلومات موثوقة أمر مهم من أجل تقوية روح الإخاء والوضوح الذي يجب أن يحيط بالتعامل مع التغيير في بنية المؤسسة المراد تطبيقه.

وتستطيع دائرة الإستشارات القانونية أيضا أن تقدم مساعدة كبيرة في إكتشاف أية ثغرة قانونية يمكن أن تنشأ

عند الإنتقال من منظومة قوانين عمل إلى أخرى. تلك الثغرات التي يمكن أن تحولها إدارة المؤسسة

إلى ميزات عن طريق مناقشتها مع الأفراد والبحث عن حلول مناسبة لها.



### خلاصة الفصل الخامس

من خلال ما سبق، نستنتج أنه رغم عدم وجود إدارة المعرفة بمفهومها الكامل في المؤسسة محل الدراسة، أي كإدارة مستقلة بذاتها وبنشاطاتها، إلا أنها تعتمد كلياً على جل المبادئ التي جاءت بها هذه الإدارة، فالمؤسسة تعتبر المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق لها ميزة التميز عن باقي المنافسين، وتسعى جاهدة للبحث عنها و الاستثمار فيها ثم تطويرها ونشرها بين عمالها، وتسخر المؤسسة جميع الوسائل المادية والبشرية لتحقيق ذلك كالخبرات، التعليم، التكوين ونظم المعلومات وغيرها من الوسائل، ونلمس ذلك من خلال الكفاءات العالية التي تمتلكها المؤسسة و تعتمد عليها في إدارة مهامها وأداء نشاطاتها، بالإضافة إلى التقنيات والتكنولوجيات الحديثة التي تمتلكها المؤسسة في مجال الإعلام والاتصال، وبالتالي تقدم خدمات جديدة وحديثة ومتميزة، كما أن شبكة تغطية الإتصالات التي تعتمد عليها المؤسسة في أداؤها لخدماتها توفر لربائنها خدمات مستمرة وشاملة و سريعة مما يكسبها ميزة التميز عن باقي المنافسين، الأمر الذي جذب إليها عدد كبيراً من المشتركين في خدماتها. كل هذه الأمور وغيرها مكنت المؤسسة من تحقيق مكانة مرموقة في سوق الإتصالات اللاسلكية، فالمؤسسة تحقق ارتفاعاً متواصلاً في حصتها السوقية .

وبالتالي يمكننا القول أن تركيز المؤسسة على المعرفة والبحث والاستثمار فيها، وإدارتها بشكل فعال، كان له أثر كبير في تنمية كفاءاتها ومواردها البشرية وتحسين أداؤها و قراراتها التسويقية ، كما ساعدها في تحقيق و تحسين ميزتها التنافسية مقارنة مع منافسيها في نفس السوق .

### الخاتمة العامة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة دور وأثر إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على المؤسسة بشكل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

ولاشك أن هناك ارتباط وثيق بين إدارة المعرفة والمعلومات وتسيير الموارد البشرية ، فنجاح المنظمات مرهون باعتمادها التطوير والتحديد كاستراتيجية أساسية لتجاوز وتسيير الأزمات . وهذا يستوجب البحث المستمر على المعلومات الجيدة وترجمة وانتاج المعارف والعودة الى الطاقات الداخلية لخلق ديناميكية نوعية تركز على الموارد البشرية لتطوير الشبكة المعرفية.

فمن خلال شبكة معرفية موسعة مرنة ، تصبح فيها عملية انتاج المعارف مهمة للجميع، يزول معها منطقتي التدرجية الهرمية وظاهرة المركزية والاحتكار ، وتكون بمثابة الذاكرة الجماعية، تتمكن المؤسسة من مواجهة أديتها وتحقق لها الصورة والتوقع الشامل، لأن السوق من منظور اقتصاد المعرفة يمكن اعتباره سيورة إنتاج وترجمة المعارف، والمؤسسة هي نتاج بناء فعل جماعي

والمعرفة التي تعرضنا لنطاقها هي المعرفة الادارية والتنظيمية ، والتي تدفع المنظمات المعرفية الى تنشيط جماعات التفكير Tink Tang وتوسع الفرص أمام التغيير والتحديد لا يصال فكرها والضغط باتجاه معرفتها. وتتحول القيادات والقسم التنفيذية والاشرافية الى مصادر معرفية ومعلوماتية، فالكل منهم يعلم والكل منهم يتعلم.

ومن خصائص هذه المنظمات المعرفية انعاش الرغبة في نفوس العاملين لتنمية قدراتهم وتمكين ذاتهم ومضاعفة مشاركتهم في تسيير منظماتهم وخدمة زبائنهم والتخطيط الجيد لمساراتهم الوظيفية والمستقبلية. ومن هنا تأتي أهمية الدعوة الى تحويل منظماتنا الهرمية والهرمة بعد أن تم تشخيص عيوبها وسليباتها الى منظمات معرفية تسهم في تحسين أساليب التفكير والتنظير التي بدورها تؤدي الى تحسين أساليب التعلم والعمل معا.

### اختبار الفرضيات

من خلال هذه الدراسة المكونة من خمسة فصول، والتي تطرقنا فيها إلى :

- الفصل الأول : في هذا الفصل تعرضنا إلى المعرفة وإلى المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة وعملياتها وإستراتيجياتها بالإضافة إلى الاقتصاد المعرفي .
- الفصل الثاني : تعرضنا في هذا الفصل إلى ادارة الموارد البشرية، مفهومها أهميتها، مع تبين أهم العوامل المؤثرة على وظائف تسيير الموارد البشرية ، وكذا فرص اندماجها في الاقتصاد المعرفي.
- الفصل الثالث : في هذا الفصل تطرقنا لأهم متطلبات تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الجديد
- الفصل الرابع : تناولنا فيه آثار ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على المؤسسة
- الفصل الخامس : من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة تطبيقية لما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس" ، وهذا بقياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على مقاييس متخصصة في ذلك،

وتبين لنا أن المؤسسة تسير في المقدمة في هذا المجال الأمر الذي ساعدها في الرفع من حصتها السوقية بشكل سريع بالمقارنة مع منافسيها في نفس السوق، بالإضافة إلى حصول المؤسسة على ميزة التميز في التغطية الشبه كلية لشبكة الهاتف النقال التابعة للمؤسسة، وهذا نتيجة اعتماد المؤسسة على معارف و خبرات وكفاءات عالية، ونظم تكنولوجية حديثة، بالإضافة إلى التسيير الفعال الذي تعتمده المؤسسة في إدارة هذه الموارد والمحافظة عليها، الأمر الذي ساعدها على تحقيق أهدافها التنافسية.

اتضح لنا كذلك أن لإدارة المعرفة دورا كبيرا في تحسين وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة، بحيث أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد في عوامل الإنتاج، والتي أصبح يُعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد والمصدر الأساسي للميزة التنافسية في الإدارة والاقتصاد.

وبالتالي فإننا نثبت صحة الفرضية الأولى والثانية والأخيرة أي أنه يوجد أثر ودور لإدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة ، وننفي صحة الفرضية الثالثة والتي تقول أن لا يوجد أثر لإدارة المعرفة في تنمية مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة ،

### نتائج البحث

من أهم النتائج التي يمكن أن نستخلصها في هذه الدراسة هي :

- ✓ أن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ أن الاستثمار في إدارة الأشياء يتحول إلى أصول ثابتة و مادية، أما الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول إلى أصول متنامية العوائد عند الاستخدام.
- ✓ أن المعرفة هي الرأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الأكثر أهمية.
- ✓ تعد إدارة المعرفة عاملا أساسيا في تطوير ودمومة المؤسسات بمختلف أنواعها، ذلك لما تشكله من أهمية في امتلاك وتحسين الميزة التنافسية، وتحقيق للربحية على المدى الطويل.
- ✓ تشكل إدارة المعرفة أسلوبا إداريا متكاملا أمام مختلف المؤسسات، فهي محصلة جميع المعارف التي تمتلكها المؤسسة، لتحقيق رضا الزبون وكسب طاعته.
- ✓ أن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني ومن ثم تصبح عمليات تسييرها وإدارتها تركز أساسا على المخزون من رأس المال الفكري والذي يتكون من الأفراد الذين تم استخدامهم وتدريبهم والاستثمار في تنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- ✓ أصبحت الميزة التنافسية في الوقت الحاضر تعتمد على العقل عند الإنسان، أكثر من المورد في الطبيعة .

### التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، نقترح التوصيات التالية :

- ✓ ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بإدارة المعرفة ، وإدارة الموارد البشرية، من خلال ما يتوفر للمؤسسة من إمكانيات متاحة.
- ✓ العمل على تكامل إدارة المعرفة وتكنولوجيا الاعلام والاتصال ، من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية وتسخيرها لأعمال المنظمة
- ✓ ضرورة تبني المنظمات الى استراتيجيات تكوين وتدريب وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحاولة الاستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المنظمة بشكل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص.
- ✓ ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتفعيلها في مختلف المؤسسات لما لها من أثر على التطوير أداء المؤسسات.
- ✓ التركيز على دور المعرفة في تنمية المؤسسات الخدمية والإنتاجية.
- ✓ التركيز على المعرفة كعنصر هام في استغلال موارد المؤسسة بالشكل الأمثل نظرا لمحدودية هذه الموارد.
- ✓ تفعيل العلاقات القائمة ما بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات كنموذج استراتيجي للمؤسسة في تحقيق ميزتها التنافسية .
- ✓ على المؤسسات الاعتماد على المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف، وتحديد الصلاحيات وتقديم الحوافز، كأدوات لترسيخ أسلوب إدارة المعرفة للاستفادة من مزاياه وفوائده.
- ✓ على المؤسسات تثمين رصيدها المعرفي وخبراتها الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها أهم مصادر ومركزات الميزة التنافسية.
- ✓ التركيز على دور إدارة المعرفة من حيث الحد من تأثيرات وتهديدات البيئة الخارجية على المؤسسة، والحفاظة على حصتها السوقية.
- ✓ ضرورة اعتماد المؤسسات خاصة المؤسسات الجزائرية على تقنية إدارة المعرفة، كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفاعليته، بدلا من استعمال الأساليب التقليدية للإدارة من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات.

## قائمة المراجع

## I - المراجع باللغة العربية

## 1) الكتب

- 1) خضير الكبيسي (عامر)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 2) السلمي (علي)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002 .
- 3) السلمي (علي)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001 .
- 4) علي السلمي ، السياسات الإدارية في عصر العولمة (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر) ص:87 .
- 5) رواية محمد (حسن)، السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 .
- 6) سيد مصطفى (أحمد)، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر (المؤلف)، القاهر، 2004 .
- 7) عبود نجم (نجم)، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2005 .
- 8) عباس (سهيلة)، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004 .
- 9) مجموعة إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الاستثمار في رأسمال البشري، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2004 .
- 10) توفيق (عبد الرحمن)، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة ، 1998
- 11) للصيرفي (محمد)، الحاسوب في إدارة الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- 12) صالح حبتور (عبد العزيز)، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2004 .
- 13) غالب ياسين (سعد) ، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000 .
- 14) نور برهان (محمد)، ابراهيم رحو(غازي)، نظم المعلومات المحسوبة، جامعة العلوم التطبيقية، دار المناهج، الأردن، 1998.

- (15) الحسنية (سليم)، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1998.
- (16) غالب ياسين (سعد)، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- (17) الحسنية (سليم)، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1998.
- (18) أحمد الخضيرى (محسن)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2004.
- (19) محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص52.
- (20) الكبيسي (صلاح الدين)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، مصر.
- (21) د. هيثم حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى - 2005، ص59.
- (22) ابراهيم للخولف للمكاوي، إدارة المعرفة للممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2007، ص18.
- (23) محمد الطائي ومحمد عبد الرحيم حسين العلي، اقتصاديات المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2007، عمان، ص11.
- (24) عماد عبد الوهاب الصباغ، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) 1998، ص39.
- (25) عبد الرحمن الهاشمي وفائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الطبعة الأولى 2007، عمان، ص24.
- (26) فيليح حسن خلف - اقتصاد المعرفة - طبعة الأولى 2007 جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ص 22
- (27) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص80.
- (28) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط01، 1999، ص27.
- (29) عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، بيروت، ص264.

- (30) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار المعارف 1995
- (31) حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة 2004 ، ص 26
- (32) محمد سعيد السلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 1993، ص
- (33) أشوك شاندا وشلبا كوبر ، استراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر ، 2002 ، ص
- (34) سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 2001 ،
- (35) روية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، 2001
- (36) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، دهر صفاء للنشر والتوزيع ، 2003 .
- (37)
- (38) مصطفى أبوبكر ، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2002 / 2003 .
- (39) جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2003 .
- (40) لطفي لويز سيفين ، إدارة وتخطيط التكنولوجيا ، دار غريب ، القاهرة ، 1999 ، ص
- (41) أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (طبعة 2004) ص 12
- (42) فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، 1999) ص: 438
- (43) نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية (مصر : الدار الجامعية للنشر ، 2004 )، ص: 386.
- (44) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال للفكري (القاهر: الناشر (المؤلف)، 2004) ص 223
- (45) حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، اثراء للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، 2007، ص 56
- (46) الأستاذ الدكتور عبد الستار العلي و آخرون،-المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن - عمان، 2006، ص 122-129



## (2)المجلات

- (1) مجلة الاقتصاد والمناجمنت -تسيير المعارف و تنمية الكفاءات- تلمسان, ( العدد 3, مارس 2004) ص 216
- (2) مجلة M.E.C.A.S-جامعة تلمسان, ( العدد 2, أبريل 2006) ص 65
- (3) مجلة التواصل جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر, ( العدد 173, ديسمبر 2006) ص 89
- (4) حسني عايش ( 2002 ) : متطلبات العمل و التعليم الجديدة ، مقال في المجلة الإلكترونية ( قضايا تربوية ) منشورات المدرسة العربية . كوم : [www.schoolarabia.net](http://www.schoolarabia.net)
- (5) عرين ( 2003 ) : ماهو اقتصاد المعرفة ؟ ، افتتاحية اقتصادية ( دون توقيع ) في مجلة ( عرين ) للنادي العربي للمعلومات ، عدد 28 ، شباط 2003 [www.arabcin.net](http://www.arabcin.net)
- (6) منير شفيق، أوامم الاقتصاد الجديد و التنمية البشرية ، مقال اقتصادي في النسخة الإلكترونية لجريدة ( الحياة ) اللندنية بتاريخ 05 / 08 / 2002 : [www.rezgar.com](http://www.rezgar.com)
- (7) فارس بوبا كور ، أثر التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية (مجلة الاقتصاد والمناجمنت -تسيير المعارف و تنمية الكفاءات- تلمسان, العدد 3, مارس 2004) ص 216
- (8) إبراهيم المليفي ، دبي ، اقتصاد المعرفة وثورة الميديا والمعلوماتية ، مجلة العربي ، العدد 524 ، الكويت ، يوليو ، 2002.
- (9) رشاد المساعد وحسين حريم ، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في ايجاد الميزة التنافسية ، جامعة العلوم التطبيقية ، 2005

## (3)الأطروحات والرسائل

- (1) سمالي يحيى، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ،جامعة الجزائر 2004 ،ص 07.

## (4)الملتقيات :

**Pr. A BENDIABDELLAH , « L'importance des NTIC dans le procès de mise à niveau de l'entreprise algérienne:Illustration à partir d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Tlemcen »**

- (1) الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006، اشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر
- (2) سملاي يحضيه و د. سعدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ،نوفمبر 2005 ، ص34
- (3) جبرين، عوامل التفوق التوجه نحو الاقتصاد المعرفي مع الاشاره إلى الأردن ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 23/25 أبريل 2005
- (4) د. احمد داود شحرور اقتصاد المعرفة وأخلاقيات الأعمال من منظور إسلامي الأردن ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 25/23 أبريل 2005
- (5) د. موسى رحمان، نحو توظيف انساني لمنتوج المعرفة ، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، بسكرة ،نوفمبر 2005
- (6) بوزيان (عثمان)، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
- (7) د. موسى رحمان، نحو توظيف انساني لمنتوج المعرفة ، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، بسكرة ،نوفمبر 2005
- (8) محمد نجيب محمد صادق حسن المفهوم الاقتصادي الجديد للمعرفة ورقة بحث مقمنة في إطار
- (9) المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة 23/25 أبريل 2005
- (10) موساوي (زهية) و خالدي (خديجة)، نظرية الموارد وللتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- (11) سالمى جمال، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج
- (12) الجزائر في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ( جامعة ورقلة ، مارس 2004 )، ص151

- (13) ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية يومي 09 - 10 مارس 2004 بورقلة
- (14) ملتقى الدولي حول الإستثمار الأجنبي ودوره في نقل التكنولوجيا للدول النامية يومي 02-03 فيفري 2008 ببشار
- (15) رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص. 278.
- (16) نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/ 10 مارس 2004.
- (17) الهادي بوقلقول ، مداخلة حول الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة (الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 جامعة ورقلة)
- (18) عبيدات مقدم و زيد الخير ميلود، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزئية لتسيير المعرفة، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية (ورقلة 09/10 مارس 2004) ص: 170.
- (19) كمال رزيق و مسدور فارس، إدارة للمعرفة وتطوير للكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية (جامعة ورقلة 09/10 مارس 2004) ص: 223
- (20) للداوي (الشيخ)، دور لتسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004 .
- (21) علاوي (عبد الفتاح) وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي، بسكرة ، نوفمبر 2005

## (5) التقارير

1. النشرات الفصلية التي تصدرها " سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية":

- رقم 1 الصادرة بتاريخ : جويلية 2005
- رقم 2 الصادرة بتاريخ : أكتوبر 2005
- رقم 3 الصادرة بتاريخ : ديسمبر 2005
- رقم 5،6 الصادرة بتاريخ : سبتمبر 2006

2. الأمم المتحدة قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في

بلدان مختارة من منطقة الإسكوا ص 27 2002

3. تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003، المكتب الإقليمي للدول العربية، البرنامج الإنمائي

للأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003، ص 3.

4. إصلاح وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر، وثيقة عمل مقترحة من إدارة البريد و

المواصلات إلى الاجتماع العربي لتحضير الثاني للقمّة العالمية لمجتمع المعلومات (

بدون سنة النشر) ص ص: 1-5

## (6) مراجع من الأنترنت :

• الاقتصاد المعرفي ، منتديات تويوتا العربي

<http://www.toyota4arab.com/forum/forumdisplay.php?f=10>

• نجاح كاظم، "الاقتصاد الرقمي يقوم على المعرفة"، أبريل 2003 ، الموقع

<http://www.womengateway.com/arwg/3loom>

• الزامل ،ريم. الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة. الموقع : al-jazirah

الزامل (ريم) ، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، صحيفة الجزيرة، العدد:16،

أفريل 2003 (مجلة إلكترونية) على الموقع : (2007/10/15) [http://www.al-jazirah.com

## II - قائمة المراجع باللغات الأجنبية

### 1) Les Ouvrages

- 1) Aldo Levy, **La gouvernances des Savoirs** , Gualinon éditeur, Paris, 2003.
- 2) A.Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Ed Chihab, ALGER , 1997 .
- 3) Ahmed Bounfour, **Le management des ressources immatérielles**, Ed Dunod , Paris , 1998 .
- 4) JEAN-YVES PRAX .Le guide du knowledge management (Paris : Ed Dunod 2000) P: 01
- 5) Gilles Balmisse, **Gestion des connaissances** (Paris: collection Entreprendre informatique, vinbret, 2002) P :13
- 6) JEAN – Marc Laurent , **Knowledge Management** , Mars 2005 , p : 7 ( [http ://www.ocsima, neuf ,fr](http://www.ocsima.neuf.fr) ) Avril 2007.
- 7) Rose Dieng et al, **Knowledge Management** ( Paris : Dunod , 3e edition, 2005 ) p : 7
- 8) Nonaka.I –Takeuchi.H ; (1995); **The knowledge creating company** ; Oxford University Press ; P 18.
- 9) Michael Porter, **L' Avantage Concurrentiel** .Paris, Dunod, 2000, P08.
- 10) Jean Louis Ermime, **Enjeux Et De Marche Que De Gestion De Connaissance**,Op.cit, p25.
- 11) W. Hamdaoui , **L'Introduction du changement technique** , doctorat en Sciences de Gestion , Ecole Supérieure des Affaires – Grenoble , 1989
- 12) J.Morin , **le management des Ressources technologiques** , Revue Française de Gestion n 59 / 1986
- 13) J.Mélèse , **L'analyse modulaire des Systemes de Gestion** , Edition Hommes et Techniques
- 14) E. Harlé , G. chevalier et J.d'Hoeraence, **Comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés** , Dunond , Paris , 1988.
- 15) M. Porter , **choix Stratégique et coccurence** , Economica , 1982
- 16)Czepiel , John A., « **Compétitive Marketing Strategy** » , Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992 ,P40
- 17)Lok , J ,A. & Vanzyl, Dc. R., **The Relationship Between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship Management** ,2002 , p. 1-35

## 2) Les Rapports et Les Revues

- 1) V.I.de Ville, **l'Apprentissage l'organisationnel: perspectives théoriques**, In cahier de français, N°287, 1998.Range Planning, Vol 30.
- 2) Camcetta Lanciaux, **Comptitivité et employabilité**, Revue personnel , N° 409 , Edition ANDCP, Paris, Mais 2000 .
- 3) Le Journal de MOBILIS , N° 1, 2006.
- 4) Fahey,L & De Long, D.W.(2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, The academy of Management Executive,14 (4) pp.113-127
- 5) MICHAL GRUNDSTIEM – GAMTH, Un cadre directeur pour réparer les connaissances cruciales pour l'entreprise ( research reporte n 09 LAMSAPE : Université .Paris( daupline) février 2002 ) p : 18
- 6) ADVINSSON, Devaloping Intellectual Capital, (Skandia Lang Range Planning Vol 30) ,p:355
- 7) Paula De Mazi, Marcello Estevao et Laura Kodres ( 2001 ) : Une nouvelle économie ? , in Finance & Développement , Juin 2001, Volume 38 ,
- 8) Didier Cazal Et Anne Dietrich, **Compétences Et Savoirs : Entre**
- 9) GRH Et Stratégie,Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003, P02.
- 10)Grimand A.,Gestion Des Connaissances Et Stratégies De Croissance Des Sociétés De Conseil, Colloque :Gestion Des Compétences Et Knowledge Management, Esc-Rouen, Mars,2002, P02.
- 11)J.Ducharme, Gestion des ressources humaines dans une situation financière, Institut des banquiers canadiens , Mars 1997
- 12) knowledge societies, united nations, 1998, p66
- 13)yujiro hayomi, development economics, oxford university press, 2001,p45

## 3) Etudes Et Theses

- 1) Benmerzouga Ouahida, **Le rôle de E-learning Dans le Développement des compétences en Entreprise**, Mémoire de Magister en sciences de gestion ) Université de Tlemcen 2006 .

## 4) Sites Internet

- <http://www.alnoor-world.com/learn/topicbody.asp?TopicID=119&SectionID=>
- [www.plan.gouv.fr](http://www.plan.gouv.fr)
- JEAN – Marc Laurent , **Knowledge Management** , Mars 2005 , [http : //www. ocsima, neuf ], Avril 2007.

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الوصف	رقم الشكل
4	بعدا نظام المعرفة	(1)
7	عملية تراكم المعرفة في سياق ارتباط القرارات بالمعلومات والبيانات	(2)
8	هرم المعرفة كما صوره Raddund & Alan	(3)
9	هرم المعرفة كما صوره Beckman et Liebowitz	(4)
12	عمليات تحويل المعرفة	(5)
14	تصنيف المعرفة	(6)
7	السلسلة المستمرة من البيانات إلى المعرفة	(7)
18	فجوة الأداء و المعرفة	(8)
18	تحليل فجوة المعرفة الداخلية و الخارجية	(9)
19	خارطة المعرفة	(10)
24	عملية الارتقاء بالمعرفة	(11)
28	العوامل المؤثرة في المعرفة	(12)
31	أصول تقييم القيمة السوقية للمنشأة	(13)
35	أهم المصطلحات المرادفة لاقتصاد المعرفة	(14)
38	قطاعات الاقتصاد الجديد	(15)
39	التحول من العصر الصناعة إلى عصر المعرفة	(16)
41	المعرفة محور صناعات المستقبل	(17)
51	دورة إدارة المعرفة	(18)
54	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	(19)
60	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	(20)

رقم الصفحة	الوصف	رقم الأشكال
61	نموذج ادارة المعرفة عند Wiig	(21)
65	عملية إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات (IT)	(22)
66	دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة	(23)
67	أمثلة شائعة للتكنولوجيا المستخدمة في تحويل المعرفة	(24)
68	توضيح لمتطلبات التكنولوجيا بإدارة المعرفة	(25)
71	عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka	(26)
72	مستويات توليد المعرفة	(27)
73	أنماط تحويل المعرفة	(28)
74	مرحلة عملية تحويل المعرفة	(29)
76	لولب توليد المعرفة المنظمية	(30)
82	الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم	(31)
97	مسار تسيير المعرفة بالمؤسسة	(32)
141	محتوى إدارة الكفاءات	(33)
148	تطور نظم المعلومات	(34)
151	مجالات تطبيق الذكاء الصناعي	(35)
152	المكونات الأساسية للنظم الخبيرة	(36)
153	المصادر المختلفة للمعرفة الممثلة لقاعدة المعرفة	(37)
157	رؤية متكاملة لإدارة المعرفة	(38)
170	مراحل عمليات تكيف المعرفة عبر التكنولوجيا المتاحة	(39)
185	مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	(40)



رقم الصفحة	الوصف	رقم الأشكال
189	دورة القدرات الجوهرية	(41)
192	جوهر عملية إدارة المعرفة وبيئتها المحيطة	(42)
197	تفاعل المعرفة مع التمثيل الإدراكي .	(43)
206	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للنقال - موبيليس-	(44)
207	الهيكل التنظيمي للمديريات الجهوية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس	(45)
213	رسم بياني يمثل نسب العمال حسب درجة الكفاءة	(46)
218	رسم بياني يمثل تطور إيرادات الفصول الثلاثة	(47)
219	رسم بياني يمثل تطور معدل رقم المبيعات	(48)
219	رسم بياني يمثل تطور عدد المشتركين	(49)
220	رسم بياني يمثل تطور حصة المؤسسة من السوق	(50)
221	رسم بياني يمثل حصص المتعاملين الثلاثة من السوق	(51)

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الوصف	رقم الجدول
25	مقارنة السلعة بالمعرفة	(1)
93	المقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظم التسيير التقليدي	(2)
209	قياس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة	(3)
211	قياس مدى استعداد المؤسسة لدخول أكثر في برنامج إدارة المعرفة	(4)
218	إيرادات الفصول الثلاثة	(5)
219	معدل رقم مبيعات الفصول الثلاثة	(6)
219	عدد المشتركين	(7)
220	حصة المؤسسة من السوق	(8)
220	حصص للمتعاملين الثلاثة من السوق	(9)
221	نسبة التطور بالنسبة للمتعاملين الثلاثة	(10)
238	الجودة الشاملة المفاهيم السابقة والجديدة	(11)
239	المهام المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة	(12)
242	جاذبية التغيير للمؤسسة والأفراد	(13)

**ملخص:**

في عصر انفتاح الاقتصاد الجزائري على السوق الدولي ، وفي إطار عولمة الأسواق والمبادلات ، تجد المؤسسات الجزائرية نفسها في مواجهة عوائق متعددة ومتنوعة ، و تتميز هذه العوائق خاصة من خلال بروز اقتصاد المعرفة والتحول التكنولوجية الهامة في ميدان الإعلام والاتصال ( TIC ) .

وبما أن استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطبيق إدارة المعرفة يعتبر اليوم كمعيار نجاح اقتصادي أساسي بالنسبة لها ومن ثمة لقد انصب اهتمامنا أساسا حول دراسة آثار إدارة المعرفة على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة. وقد توصلنا إلى أن إدراج إدارة المعرفة ضروري ويعطي نتائج جيدة ، وفي هذا السياق أجرينا دراسة حالة للكشف عن واقع إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس - .

**الكلمات المفتاحية:**

معرفة - اقتصاد المعرفة - إدارة المعرفة - تكنولوجيا الإعلام والاتصال - تسيير الموارد البشرية  
المنظمة - الكفاءات - عولمة

**Résumé:**

A L'ère de l'ouverture de l'économie algérienne sur le marché mondial, dans un contexte de globalisation des marchés et des échanges, les entreprises économiques, se trouvent confrontées à des contraintes environnementales de plus en plus pressantes, contraintes caractérisées notamment par l'émergence de l'économie des savoirs et par des mutations d'envergure dans les domaines de l'information et de la communication.

La promotion de l'utilisation des TIC et Knowledge Management dans l'entreprise constitue de ce fait un important levier de réussite économique. D'où l'impératif d'une mise à niveau des entreprises algériennes en cette matière, la contribution des TIC et KM dans cette réussite n'étant effectivement plus à démontrer. Notre recherche est centrée principalement sur le rôle du Knowledge Management en matière de gestion des ressources humaines (GRH) de l'entreprise. De là , Nous avons déduit que l'intégration du KM est nécessaire pour avoir des bons résultats. Dans ce contexte, nous avons mené une étude de cas , en vue de mettre en lumière, la réalité du KM dans l'entreprise algérie telecom -Mobilis- .

**Mots clés :**

Savoir - Economie des savoir - Gestion des savoir - Technologie de l'information  
et de la communication (TIC) - Gestion des ressources humaines (GRH) -  
Organisation - Compétences - Mondialisation

**Abstract :**

In the opening era of Algerian economy on the World market concerning the globalization of markets and exchanges. Institutions are faced with more and more urgent environmental constraints , these constraints are characterized namely by the emergence of Knowledge economy by mutations in information and communication.

the promotion of the use of ICT and Knowledge Management in the institution is an important basis for economic success .thus, it is urgent necessity to apply this technique to Algerian institutions. The contribution of ICT and KM is no longer new. Our research is centered mainly on the role of KM as far as enterprise HRM is concerned. Hence, we have deduced that the integration of KM is necessary to get good results. In this context , we have conducted a case study to enlighten the real situation of KM Algeria telecom -MOBILIS- enterprise.

**Keywords :**

Knowledge - Knowledge Economy - Knowledge Management -  
information & communication Technologies - Human Resources Management (HRM)  
- Organization - Competencies - Globalization .