



الموضوع

أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز في الإبداع الاستراتيجي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: الإدارة الاستراتيجية

الأستاذ المشرف:

بن عبيد فريد

إعداد الطالب(ة):

أمين رزاق

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنشونة محمد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	حسام الدين غضبان	أستاذ محاضر (أ)	مناقش	جامعة بسكرة
3	بن عبيد فريد	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي

الغالي

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها

سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى الأستاذ المشرف الدكتور بن عبيد فريد ، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا

درونا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه

الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.



شكر وتقدير

فالشكر أولاً لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث الدكتور بن عبيد فريد ، فقد كان حريصاً على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما يرى بأرق عبارة و أطف إشارة، فله مني وافر الثناء و خالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيراً و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ

أَمْرًا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

الصفحة	العنوان
/	شكر وعرافان
/	الإهداء
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الجداول و الأشكال
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية المعرفة
8	المطلب الأول: المعرفة: النشأة التطور والمفهوم
10	المطلب الثاني: مصطلحات عامة (البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة)
14	المبحث الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة
14	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
15	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: أهمية واستخدامات إدارة المعرفة
20	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة
21	المبحث الثالث: متطلبات ونماذج وعمليات إدارة المعرفة
21	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإطار النظري للإبداع الإستراتيجي
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية الإبداع

35	المطلب الأول: مفهوم الابداع وانواعه
36	المطلب الثاني: مستويات الابداع.
37	المطلب الثالث: مراحل العملية للإبداع
38	المبحث الثاني: اثر إدارة المعرفة على الابداع الاستراتيجي
38	المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة وأهم استراتيجياتها.
41	المطلب الثاني: نظم قواعد المعرفة وطريقة عملها
43	المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة.
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر - بسكرة-
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر - بسكرة -
51	المطلب الأول: تعريف عام لشركة اتصالات الجزائر
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر
60	خلاصة الفصل
62	الخاتمة
64	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الأشكال		
23	نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig	01
24	نموذج Duffy لإدارة المعرفة	02
25	نموذج إدارة المعرفة Marquardt	03
27	نموذج مؤئل لإدارة المعرفة	04
28	عمليات إدارة المعرفة	05
54	الهيكل التنظيمي	06

مقدمة

مقدمة:

ان نشاط المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وتعدد مجالات أنشطتها في محيط يهدد استمراريته ويعيقها على بلوغ أهدافها. فمن جهة التطورات التكنولوجية السريعة التي أصبحت تشهدها أغلب القطاعات الاقتصادية، حيث أصبح من الصعب على المؤسسة مواكبتها لأن التكنولوجيا بعد قائم بذاته في محيط المؤسسة التي يتعين عليها المتابعة

المستمرة لتطوراته وتقلباته. ومن جهة تعاني المؤسسات هن نقص الموارد» فنجاح المؤسسة واستمراريته مرتبطان بما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية متميزة؛ حيث كشفت الدراسات أن الأموال ليست التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما مواردها الإستراتيجية؛ طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها. كما أن المؤسسة عرضة للمضايقة من قبل المنافسين الذين يزاحمون في المكانة، الأسعار والأرباح.....

و يندرج مقترح البحث الذي يتناول موضوع: دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز في الإبداع الاستراتيجي ضمن مشاريع البحث المقدمة للمناقشة والتقييم أمام اللجنة المختصة المشكلة من طرف قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة بهدف الحصول على الموافقة عليه كبحث مذكرة ماستر في تخصص الإدارة الاستراتيجية للمنظمات للسنة الجامعية 2019-2020 ولذا حاول الطالب بالتشاور مع المؤطر تقديم هذا المقترح وفق العناصر الموالية

أولاً: إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة:

ثورة المعلومات والاتصالات تجعلنا نفكر جدياً في تطبيق إدارة المعرفة لاستغلال تكنولوجيا المعلومات كما أن العالم شهد تحولاً غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات كما إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرا على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات والمعرفة. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة لاستحداث مفهوم حديث يقوم بتنظيم واستغلال وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم.

في حين إن التميز في الإبداع الاستراتيجي يتمثل في القدرة على اختيار الرؤية والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، المتميزة والمنفردة للمنظمة، والتي تتيح لها موقعا تنافسيا متفردا • ينعكس بصوره ايجابيه على

مقدمة

الحصة السوقية للمنظمة في ظل سوق تنافسيه، وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز الإبداعي على المدى الاستراتيجي من عدة جوانب لصياغ السؤال التالي:

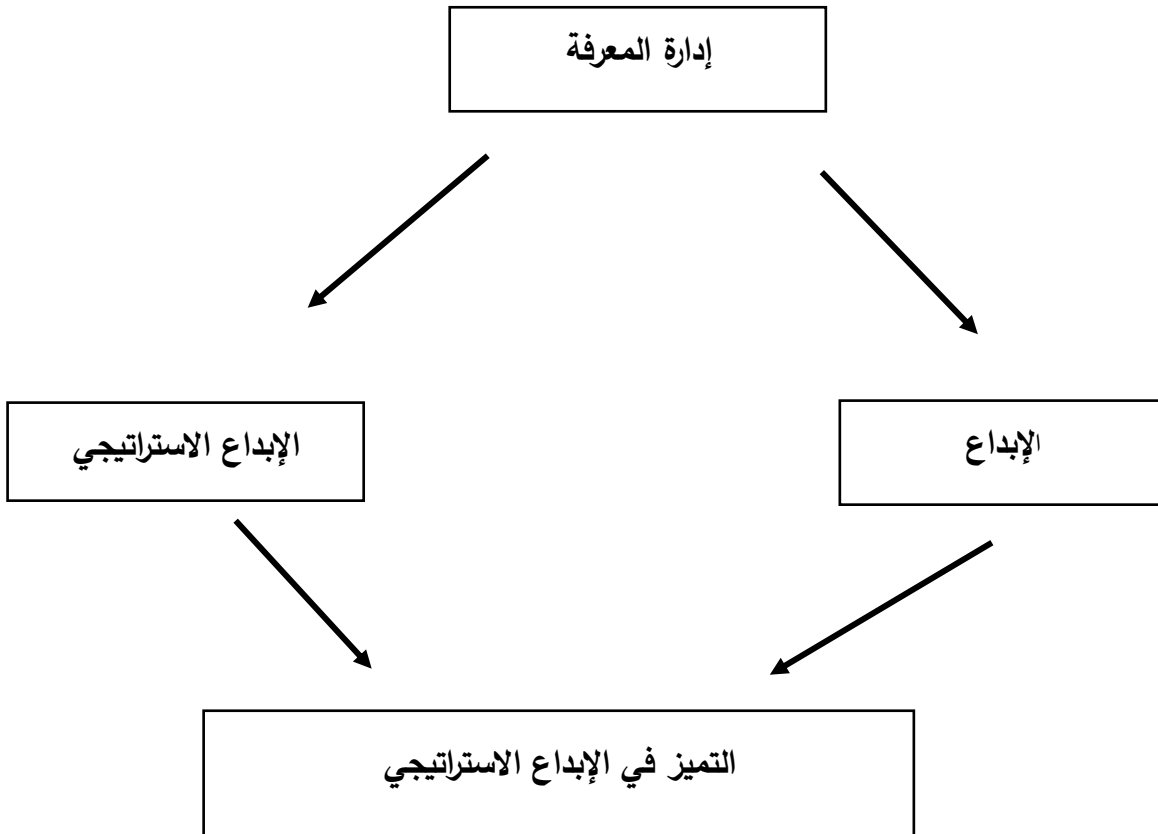
هل لإدارة المعرفة علاقة في التوصل إلى تميز إبداعي استراتيجي

والذي تنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لإدارة المعرفة دور في التوصل إلى الإبداع عامة
- هل لإدارة المعرفة دور في التوصل إلى الإبداع الاستراتيجي
- هل لإدارة المعرفة دور في تحقيق التميز في هذا الإبداع الاستراتيجي

ثانيا: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

توافقنا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه بحيث تمثل إدارة المعرفة المتغير المستقل فيما يمثل الإبداع الاستراتيجي والمتغير التابع فضلا عن الفرضيات الأربعة معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.



مقدمة

مع الإشارة أن الفرضية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها بالشكل التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز في الإبداع عند مستوى معنوية:

$$(0.05=a)$$

اما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لغدارة المعرفة في تحقيق الإبداع عند مستوى معنوية:

$$(0.05=a)$$

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لغدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الاستراتيجي عند مستوى معنوية:

$$(0.05=a)$$

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز في الإبداع الاستراتيجي عند مستوى معنوية:

$$(0.05=a)$$

ثالثا: أهمية الدراسة وأهدافها:

لا شك في أن أهمية الدراسة تتمحور أساسا حول ربط مدى أهمية رأس المال الملموس في التوصل إلى الإبداع والتميز فيه خصوصا أن الأفكار الإبداعية هي وليدة الأفراد ذوي القدرات الخاصة (المتصورون) والتي بدورها تحقق مسار استراتيجي مختلف عن باقي المنافسين. فالتسلسل المنطقي يبدأ من إدارة المعرفة وتوجيه الأفراد المبدعون إلى خلق الأفكار الإبداعية الممتدة والمستمرة وذات الرؤية بعيدة المدى وصولا إلى التميز والعلامة الفارقة وبشكل عام يمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط التالية:

- إيضاح مفهوم إدارة المعرفة بمختلف أنواعها

- مناقشة مفهوم التميز في الإبداع الاستراتيجي من كافو الرؤى والتصورات

مقدمة

- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة بالموضوع

- إبراز دور إدارة المعرفة في تحفيز وتوجيه الأفراد المبدعين نحو أفكار استراتيجية مبدعة ومتميزة

- إبراز مدى جودة وتأثير التميز الإبداعي الاستراتيجي على المنظمات ومجال الأعمال

رابعاً: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات:

بالنظر الى طبيعة الدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث الذي يسمح بدراسة وتحليل جوانب الإشكالية علماً إن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية كما سنعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

خامساً: هيكل البحث:

بغرض التحكم في مختلف جوانب البحث والتمكن من انجازه تم تقسيم هذا البحث إلى أربع محاور. حيث يتناول الأول باعتباره مدخلاً للدراسة إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة. أهمية الدراسة وأهدافها بالإضافة للسباق الميداني للدراسة وبعض المصطلحات الإجرائية الخاصة بها

أما بالنسبة للمحور الثاني والمتمثل في الإطار النظري والدراسات السابقة. فسيتناول كل من إدارة المعرفة من عدة جوانب تمتد لبعض المفاهيم والأبعاد. في حين سنتطرق في المحور الثالث للإطار المنهجي للبحث بعرض نموذج الدراسة وطرح وصياغة فرضيات البحث التي سيتم اختيارها. منهج البحث وحدود الدراسة. مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات فضلاً عن أساليب المعالجة الإحصائية.

وأخيراً بالنسبة للمحور الرابع الخاص بعرض وتحليل النتائج فسيتناول عرضاً تفصيلياً لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولاً لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز التطلعات المستقبلية للبحث.

مقدمة

سادسا: المراجع الأولية:

أولا: المراجع باللغة العربية:

- 1- المدخل إلى إدارة المعرفة: الأستاذ الدكتور / عبد الستار العلي.
- 2- إدارة المعرفة: سلسلة المميزون الإدارية. الأستاذ الدكتور / عامر ابراهيم قنديلجي . الدكتور / غسان العمري.
- 3- إدارة المعرفة: مدخل نظري 3 الدكتور هيثم علي حجازي
- 4 -إدارة المعرفة: الدكتور صلاح الدين الكبسيس

الفصل الأول

تمهيد:

خلال العقود القليلة الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم، وقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات وخصوصا الانترنت. إن نظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات الزبائن، وصارت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري Intellectual Capital، إذ أن رأس المال الفكري يعدّ سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة Knowledge Economy، حيث تسعى المنظمات بالاعتماد على المعرفة إلى التأقلم مع هذه التغيرات والى استباقها، وتعد إدارة المعرفة من أهم المداخل التي اهتمت بالمعرفة وذلك من خلال عملياتها (توليد المعرفة، التشارك بها وتطبيقها).

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم المعرفة ودورها في المنظمة تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: متطلبات ونماذج وعمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

بفضل تكنولوجيا المعلومات الرقمية والشبكية ومختلف أنظمة الاتصالات المتطورة تزايد الاهتمام في الأونة الأخيرة بالمعرفة من حيث توليدها واكتسابها، وتخزينها ونقلها وتطبيقها، حيث أصبحت المعرفة تشكل اقتصادا جديدا، وهو الإقتصاد المبني على المعرفة (know ledge based economy)، وفي ظل بيئة سريعة التغير أصبح الاعتماد على المعرفة أساس الإرتقاء والتميز والزيادة والاستمرارية بالنسبة للمنظمات.

المطلب الأول: المعرفة: النشأة التطور والمفهوم.

أولاً: النشأة والتطور :يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهده السبيل كقوله تعالى " وعلم آدم الأسماء كلها" (سورة البقرة/31)، "خلق الإنسان علمه البيان" (سورة الرحمن 3،4)، بل جعل المعرفة أساس التفاضل البشري إذ قال تعالى: "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون " (سورة الزمر/9).

أما في التاريخ المعاصر فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بهذا المورد منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر ، حيث بدأت التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع ، استبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ، إذ تحولت من الماكنة إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بالماكنة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء خاصة أدوات تكنولوجيا المعلومات، وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الإلكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذين يطلق عليهم عمال المعرفة.⁽¹⁾

إن المعرفة هي من الحقول القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ الغابر، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق، وفلاسفة الغرب، وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي، وفي الجانب الحياتي، وكانوا يركزون على توثيق المعرفة، والمعرفة حقل أساسي، ولها حقول فرعية متعددة، ولانتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول

(1). أميرة هاتف حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف

العراقية)، متطلبات لنيل درجة ماجستير، قسم علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 2.

النظرية والفهم والتطبيق العلمي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة (1).

ثانياً: مفهوم المعرفة: concept of knowledge

المعرفة لغة: إن الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هو إدراكه بحاسة من الحواس (2) وبحسب المنجد فالمعرفة مشقة من الفعل (عرف، عرفانا)، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه (3)

أما المعرفة اصطلاحاً: فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

_ عرف قاموس (ويبستر) المعرفة على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعليم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية مهارة، إعتياد، إختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على مشكلة ما، كما يعرفها بأنها: الأشياء التي تعرف أو تعلم" (4)

_ المعرفة هي: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته" (5)

_ ويعرف قاموس إيكسفورد المعرفة على أنها: "حقيقة التعرف على الشيء، أو الحالة، إلخ)، ويعرفها كذلك بأنها "المعلومات، والذكاء، والحدس الداخلي، وهي أيضا فرع من التعلم، وهي التعلم، وهي الفن" (6)

_ أما (المعجم الوسيط) فيعرف المعرفة: " بأنها التعلم، وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل والخبرة العملية والمهارة والاعتياد أو التعود، واختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة" (7)

(1) يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، دراسة تقدم بها إلى المؤتمر العلمي الرابع "إدارة

المعرفة"، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص، 5.

(2) ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص، 13.

(3) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، ص 14.

(4) ليث عبد الله القهوي، مرجع سبق ذكره ، ، ص . 14.

(5) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، 2009، ص 10.

(6) أكرم سالم حسن الجنابي ، إدارة المعرفة، في بناء الكفايات الجوهرية. الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص.44

(7) ناصر محمد سعود جرادات، أحمد إسماعيل المعاني ، أسماء رشاد الصالح، إدارة المعرفة. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 37.

_ "المعرفة مصطلح يستخدم لوصف وفهم أي منها للحقيقة. وهي أيضا المجموعة التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد. فالمعرفة هي أعلى شأنا من المعلومات فنحن نسعى للحصول على المعلومات لكي نعرف أو نزيد معارفنا. (1)

_ " المعرفة هي مزيج من الخبرات، والقيم، والمعلومات السياقية، والبصيرة والتي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. بحيث أن مصدرها وتطبيقها متواجد في [أذهان عمال المعرفة]. في المنظمات ليس فقط في وثائق أو مستودعات، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات، والمعايير" (2)

مما سبق يتضح ما يلي عن المعرفة: (3)

_ أنها عملية اجتماعية تاريخية قوامها نشاط بشري موجه نحو فهم الواقع، وتصوير هذا الواقع في وعي أعضاء مجتمع معين.

_ أنها ليست مجرد تأمل عقلي يطلب لذاته، فلها دور في تحسين بيئة الإنسان وحياته.

_ انها ذات طبيعة تراكمية، فعالم اليوم يدين للقدماء بأعظم ما يملك من العلم والمعرفة للإنسانية.

_ انها كانت تطلب لقيمتها الذاتية وكحافز إلى الحكمة.

المطلب الثاني: مصطلحات عامة (البيانات، المعلومات، المعرفة، الحكمة)

أولاً: البيانات: data:

تعرف البيانات على أنها "مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة في شكلها الأولي طالما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، وتشتمل البيانات على مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات.

وقد تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات تتعدد حسب المستخدمين وقد تكون مصادر جمع البيانات رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية، شفوية ومكتوبة (4)

(1) عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص. 22.

² pietro evangelina.p. esposito .E. lauro. V.and Raffa."The adoption of knowledge management. Systems in small firms 'electronic journal of knowledge management volume 8 Issue 1 .2010. p.34.

(3) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص. 49.

(4) عبد الله الوليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأثرها على مستوى الأداء (دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص. 23.

ثانياً: المعلومات: information

يعبر عنها بأنها مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الإستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. كما أن المعلومة قد لا تكون شيئاً ملموساً أو مرئياً، فنحن عادة ما نصبح على علم بشيء ما إذا طرأ تغيير على حالتنا المعرفية حول ذلك الشيء، أو الظاهرة، وعليه فإن المعلومة هي الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما. (1)

ثالثاً: المعرفة: knowledge

هناك صياغات ودلالات متنوعة للمعرفة، حيث أسهم العديد من الكتاب والباحثين في طرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص. ويوضح الجدول رقم (1) إضافة إلى ماتم ذكره مجموعة من التعريفات لهؤلاء الكتاب والباحثين:

جدول (1): مفاهيم المعرفة حسب وجهات نظر لعدد من الباحثين.

ت	مفهوم المعرفة
1	أنها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.
2	المقدرة الشخصية التي ينظر إليها كنتاج للمعلومات والخبرة والمهارات والرأي الذي يملكه الفرد اتجاه مسألة تعنيه في وقت ما.
3	القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء التحقيق مهمة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.
4	أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.
5	وهي قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.
6	أنها كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف وتوليد إنتاجات وسلوك وحلول.
7	هي أدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة أو المعطيات الذاتية.
8	هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى

(1) : عبد الله الوليد المدلل ، مرجع سبق ذكره ، ص . 24.

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

	الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تملكها مسبقاً، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين.
9	أنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.
10	أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتمييز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية وبشكل عام.

المصدر: أميرة هانف حداوي الجنابي، اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، نيل درجة ماجستير ، قسم علوم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة العراق ، 2006 ، ص 33.

يظهر الجدول رقم (1) ان هناك عدة مفاهيم متنوعة حول المعرفة، حيث أن الإتفاق بين مجمل هذه المفاهيم يكمن في أن المعرفة أشمل وأوسع نطاق من البيانات وتحتويهما الإثنين.

إن التفرقة بين مفهوم المعرفة والمعلومة خطوة أساسية، فإذا اعتبرناهما وجهان لعملة واحدة وأن المعرفة هي رصيد لتدفقات المعلومات، فلا داعي لانتظار أي إضافة من مقارنة المنظمة القائمة على المعرفة ، فالمعلومة لا تصنع المعرفة ، والمعرفة شيء أكبر منها من خلال إمكانية تعلمها واكتسابها ، فإذا كانت التكنولوجيات مرتبطة بمعالجة المعلومات فإن المعرفة هي قبل كل شيء مرتبطة بالنشاط البشري ، فحسب DEVEN إن الوصول من المعلومة إلى المعرفة ، يكون على أساس سلسلة من القيم ، من المعطيات إلى المعلومة إلى المعرفة ، وبمرور كل مرحلة ترتفع قيمتها.⁽¹⁾

رابعاً: الحكمة: wisdom

تمثل الحكمة من وجهة نظر العديد من الباحثين بأنها ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح أفاق معرفية جديدة، وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج بأقل

(¹) : موساوي زهية، خالدي خديجة ، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس ، جامعة الزيتونة الأردنية حول إقتصاد المعرفة ، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان -الجزائر- ، 25/23 أفريل ، 2005 ، ص 4.

التكاليف واختصار الزمان والمسافات، والحكمة أرقى درجات المعرفة، إذ يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤيا واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للفرد أو الجماعة أو المجتمع. (1)

فعندما يقوم الفرد بالتوظيف المنطقي والأمثل لمعارفه وخبراته وتجاربه خدمة للأخرين وللمجتمع، فقد وصل إلى الحكمة، يؤكد هذا قوله تعالى "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا وما يذكر إلا أولوا الألباب" (البقرة، 962).

فالحكمة تشير إلى عمق المدلول المعرفي الذي يؤطر السلوك الإنساني حيال اتخاذ القرار الملائم في معالجة المشكلة أو التعامل مه الظاهر بنمط سلوكي هادف وبناء. وتشير أيضا إلى عمق المقدرة التي يتسم بها الحكيم في استنباط الحلول للمشاكل أو الظواهر التي يواجهها أو تعرض عليه من قبل الوسط الإجتماعي أو التنظيمي، إذ أشار العرب قديما إلى هذا بقولهم:

إذا كنت في حاجة مرسلا فأرسل حكيما ولا توصه.

والحكمة تجسيد للذكاء الإنساني، وقدرة متميزة على فهم ما هو صحيح، وخطأ، وحقيقي، وزائف. كما تشمل القدرة على قبول التوجيهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها.

والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في شكل مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حسيمة حول المواقف الخلافية وعليه فإن الذين يمتلكون الحكمة غالبا ما يتصفون بالتميز والتفكير والإبداع. (2)

من خلال التعاريف السابقة للبيانات والمعلومات والمعرفة وكذلك الحكمة يمكن استنتاج هرمية المعرفة.

هرمية المعرفة:

اتفق الباحثون والكتاب جميعا على أن هرمية المعرفة تبدأ بقاعدة من البيانات والتي تمثل الرموز والكلمات والاتجاهات والحقائق والأرقام والرسوم والتي بحاجة لتفسير، بحيث يتم ترتيب هذه البيانات ومعالجتها بصورة يمكن الاستفادة منها وهو ما يطلق عليه بالمعلومات وهي البيانات بعد إضفاء معاني لها، الأمر الذي يؤدي إلى المعرفة والتي تعني فهم وإدراك الظواهر والحقائق والطرق والأساليب التي تنشأ من خلال الخبرات والمهارات والقدرات ، بينما الحكمة وهي أرقى مراتب المعرفة وتمثل حسن استخدام المعرفة وتلأتي من خلال تراكمية الخبرات واستمرارية التعلم. (3)

(1) : عبد الله وليد المدلل ، مرجع سبق ذكره ، ص . 24 .

(2) : عمر أحمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص . 30-31 .

(3) : عبد الله وليد المدلل ، مرجع سبق ذكره ، ص . 23 .

المبحث الثاني: مدخل الى إدارة المعرفة

بعدما تطرقنا في المبحث السابق لمفهوم المعرفة وخصائصها ومجموعة من مصادر وأنواع المتعلقة بالمعرفة، سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى العناصر التالية: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، أهمية وأهداف إدارة المعرفة، وعناصر إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد قام الفلاسفة بالكتابة حول هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثيرين قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمها كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار Edward Freignebaum بعبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.¹

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Drucker من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية ستتكون من صناعات المعرفة الذين يواجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء، وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، لكن في تلك الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه لاحقاً بدأ الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ بمكافأتها.²

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 51.

² ربا جزا المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008، ص 20.

وفي عام 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، وظهرت مجالات كثيرة والعديد من المؤلفات في هذا المجال، حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه إجمالاً، وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية.¹

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

ظهرت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة، والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ومن بين هذه التعريفات نجد:

- **عرفت إدارة المعرفة على أنها:** "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخراجها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي".²

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن أنه يوجد مفهوم واحد لإدارة المعرفة وذلك لتعدد وجهات النظر حول الموضوع، وكل كاتب لديه رؤية معينة وأهداف معينة من تعريف إدارة المعرفة» دون أن ننسى التطور الزمني الذي مر به هذا الموضوع، وفيما يلي مجموعة من التعاريف .

يعرفها **Wiig 19** بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليفة المعرفة والأصول المرتبطة برأس مال الفكري، والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".³

عرف Finneran إدارة المعرفة على أنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.⁴

¹ يسرى رسمي بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 57.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 74.

³ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 22

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 78

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

CapShaw و Frappola فقد عرفا إدارة المعرفة على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المؤسسة.¹

وتعرف أيضا: "على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة، من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات".²

بالإضافة إلى ذلك هناك تعريف أخرى لإدارة المعرفة نوردتها فيما يلي³ :

- إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل

الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

- إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية قيمة إلى أعمال.

إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المؤسسة

كلما تطلب الأمر ذلك، وهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظامي بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمؤسسة.

- إدارة المعرفة " مدخل نظمي متكامل لإدارة المعرفة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك

قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين".

- إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة من

حيث اختيارها تنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات واجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، ص 137-138

² بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره ، ص 137-138

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

كما عرفها البنك الدولي: "هي الحصول والتنظيم المنهجي لثورة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الصلات بين الجماعات"¹.

وعرفها نجم عبود: " هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة " وكذلك " إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وانشائها"².

وتعرف إدارة المعرفة على أنها " مزيج مذهب من الاستراتيجيات والأدوات والتقنيات التي لا تعتبر حديثة. كما هي رواية قصص من شخص إلى شخص، والتعلم من الأخطاء السابقة"³.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ أنه توجد تعاريف عديدة لإدارة المعرفة ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه، لكن نلاحظ أن مجمل هذه التعاريف يركز على شيء معين وهي العمليات الأساسية لإدارة المعرفة والتي تتمثل في خلق وتخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة.

وعلى هذا الأساس يمكن إعطاء تعريف إجرائي لإدارة المعرفة على النحو التالي: "إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات والنشاطات تقوم بها المنظمة لمساعدتها على خلق وتخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وزيادة مستوى الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية".

المطلب الثالث: أهمية واستخدامات إدارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في مجال تسيير المنظمات خاصة فيما يخص الرفع من قدرات المنظمة الإنتاجية والإبداعية والتسويقية مما زاد من أداء المنظمات في الوقت الحالي كما اكتسبت المنظمات كفاءات تنظيمية تحقق بها ميزة تنافسية وسهلت عليها طرق الوصول إلى الأهداف واتخاذ القرارات السريعة والفعالة، وهذه بعض النقاط التي تبرز أهمية إدارة المعرفة في المنظمات:

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ،ص 92-93

² نفس المرجع، ص 92

³ Kimiz Dalkir, knowledge Management in theory and practice, Elsevier Inc, Oxford, England, 2005, p 6

1- تعزيز التعاون بين أقسام المنظمة وأفردها: ويتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المنظمة سواء كانت هذه المعارف ضمنية أو صريحة وذلك عن طريق توفير اتصال قوي وتحفيز مستثمر من قبل الإدارة العليا.

2- تحسين الإنتاجية: توفر المعارف لدى العاملين وسهولة الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لدى المنظمة تساهم بشكل كبير في زيادة وتحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة من هذه المعارف وتسخيرها لإضافة قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة والتي تساهم في تحسين الإنتاجية.

3- الرفع من القدرات الإبداعية للأفراد: من الضروريات الأساسية لزيادة القدرات الإبداعية للأفراد في تعامل الأفراد مع بعضهم البعض وتبادل الأفكار فيما بينهم والاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم في إبراز الأفكار الإبداعية التي تساهم في تحسين الإنتاجية.

4- دعم المركز التنافسي للمنظمة: من خلال مفضلتها بين أحسن الاستراتيجيات وأحسن تعامل مع الزبائن.

5- الرفع من فعالية اتخاذ القرارات: وذلك من خلال التحكم في تدفق المعرفة الملائمة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

6- الرفع من عدد الزبائن: من خلال تشخيصهم وخدمة حاجتهم عبر شبكة الانترنت والتجارة الالكترونية.

7- الاستفادة من أفكار ومعارف وخبرات العاملين المتراكمة وتأسيس مفهوم التعلم التنظيمي¹.

8- تكوين قواعد المعرفة: عن طريق تخزين المعارف المكتسبة في قواعد وتشكيل ذاكرة المنظمة المعرفية.

9- تسهيل استخدام المعرفة: عن طريق تحويل المعرفة إلى أشكال تتناسب مع قدرات واحتياجات الأفراد في المنظمة؛ وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.

10- قياس أداء المنظمة: من خلال تحديد مدى استثمار المنظمة في المعرفة واهتمامها بها².

كما نلتزم من إدارة المعرفة كونها تساهم في تحسين معدل الشفافية « مستوى التوثيق » والمشاركة في المعرفة وتسهيل الاتصالات، كما تعتبر السبب الرئيسي الذي جعل المنظمات العالمية تزيد نفقاتها على إدارة المعرفة،

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009،

ص 27

² هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 25

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

هو كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاحها، وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها إلى أين تريد الوصول¹.

ثانياً: استخدامات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة استخدامات كثيرة ومتنوعة خاصة في وظائف ونشاطات المنظمة من الاستراتيجية إلى أبسط المهام؛ منها:

1-المساهمة في وضع استراتيجيات وخطط المنظمة استناداً على المعرفة المولدة من المنظمة، واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.

2-تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد².

3-تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.

4-تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إليهم.

5-تقييم أداء الأفراد واجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.

6-التأكد من وجود المعرفة الصحيحة والملائمة والتي تخدم المنظمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات على أحسن وجه.

7-إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة» وترميزها وتخزينها، ونقلها، واستخدامها.

8-تحديد وتقوية الكفاءات المحورية.

9-انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة.

10-تطوير وتنمية مستويات المعرفة لأفراد.

¹ أريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تطبيقية في شركة الاتصال الخلوي العاملة في العراق ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2008، ص133

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 182

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة

تعرف استراتيجية إدارة المعرفة على أنها خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين عمليات الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة وتهدف استراتيجية إدارة المعرفة ما يلي¹:

- التوافق مع نشاطات وأهداف أعمال المنظمة.

- تحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات.

- تحديد وجبات كل طرف في المنظمة فيما يخص ادارة المعرفة.

تبعاً لذلك تم اقتراح نموذجين وهما:

الفرع الأول: نموذج WIIG (1997) لاستراتيجيات إدارة المعرفة:

قام WIIG بتحديد ستة استراتيجيات لإدارة المعرفة وتعكس هذه الاستراتيجيات طبيعة وقوة المنظمات وتشمل:²

1- استراتيجية المعرفة كاستراتيجية اعمال:

اذ ينظر للمعرفة على انها تمثل المنتج، وهي تمثل مدخلا شاملا على نطاق الشركة ككل لإدارة المعرفة.

2- استراتيجية ادارة الموجودات الفكرية:

تركز على الموجودات المتوفرة اصلا داخل الشركة والتي يمكن استغلالها بصورة تامة أو زيادة قيمتها.

3- استراتيجية مسؤولية عن ادارة الموارد البشرية:

وهذه الاستراتيجية تشجع وتدعم الافراد العاملين لتطوي مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم معرفتهم مع بعضهم الاخر.

¹ بطانية محمد تركي، المشابقة زياد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 79

² باطويل عبد الله عبد الرحمان، استراتيجيات إدارة المعرفة، متاحة على مدونة المعرفة، بتاريخ 02-06-2020. الساعة 18:06

<http://abataweel.Blogspot.com/2012/04/knowledge-managment-sratigie.html>.

المبحث الثالث: متطلبات ونماذج وعمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استيفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال لما في ذلك الانترنت، ولبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات التالية:

1- المورد البشري:

إن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسة في إدارة المعرفة، إذ يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، وهم من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتبر رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة.¹

2- تكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم الجماعات لجعل المعرفة تؤثر على أساس المشاركة من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة من إمكانيات كثيرة لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برنامج تصفح، مخازن البيانات، مصفاة البيانات وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.²

يؤكد Nguyen على أن لتكنولوجيا المعلومات صلة كبيرة بإدارة المعرفة لعدة أسباب نذكر منها:³

- تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية في الوقت الراهن لخزن واسترجاع المعلومات والمعرفة الصريحة.

¹ طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 29.

² نفس المرجع، ص 37.

³ إحسان دهب جلاب، دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013، ص 54.

- تتغلب تكنولوجيا المعلومات على مشكلات البعد المكاني وعوائق الزمن اللتان قد يؤثران على عمل عمال المعرفة.

- إن التطور في تكنولوجيا المعلومات قد ساهم في تخفيض مستوى العمالة الأمر الذي تسبب في فقدان المعرفة من المنظمات.

3- الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي نظام وظيفي ذو مستوى كلي (شمولي) تعتمد عليه المنظمات لتنظيم نشاطات خلق القيمة فيها والحصول عليها، والهيكل التنظيمي بهذا الوصف هو أكثر من مربعات في خريطة، فهو نمط من التفاعلات والتنسيق يربط بين التكنولوجيا والمهام والمكونات البشرية بقصد انجاز المنظمة لأغراضها ويعتقد (2011) Cho أن الهيكل التنظيمي بتقسيمه المهام بين الأفراد والتنسيق بين النشاطات المختلفة مكن من عملية انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها.¹

إن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.²

4- العامل الثقافي (الثقافة التنظيمية)

يعتبر العامل الثقافي مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الايجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز.³

¹ إحسان دهب جلاب، مرجع سابق ، ص 53.

² قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة

نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013، ص 125.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 168.

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة منهم لتوجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات والتي قمنا بتقسيمها الى فرعين كالتالي:

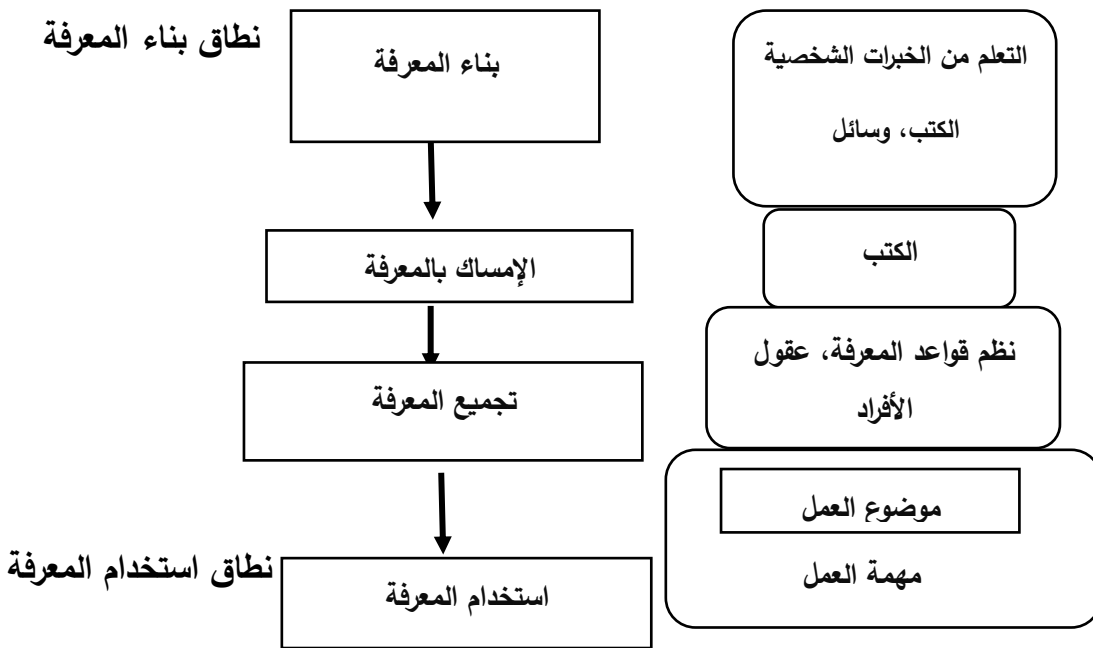
الفرع الأول: نماذج أجنبية

1- نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt في عام 2002 نموذج لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي

عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:¹

الشكل رقم (01) : نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig



المصدر: هيثم علي الحجازي، مرجع سابق، ص 5

¹ زكية بنت ممدوح طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 77.

ثانيا: نموذج Duffy

قدمه سنة 2000، والمعبر عنه بالشكل أدناه منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والافراد والعمليات التقنية، حيث تتحول المعلومات والطاقة الى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، والتي تسهم في زيادة ثروة المنظمة.

وإدارة المعرفة تتضمن عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية الصريحة، ودعم اسناد الاعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهرى فيها، والحصول على الدروس من خلال تكرار استعمال المعرفة ، فمن خلال الشكل تتوضح العمليات التي يتكون منها النموذج وهي على النحو التالي :¹

1- الحصول أو اكتساب المعرفة يشمل الشراء والتوليد

2- عملية التنظيم تشمل التصنيف والتبويب

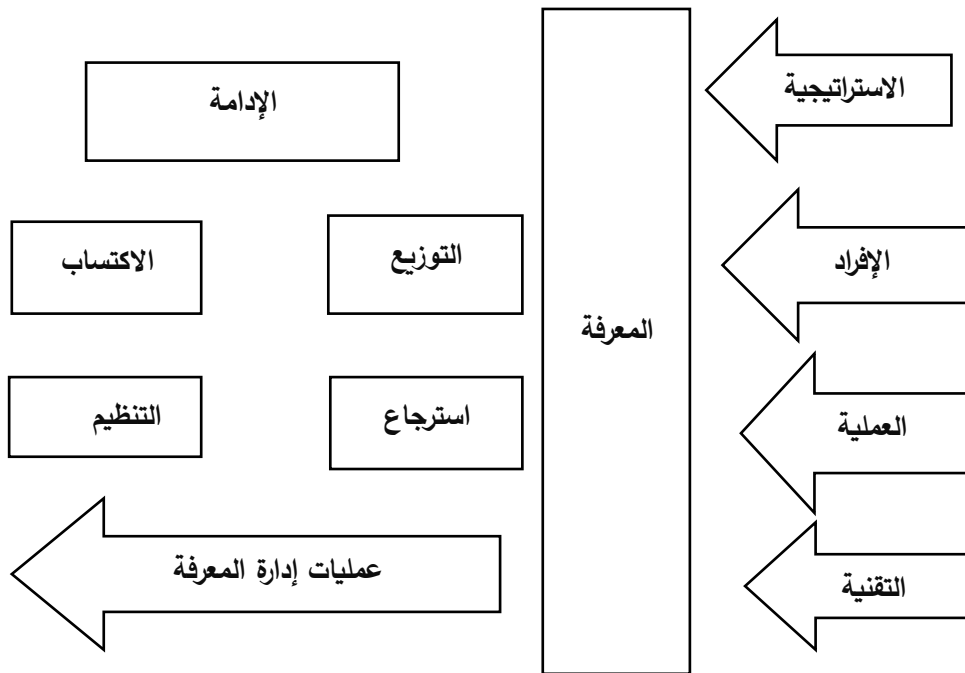
3- عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول

4- عملية التوزيع تشمل المشاركة والنقل.

5- عملية الإدامة تشمل التنقيح والنمو والتغذية

والشكل التالي يمثل هذا النموذج:

الشكل رقم (02) نموذج Duffy لإدارة المعرفة



¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 173.

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 173

ثالثا: نموذج **Marquardt** :¹ اقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة ويحتوي النموذج

المقترح على ستة خطوات لعملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

- التوليد Creation

- الخزن Storage

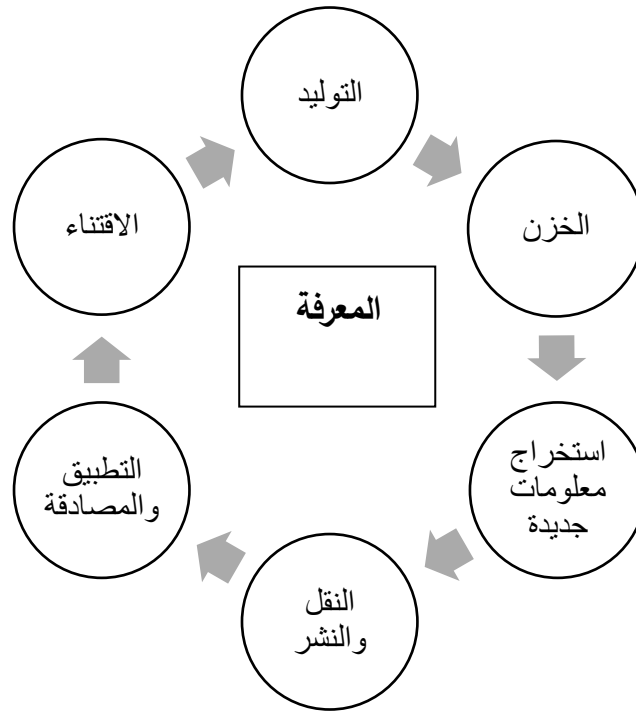
- استخراج المعلومات وتحليلها analysis and Data mining

- النقل والنشر Transfer and Dissemination

- التطبيق والمصادقة Application And Validation

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها ، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض ، فالمعلومات يجب ان توزع من خلال قنوات متعددة ، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح² .

والشكل التالي يوضح هذا النموذج: الشكل رقم (03) نموذج إدارة المعرفة **Marquardt** :



المصدر: هيثم علي حجازي، مرجع سابق ص 4

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ، ص 21

² هيثم علي الحجازي، مرجع سابق، ص 4

رابعاً: نموذج موئل:

يرتكز النموذج على ثلاث خطوات هي:

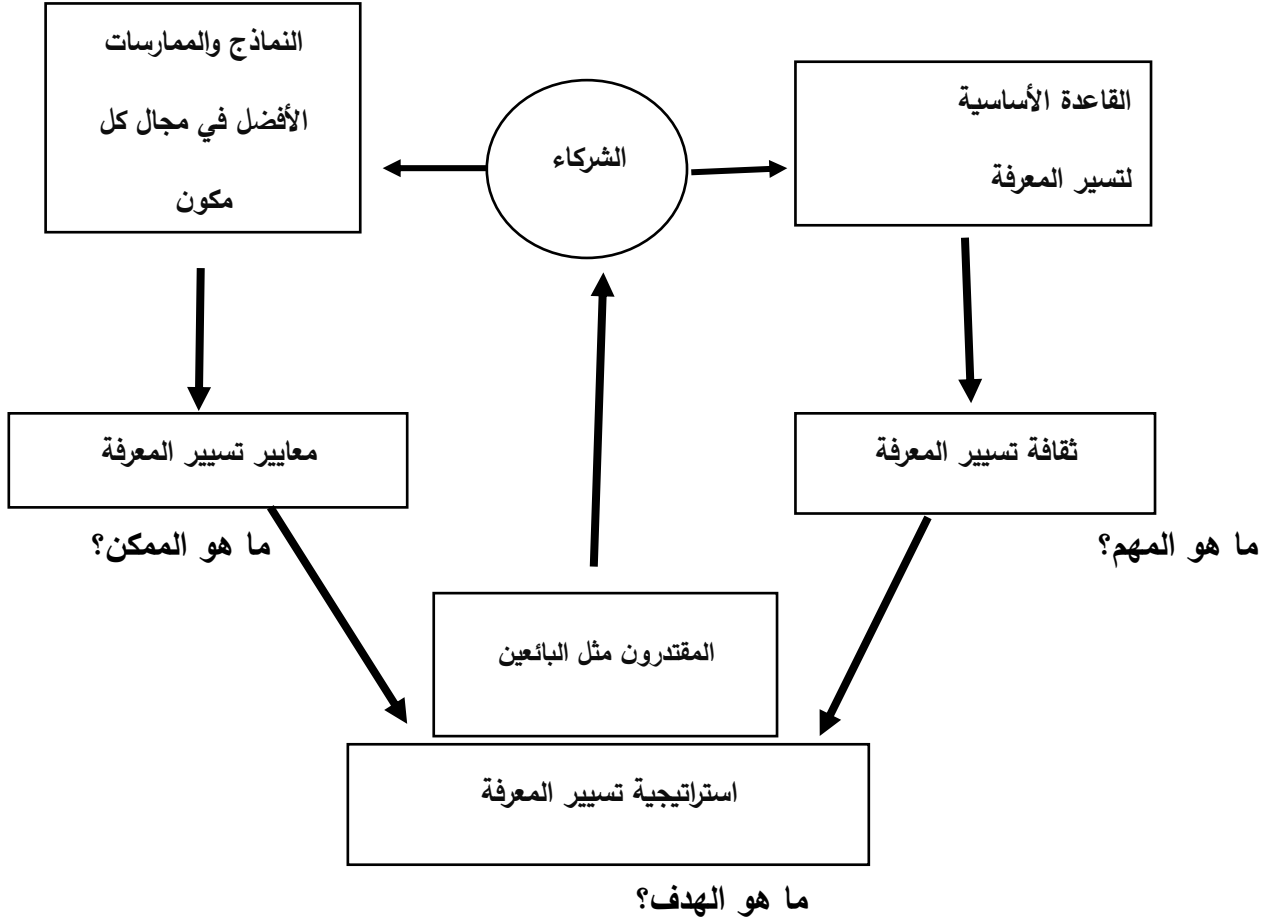
1- ثقافة إدارة المعرفة: هذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالاستراتيجية وليس الاستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

2- أهداف إدارة المعرفة: أي ما هو الهدف الأساسي، وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة.

3- معايير إدارة المعرفة: أي ما هو ممكن تحقيقه، وهي تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافس¹. والشكل التالي يوضح نموذج موئل لإدارة المعرفة:

¹ محمد عواد الزيادة، مرجع سابق، ص 120

الشكل رقم (04): نموذج مؤئل لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 120

عمليات إدارة المعرفة وعوامل نجاحها :

-الاتصال: هو جوهر عملية المشاركة ومعيار مهما لنجاحها ويعنى عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص إلى آخر أو من فريق لآخر، أو من منظمة إلى أخرى، وبمعنى آخر فإنه يعني عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بهاء بهدف إعلام الآخرين بأمر أو طلب منهم القيام بعمل ما، أو تعديل سلوك ما أو أي شيء آخر¹

¹ عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 134

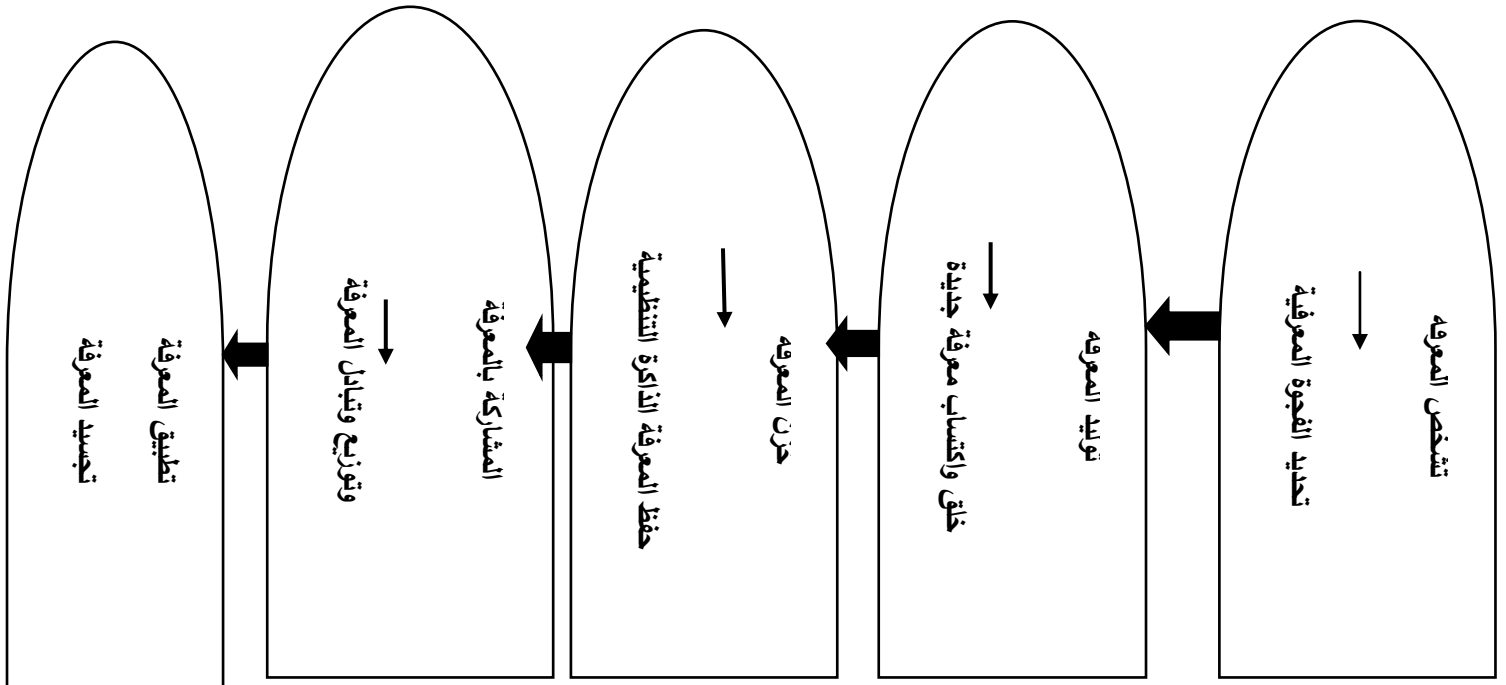
خامسا: تطبيق المعرفة:

هي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وأهمها إذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها إذا لم يتم تطبيق المعرفة وإفادة منها، ويعنى هذا استعمال المعرفة المتاحة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العلمي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الإبداع والابتكار والتجديد. ومن المعلوم أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة¹.

ومن أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسين².

مما تقدم، فإن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متابعي وتسلسلي ومكاملة لبعضها البعض، حيث تعتمد كل عملية على سابقتها وتدعم العملية التي تليها. ويمكن توضيح ذلك بيانيا كما يلي :

الشكل (05): عمليات إدارة المعرفة



¹ رضا إبراهيم المشيعي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص144.

² داسي وهيبية، مرجع سابق، ص 61

الفرع الثاني: عوامل النجاح.

قام العالم Devenport بتحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة، ورأى أنها ضرورية ويجب الأخذ بها، وهي¹:

- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا: فلا بد من المحافظة على قيم المنظمة وبيان أهميتها وبالتالي قيام الإدارة العليا بضمان الدعم المالي اللازم للمحافظة عليها وعلى أصولها وأفكارها وممتلكاتها من أجل بقائها ونموها وتطورها والمشاركة في نجاح إدارة المعرفة.
- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها: لا بد من وجود قاعدة بيانات ومعلومات متطورة التي تساعد على تزويد وتبادل المعلومات خلال تنظيم الذي يقود العمل داخل المنظمة.
- وجود هيكل معرفي قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة واستخدام المعرفة المتوفرة: فلا بد من هيكلية البيانات والمعلومات والأرقام بطريقة تمكن من معرفة مدى استخدامها بطريقة ملائمة وأن تكون مرنة لمواكبة التطورات والتجديد لخدمة أهداف المنظمة.
- تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة: فالمعرفة حتى تخدم المنظمة وتساعد على نجاح إدارة المعرفة والجماعات والمنظمات من خلال تبادل المعلومات أي تبادل المعرفة مما يثري إدارة المعرفة ويزيد من قدرتها على تحسين أداء المنظمة.
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع مستخدم المعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي: فعند وضع قاعدة البيانات أي حصيلة معرفية يجب أن يتم وصفها بطريقة تلائم المستخدم للمعرفة من المسؤولين أو العاملين في المنظمة. فكلما كانت هناك غاية واضحة ولغة مفهومة وسهلة وبسيطة يمكن أن تساعد على الحصول عن المعلومات بأكبر قدر ممكن من الفائدة من النظام المعرفي الموضوع.
- تبني عملية التغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة: لنجاح إدارة المعرفة لابد من تبني عملية التغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين القائمين على المشاركة وتبادل المعلومات وبالتالي إشاعتها للاستفادة القصوى منه.

¹ علاء فرحان، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 43-44

الفرع الثاني: عوامل النجاح.

قام العالم Devenport بتحديد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة، ورأى أنها ضرورية ويجب الأخذ بها، وهي:

- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا: فلا بد من المحافظة على قيم المنظمة وبيان أهميتها وبالتالي قيام الإدارة العليا بضمان الدعم المالي اللازم للمحافظة عليها وعلى أصولها وأفكارها وممتلكاتها من أجل بقائها ونموها وتطورها والمشاركة في نجاح إدارة المعرفة.

- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها: لا بد من وجود قاعدة بيانات ومعلومات متطورة التي تساعد على تزويد وتبادل المعلومات خلال تنظيم الذي يقود العمل داخل المنظمة.

- وجود هيكل معرفي قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمنظمة واستخدام المعرفة

المتوفرة: فلا بد من هيكلية البيانات والمعلومات والأرقام بطريقة تمكن من معرفة مدى استخدامها بطريقة ملائمة وأن تكون مرنة لمواكبة التطورات والتجديد لخدمة أهداف المنظمة.

- تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة: فالمعرفة حتى تخدم المنظمة وتساعد على نجاح إدارة المعرفة والجماعات والمنظمات من خلال تبادل المعلومات أي تبادل المعرفة مما يثري إدارة المعرفة ويزيد من قدرتها على تحسين أداء المنظمة.

-تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع مستخدم المعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي: فعند وضع قاعدة البيانات أي حصيلة معرفية يجب أن يتم وصفها بطريقة تلائم المستخدم للمعرفة من المسؤولين أو العاملين في المنظمة. فكلما كانت هناك غاية واضحة ولغة مفهومة وسهلة وبسيطة يمكن أن تساعد على الحصول عن المعلومات بأكبر قدر ممكن من الفائدة من النظام المعرفي الموضوع.

- تبني عملية التغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنظمة: لنجاح إدارة المعرفة لا بد من تبني عملية التغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين القائمين على المشاركة وتبادل المعلومات وبالتالي إشاعتها للاستفادة القصوى منه

الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

- ضمان تعدد القنوات المعرفية: لتسهيل نقل المعرفة لكون الأفراد العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم. تلجأ المنظمة على توفير قنوات اتصال لتسهيل الحصول على معرفة وضمان أن تنجح إدارة المعرفة من قناة الاتصال للحصول على المعرفة المطلوبة بسهولة.

- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنظمة بما يمكن من تعيين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير: المنظمة بحاجة إلى تنظيم ووضع الأشخاص المؤهلين في أماكنهم المناسبة وقياس الأداء وتحديد الانحراف على ضوء معايير قياسية وموضوعية، وإذا تم تنفيذ ذلك وأخذ في الحسبان يكون هذا العنصر مهما من عناصر نجاح إدارة المعرفة.

- تبني طرق تحفيزية غير عادية من المكافآت والتميز لمن يتميز في الأداء: مما يدفع العاملين للمساهمة في خلق المعرفة من البيانات المتوفرة في قواعد المنظمة.

- دعم الإدارة العليا التام: وهي مسألة أساسية لتوفير المعارف وتحديد أنواعها لنجاح المنظمة وتدعيمها يمكن من خلال الموارد البشرية والآلات والمعدات وتكنولوجيا لتسيير العمل وتحقيق التعاون وأهداف المنظمة.

كما لخص Rastogi عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي¹:

- الابتكار والتأكيد على فرض التعلم المستمر للأفراد، والمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

- تشجيع ومكافأة روح التعاون وروح الفريق والتأكيد عليها بصورة دائمة.

- تحديد وتطوير القادة الذين يبذلون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والجماعة.

- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

¹ بسام محمود المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار الجليس الزمان لنشر والتوزيع، د س، عمان، ص89.

خلاصة الفصل :

ان إدارة المعرفة من المواضيع الجوهرية التي تسعى منظمات اليوم تسليط الضوء على جوانبها ودراستها بهدف الإستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها سبيلا منها في تطوير قدراتها وكفاءاتها المعرفية.

وفي ضوء ماورد عن إدارة المعرفة فإنها تسعى إلى: التميز والإبتكار والإبداع والقدرة على التكيف والذكاء وهي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب وهي تقوي روح التعلم الفردي وتعلم الجماعة والمهارات والتعاون والمشاركة وتشجع كذلك المشاركة في الخبرات والنجاحات، وتساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل لأفضل الأفكار مما يتيح الإستغلال الأمثل للموارد الذهنية المتاحة التي تقود المنظمات إلى الإبتكار والتطور.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد أصبح الإبداع سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حلولاً مثلى في عالم يعجّ بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين الشركات والتغير التقني بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية وإلغاء الحواجز التجارية، وضع المنظمات على المحك الأمر الذي استدعى توفير قدرات إبداعية قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية في المنظمات الحديثة وفق استراتيجياتها وهذا سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية الابداع

الابداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليفة والانسان يبدع ويخترع في كل المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من ناحية وإيجاد الظروف المرغوبة من ناحية أخرى¹.

المطلب الأول: مفهوم الابداع وانواعه

أولاً: مفهوم الابداع:

هناك خلط بين مفهوم الابتكار والاختراع والابداع وقبل التطرق الى مفهوم هذه الاخيرة سنحاول توضيح مفهوم المصطلحين السابقين (الابتكار والاختراع)²:

فالابتكار: هو " جهود المنظمة التي تستهدف تنمية سلع وخدمات جديدة، أو خلق استخدامات جديدة للسلع والخدمات القائمة".

أما الاختراع فيعرف أنه³: " يشير الى التوصل الى فكرة جديدة بالكامل، ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية لضمان تحقيقه، ويعتمد على الموارد غير الملموسة كالوقت، العبقرية وتقديم العلم".

ويعرف الابداع على أنه⁴: " التوصل الى حل خلاف لمشكلة ما أو فكرة جديدة " كما يعرفه آخرون على أنه⁵: " عملية عقلية تؤدي الى حلول وأفكار، ومفاهيم واشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة ".

* والتعريف الأكثر إقناعاً هو التعريف الأخير لأنه يعتبر الابداع عمل متميز وغير عادي وغير مألوف.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2003 ص 303

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، طرو، الاسكندرية، 1997 ص 336.

³ بوعجاجة أميرة عوائق تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات الصناعية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير المؤسسات جامعة بسكرة محمد خيضر، 2007-2008 ص 12.

⁴ بوعجاجة أميرة مرجع سابق ص 13

⁵ نيجل كنج، نيل اندرسون، محمود حسن حسين، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية 2004 ص 42

* ويعرفه بعض الباحثين أنه⁽¹⁾: " العمل المتميز بشكل يفوق ما هو عادي أو مألوف أو معروف، وقد يكون الإبداع إبداع أداء أو

ابداع خلق ".

ثانياً: أنواع الابداع:

هناك من صنف الابداع الى نوعين¹ :

(1) الابداع الاداري: ويشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي وتنظيم، وعمليات المنظمة، وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وغيرها.

(2) الابداع الفني: فيمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وتغييرات في فنون وأساليب الانتاج وادخال الحاسوب في العمل، وغيرها. وهناك من يصنف الابداع إلى ثلاثة أنواع وهي².

1-الابداع الارتقائي: يؤدي الى تغييرات طفيفة في المنتج او الخدمة الموجودة بالفعل، ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة والاستفادة من مكانة رواد الصناعة المهنية.

2-الابداع الراديكالي: يؤدي الى اكتشاف اسواق جديدة لأنه يتأسس على نماذج جديدة أي على أسس هندسية وعلمية جديدة مثل ذلك الابداع يمكن أن يمثل مشكلة ازاء الشركات الرائدة

3-الابداع البنائي: يتميز بأمه يخلق العديد من فرص العمل الجديدة والاسواق الجديدة والقدرات التنافسية. كما أنه لا يجعل التقنيات المتاحة داخل المؤسسة قليلة الفائدة، بل أنه قادر على توسيع امكانات وقدرات تلك التقنيات.

المطلب الثاني: مستويات الابداع.

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1-الابداع على مستوى الفرد: وهو الذي يتعلق بالفرد نفسه وما يواجهه في البيئة التي يعيش فيها، وربما في مكان العمل والتفكير الابداعي يوجي للإنسان بأن يختار لنفسه أفضل الاشياء التي تتلائم مع أهدافه، ويكون قرار في النهاية منعكس عليه وحده، أي أنه القرار الفردي.

كما يتعلق بالموقف الذي يواجهه، وهنا نجد الفرد إما باعتباره عنصر عابر أو المسؤول الأول عن هذا الموقف، تظهر قدرته الابداعية في التصرف وهو ما يؤدي الى القرار الفردي الموقفي.

2-الابداع على مستوى المجموعة: أي التفكير الابداعي لصالح الجماعة التي يتواجد فيها الفرد سواء كانت الأسرة أو الأصدقاء أو الزملاء، وعند ما يكون الفرد هو القائد أو الرئيس فإن أفكاره أو ابداعاته هي التي تؤثر

¹ موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر عمان-الأردن ص 292

² احمد المغربي الإبداع الاداري في القرن الحادي والعشرون، ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2008 ص 111

الفصل الثاني : الإطار النظري للإبداع الإستراتيجي

بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المحيطين به أو المرؤوسين الذين يعملون معه. وهنا يكون التفكير لصالح المجموعة أو ينعكس عليه سلبا أو إيجابا، كما يكون بإجماع أو أغلبية المجموعة.

-الابداع على مستوى المنظمة: وهو الابداع الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. وقد أشارت الدراسة والابحاث حول الابداع على مستوى المنظمة الى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للأبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم واخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الشدة واللين معا.

المطلب الثالث: مراحل العملية للإبداع

يرى بعض الباحثين أن المراحل العملية للإبداعية تتمثل في ¹:

1-مرحلة الأعداد: ويحصل فيها الفرد على المعرفة المهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشاكل أمامه والإحساس بها

2-مرحلة الاختبار والاحتضان: وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة. وهناك من يضيف على هذه المراحل²:

1-مرحلة الارتخاء والإلهام: وهنا يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبيه الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد اتمام عملية الإيجاد، حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.

2-مرحلة التحقيق والمصادقية: وهنا يقع الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) للاختيار للتأكد من صحته مصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد. ومما سبق يتضح:

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط1، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2002 ص 394

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 398

الفصل الثاني : الإطار النظري للإبداع الإستراتيجي

أن عملية الإبداع تتضمن الاستخدام الواعي للقدرات الفكرية والذهنية وخلق أبعاد تفاعلية مع المؤثرات البيئية بغاية تقديم بعض المنافع الهادفة للمجتمع وبصورة جديدة لم يؤلفون استخدامها من قبل ، ولذا فإن الإبداع ينطوي على أهمية كبيرة العاملة بمختلف أنشطتها إذ أنه يتسم بتأثير بالغ على ديمومة بقاءها في الأسواق وازدهارها .

المبحث الثاني: اثر إدارة المعرفة على الإبداع الاستراتيجي

لا شك أن نظم المعلومات الاستراتيجية وإدارة المعرفة هما وجهان لعملة واحدة حيث نلمس في كل مصطلح وجود نوع من التكنولوجيا والتطور المستمر، وهذا ما رأيناه في الفصول والمباحث السابقة، لهذا ارتأينا أن نقوم بدراسة حول إن كانت هناك علاقة أو دور لنظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة وذلك من خلال معرفة العلاقة بين الأدوار الاستراتيجية لنظم المعلومات الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

لهذا سنتطرق في هذا المبحث أولاً إلى أهم مداخل إدارة المعرفة وكذا أهم استراتيجياتها، بالإضافة إلى التعرف على نظم قواعد المعرفة وطريقة عمل هذه النظم في المنظمة، وفي المطلب الأخير سنعرض دور نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة

المطلب الأول: مداخل إدارة المعرفة وأهم استراتيجياتها.

أولاً-مداخل إدارة المعرفة¹:

لقد تناول الباحثون إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة، تبعا لاختلاف اختصاصاتهم العلمية والعملية، وعلى هذا الأساس يمكن أن نذكر ثلاثة مداخل أساسية هي:

1- **مدخل رأس المال الفكري**: يعتبر رواد علم الإدارة المعاصرون رأس مال الفكري استراتيجية توجيهية بحد ذاته، وأقوى سلاح تنافسي في الوقت نفسه لأن المهارات المعرفية من الإدراك والتصور والتخيل والحصول على معلومات لها قيمة، يمكن أن يدفع الزبائن ثمنا للحصول عليها عبر شرائهم السلعة أو الخدمة المميزة وذات الجودة العالية وتحضي برضاؤهم، كون ما يقدم إليهم تنفرد به منظمة دون سواها.

لقد حددت مسميات عديدة لرأس المال الفكري من قبل الباحثين والكتاب منها: القدرة الفعلية، رأس المال المعرفي، الموجودات المعرفية، الموجودات غير الملموسة، حيث يهدف رأس المال الفكري إلى إظهار أثر

¹ طه حسين نوى: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير، كلية العلوم. الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011، ص 82-83

الفصل الثاني : الإطار النظري للإبداع الإستراتيجي

المعرفة الضمنية في تحقيق التفوق التنافسي، إذ أن العقل البشري يمثل المصدر الذي تنبثق منه المعرفة ويكتسبها، فالذين يملكون العقل المبدع هم الثروة الحقيقية للمنظمات التي تقدم مخرجات مميزة دون غيرها، ولكون أهمية رأس المال الفكري تعتبر مصدر للابتكار والتجديد وإظهار قيمة المنظمة الحقيقية.

2- مدخل نظم المعلومات: إن النجاح الفاعل للمنظمات يتحقق من خلال الإدارة الفاعلة للمعلومات، فالمنظمات لا تواكب التطورات الكبيرة في ميدان المعلومات ونظمها سيكون مصيرها العمل تحت عبء التقليد، حيث اعتبرها بعض الباحثين العمود الفقري للعمليات الإدارية، ومن ثم يمكن القول بأن إدارة المعلومات تعني إدارة المستقبل، واستنادا لما تقدم يتضح أن مدخل نظم المعلومات يساهم بشكل كبير في إبراز دور المعرفة الصريحة في تحقيق التفوق التنافسي من خلال ما تحتويه من معلومات عن المنافسين وتحركاتهم والسوق والتغيرات البيئية المختلفة.

3- مدخل مركزية ولا مركزية المعرفة: إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى - أسفل، حيث يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة، ليتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا على تحويل المعرفة إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما.

وخلافه مدخل لا مركزية المعرفة وهو مدخل أدنى - أعلى، وفيه يكون التركيز على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم، ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجوا عند الضرورة، وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.

ثانيا- استراتيجيات إدارة المعرفة: تختلف استراتيجيات إدارة المعرفة تبعا لاختلاف وطبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه، أي أن المنظمة تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، وهذه الاستراتيجيات تتميز عادة بمجموعة من الخصائص تتجسد في¹:

¹ زلماط مريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حال بسوناطراك فرع STH-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2010 ص 66-67

الفصل الثاني : الإطار النظري للإبداع الإستراتيجي

- ❖ تعبر إستراتيجية المعرفة عن جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير الملموسة وبصورة خاصة رأس المال الفكري.
- ❖ يجب على إستراتيجية المعرفة أن تعكس الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على الزبائن، وشركاء الأعمال.
- ❖ تمثل إستراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة لذلك يمكن استخدام هذه الاستراتيجية لقياس العائد وذلك من خلال تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
- ❖ تساعد إستراتيجية المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال، تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة. وبناء على هذه الخصائص فإنه يمكننا التمييز بين ثلاث استراتيجيات لإدارة المعرفة وهي:
 - 1- إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة: تستعمل هذه الاستراتيجية تدريجياً عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام، وتلاءم هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة كونها إستراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها يكون قليل.
 - 2- إستراتيجية التروي والحذر: تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، فاستخدامها يقلل من المخاطر ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.
 - 3- إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعتبر هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية، كما تتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى، فيما يتعلق بالمخاطرة، كما أنها ذات مردود عالي بالنسبة للمنظمات الطموحة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

الفصل الثاني : الإطار النظري للإبداع الإستراتيجي

المطلب الثاني: نظم قواعد المعرفة وطريقة عملها.

أولاً-نظم قواعد المعرفة¹:

إن نظم قواعد المعرفة تعتبر اليوم من أهم مكونات صناعة تكنولوجيا المعلومات، وهي تقدم دعماً كبيراً في مجال اتخاذ القرار وفي ميادين تطبيقية أخرى لنظم المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن الباحثين اليوم في ميدان نظم المعلومات لا يصنفون هذه النظم ضمن نظم المعلومات الإدارية، بل يعتبرونها بمثابة النظم القاعدية لها ويصطلحون عليها إسم: " نظم قواعد المعرفة "، لأنها تقوم بأكثر من تجميع وتصنيف وتحليل البيانات وعرضها بل تقوم بإضافة شيء جديد هو عملية الاستخلاص وتقديم الخبرة، والإتيان بأعمال هي عادة من اختصاص الإنسان مثل تقديم النصيحة والقيام ببعض الأعمال الحركية (الربوت وغيرها)، وبالتالي فهي تعتبر البديل الأرقى لقواعد البيانات.

❖ إن نظم قواعد المعرفة تعتبر حجر الأساس في أمرين أساسيين هما: الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة اللذان يعتمدان اعتماداً كلياً على وجود الحاسوب:

- 1- **الذكاء الاصطناعي:** هو ذكاء من صنع وابتكار الإنسان، يتم الحصول عليه من خلال إعطاء الحاسوب القدرة المبرمجة على أداء بعض الأعمال التي تقترب غالباً بمفهوم الذكاء البشري، مثل القدرة على التعلم واتخاذ القرارات، حيث يهتم الذكاء الاصطناعي بالعمليات المعرفية الراقية، التي يستخدمها الإنسان في تأدية أعماله الذكية، مثل فهم نص لغوي أو حل مسألة رياضية أو تشخيص حالة مرضية، أو مقارنة عدد من البدائل واختيار أفضلها، وهذا ما جعل برامج الذكاء الاصطناعي تتميز بمجموعة من الخصائص منها:
أ/ **تمثيل المعرفة:** وهو يعني استخدام المفهوم المعرفي نفسه وليس رموزاً رقمية تمثله، أي التطابق بين العالم الخارجي الذي يحتوي على المعرفة والعمليات الاستدلالية الرمزية التي تجري في الحاسوب.
- ب/ **التمثيل الرمزي:** أي إمكان التعبير عن الأفكار والتصورات والمفاهيم باستخدام لغات برمجة متطورة قريبة جداً من اللغة الطبيعية.
- ج/ **الاجتهاد (الاستكشاف):** أي يلجأ إلى طرق إجتهادية غير منهجية في حل المسألة مع إبقاء فرصة الخطأ قائمة، ويستفيد المدير من هذه الخاصية في اتخاذ قراراته غير المبرمجة.
- د/ **التعامل مع نقصان البيانات:** حيث يتميز الذكاء الاصطناعي بقدرته على التعامل مع حالات البيانات الناقصة والمتضاربة، فيساعد على اتخاذ قرارات في مثل هذه الحالات من عدم التأكد ومن

¹. طه حسين نوى: مرجع السابق. ص 115-120

عدم الاستقرار، والنتيجة المتوصل إليها غير مؤكدة أي أن المدير يخاطر ويتحمل نتيجة مخاطرته.
ه/ القدرة على التعلم: وتعتبر هذه أرقى ميزة وهي أن لديه القدرة على التعلم من الأخطاء والتجارب السابقة، ولكن ليس بالصفة التي تجاري الإنسان، وهذا ما يواجه خبراء الذكاء الاصطناعي اليوم وهي كيف يمكن جعل الحاسوب قادرا على نسيان التفاصيل غير المهمة وتذكر الحقائق المهمة واستخلاص النتيجة منها؟، وهو الشيء الذي يعتبر من مصادر قوة الإنسان.

2-النظم الخبيرة: وتسمى أيضا بنظم الدعم الذكية، وهي شكل متطور للذكاء الاصطناعي فهي تقلد التفكير عند الإنسان الخبير وتزود متخذ القرار بالاستشارة التي يحصل عليها عادة من إنسان خبير، ولهذا يعتبر النظام الخبير أحد برامج الحاسب الآلي الذي يحتوي على خلاصة خبرات المتخصصين في حل مشكلة ما، ومن بين الخصائص التي تميز النظم الخبيرة ما يلي:

- توفر قدرات ومهارات الخبير البشري، ولكنها لا تتعدها بأي حال من الأحوال.
- يحتوي النظام الخبير على الحقائق والقواعد المصاحبة لهذه الحقائق، وعناصر المعرفة الأخرى التي يستخدمها الخبير البشري لحل مشكلة ما.
- يكون النظام الخبير قادرا على شرح سلوكه وقراراته لمستخدم النظام مثلما يفعل الخبير، حيث يقدم عند الطلب تفسيراً لأسباب توصله إلى نتيجة معينة.
- يعد النظام الخبير نظاما سهل الاستخدام بواسطة غير المتخصصين في الحاسب الآلي، وذلك من خلال إمكانية التعامل مع النظام باللغة الطبيعية.
- يعتبر النظام الخبير نظاما مرنا بحيث يمكن تعديله ليتوافق مع التغيرات في البيئة المحيطة، والتغير في المعرفة المبرمجة للخبير داخل النظام.

ثانيا-طريقة عمل نظم قواعد إدارة المعرفة¹:

تكمن الفكرة الأساسية في عمل نظم قواعد إدارة المعرفة في تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إلى معرفة المنظمة عن الحقائق ومصادر المعلومات والحلول اللازمة للمشكلات، وبالمقابل فإن العاملين يتشاركون في المعرفة الموجودة في رؤوسهم وفي الملفات التي تم فيها تسجيل الحلول المناسبة للمشكلات وبالتالي تتشكل لديهم تراكمية معرفية جديدة يستطيعون من خلالها إبداع أفكار جديدة بخصوص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

¹ . غسان قاسم داود اللامين أميرة شكر ولي البياتي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال . (الإستخدامات والتطبيقات)،

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 209

وبناءً على ما تقدم، فإن نظم إدارة المعرفة عادة ما تبدأ بقواعد البيانات المحوسبة التي تحتوي على المعرفة المهمة بالمنظمة، بالإضافة إلى ذلك لا بد أن تقوم المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على مشاركة المعرفة، وأخيراً تطور المنظمة آليات تطوير مشاركة المعرفة فيها لتجنب تراكميتها في غير المكان المناسب.

المطلب الثالث: دور نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة.

كما رأينا في الفصل السابق أن نظم المعلومات الاستراتيجية هي نظم معلومات محوسبة موجودة في مستويات المنظمة المختلفة وتتركز في المستوى الأعلى والهدف إلى إحداث تغيير في الأهداف أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة أو في علاقتها مع البيئة، وذلك لمساعدة المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية.

ومع دخول العالم الألفية الثالثة أضيفت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة وفرص تحقيقها الميزة اللازمة لمواجهة المنافسة من المنظمات الأخرى، تمثلت في الحاجة المستمرة إلى حفز الإبداع وخلق الابتكار وتبادل أفضل الممارسات الإدارية، مما أدى إلى ظهور مصطلح جديد ألا وهو "إدارة المعرفة" والتي حاولنا الإحاطة ببعض جوانبها في المبحث السابق، حيث وفرت هذه الأخيرة فرصاً كثيرة للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي وأصبحت تشكل اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال.

أولاً-علاقة المعلومات بالمعرفة:

لكي يتعمق الفهم أكثر للعلاقة أو دور نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة لابد من التركيز بداية على الفروقات الجوهرية بين بعض المصطلحات المتعلقة بهذا الموضوع وهي: البيانات، المعلومات، المعرفة، الذكاء والحكمة بالرغم من أننا قد أشرنا إلى بعضها في الفصل السابق، إلا أننا نقوم بالتوضيح أكثر ومعرفة العلاقة بين كل من المعلومات والمعرفة على وجه الخصوص، حيث¹:

1-البيانات«Data»هي حقائق على شكل أرقام أو رموز منفصلة قد لا تشكل بالضرورة معنى:

بنفسها مثل الأرقام: 30،50، كم، كغ، إلخ

2-المعلومات «information»: هي بيانات تمت معالجتها وجمعها.

3-المعرفة «knowledge»: هي معلومات سياقية عالية المستوى غنية بتفسيرات الافراد

والخبراء، وفي السياق التنظيمي المعرفة يمكن النظر إليها كقواعد العمل للمنظمة ويمكن وجودها في

¹ نفس المرجع السابق، ص 220

عقول الأفراد وفي كل المستويات التنظيمية.

4- الذكاء: هو القدرة على فهم وتطبيق المعرفة.

5- الحكمة: قوة مختلفة ومتميزة مجمعة ومنقحة تولد من الحدس وتعمق من خلال البصيرة النافذة كمتطلبات سابقة لها.

بناءً على هذه المفاهيم فإنه من الصعب الفصل فيما بين المعلومات والمعرفة عموماً إلا أنه هناك صفتان أساسيتان تساعدان في ذلك هما:

✓ المعلومات ربما تكون مستقلة عن الشخص بينما المعرفة هي خاصة بالشخص أو هي خصوصية شخصية.

✓ المعرفة هي سياقية لا يمكن تفسيرها أو استخدامها بدون فهم السياق الذي توجد فيه.

وفي هذا الصدد وبالإشارة إلى رأي بعض الباحثين في علاقة المعلومات والمعرفة نجد أن بعض الباحثين يربط بينهما ويرون أنه ليس هناك فرق بين ما يمكن اعتباره معلومات وبين ما يمكن اعتباره معرفة، ويجادل آخرون أن المعلومات ليست هي المعرفة.

1- أصحاب الرأي الأول: حيث يفترض كل من:

كوجل وزاندر (Kogule et Zander,1992) أن المعلومات هي شكل من أشكال المعرفة

كذلك يقترح ستتمارك (Stenmark,2001) ان المعلومات والمعرفة يتدخلان ويؤثران بعضهما في بعض ، فالمعلومات هي الشيء الظاهر والملموس للوجه غير الملموس من المعادلة الذي يطلق عليه "العقل البشري" وعاء المعرفة الذي تتشكل فيه وتصدر منه المعلومات، ويضيف كذلك أن المعرفة بجميع أنواعها هي ضمنية والمعلومات هي المعرفة الظاهرة (الصريحة) التي تم الإفصاح عنها من عقول الأفراد وبشكل أصبح يمكن من تداولها بين بعضهم البعض، ولذا يصبح من الصعب وصف المعرفة المخزنة في عقول العاملين أو نقلها لأنها تتضمن الدروس والممارسات السابقة في المهارة الفنية، والحكم على الأمور والإحساس بها.

2- أصحاب الرأي الثاني: أما أصحاب هذا الرأي الذين يرون أن المعلومات ليست هي المعرفة فمنهم * تمبل (temple1999) حيث ميز بين نوعين من المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، ويرى أنه بينما يمكن تقنين المعرفة الظاهرة فإنه من الصعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية أو نقلها.

كذلك يجادل ثورنجيت (Tourngate,1996)

أن مفهوم المعرفة هو أوسع بكثير من المعلومات التي (تعتبر بيانات منظمة ويمكن تداولها¹). ويقترح دافنبورت (Davenport,1997) أن المعلومات والمعرفة قد تتشابهان في بعض النواحي، لكنهما تختلفان في نواحي أخرى، ويرى أنه ما يميز المعرفة عن المعلومات والبيانات هو علاقتها بالجانب الإنساني. وتأسيسا على ما تقدم ومنذ ذلك الحين ظهر مصطلح "إدارة المعرفة" ليمثل تحولا جذريا في طبيعة أعمال منظمات الأعمال الحديثة من حيث الإهتمام بالعنصر الإنساني المنتج والمتفاعل الرئيسي مع نظم التكنولوجيا الحديثة وأدواتها، حيث تبين أن أفضل النتائج بالمنظمة لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال الإنسان الذي يتفاعل بشكل مستمر لاختيار أفضل الإجراءات والتطبيقات².

ثانيا- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة:

لا شك أن نظم المعلومات الاستراتيجية وإدارة المعرفة تربطهما علاقة نظرا لوجود علاقة وطيدة بين المعلومات والمعرفة كما رأينا آنفا، حيث تساعد البنية التحتية لتقنية المعلومات في المنظمة على تسيير إدارة المعرفة، ورغم تطوير تقنيات ونظم معلومات معينة تهدف إلى متابعة إدارة المعرفة بشكل مباشر، إلا أن البنية التحتية الشاملة لتقنية المعلومات في المنظمة والتي تم تطويرها لتلبية احتياجات المنظمة من نظم المعلومات تسهل هي الأخرى إدارة المعرفة، وتشمل البنية التحتية لتقنية المعلومات معالجة البيانات وحفظها وتقنيات نظم الاتصال، كما تشمل على سلسلة متكاملة من نظم

المعلومات الخاصة بالمنظمة، والتي من بينها وأهمها في دراستنا هذه نظم المعلومات الاستراتيجية ومن بين الطرق التي تتبعها هذه النظم في إدارة المعرفة تؤخذ من أربع جوانب مهمة هي:

1- الوصول: ويعني الوصول إلى المعلومات بإمكانية وكفاءة وصول الموظفين إلى المعلومات.

2 -العمق: فهو على العكس من ذلك، حيث يركز على تفاصيل المعلومات وحجمها التي تمكن توصيلها بفاعلية عبر وسط معين.

3- الوفرة: وتعتمد وفرة وسط ما في قدرته على توفير إشارات متعددة مثل: لغة الجسد، تعبيرات الوجه ونبرة الصوت، أي استخدام اللغة الطبيعية في نقل الأشياء الدقيقة.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري: أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات-بحوث محكمة منتقاة) -هالة عبد القادر صبري: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات. الإبداع والتجديد في الإدارة العربية(، المنظمة العربية للتممية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، . 2014 ص :

4- التجميع: يتيح تجميع كميات كبيرة من المعلومات المستسقة من مصادر متعددة البحث في البيانات وحفظها، كما يتيح عملية الدمج بين معلومات متنوعة مجمعة من عدة مصادر للخروج برؤى جديدة¹.

وخلاصة القول أن القدرات الأربع الخاصة بتقنية نظم المعلومات هي بمثابة أداة لتمكين إدارة المعرفة من خلال تعزيز المعرفة العامة أو عبر تسهيل عمليات إدارة المعرفة، ويأتي شرحها بالتفصيل باتباع دور كل بعد من أبعاد نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة وبالضبط في كل عملية من عملياتها

1 دور الكفاءة التشغيلية في إدارة المعرفة:

لقد أشرنا سابقا إلى أن الكفاءة التشغيلية هي تادية العمليات داخل المنظمة بأقل التكاليف مع المحافظة على أفضل أداء ونوعية ممكنة، ولكي تضمن المنظمة هذا الدور الاستراتيجي كان لا بد عليها أن تساهم في ابتكار طرق جديدة لتحسين أداءها من خلال دعم إدارة المعرفة لتوليد معارف جديدة وتخزينها ونقلها إلى باقي المستويات وتطبيقها وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية، هذا ما جعل هناك حلقة دائرية بين الكفاءة التشغيلية وإدارة المعرفة أي أن كل عنصر يساهم في العنصر الآخر بشكل فعال.

2- دور تشجيع الابتكار في إدارة المعرفة:

يساعد تشجيع الابتكار في المنظمة إلى التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة إلى التحول إلى سياسات وتنظيمات، وطرق لتجسيد الأفكار المبدعة في شكل منتجات بإحداث تغييرات تقنية تساهم في خلق إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، وهذا ما يجسد الدور المهم والفعال لتشجيع الابتكار في تفعيل نشاطات أو عمليات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة العليا عليه في توليد المعرفة بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه اليد البشرية إلى إكتساب المعرفة، تخزينها ونقلها إلى الآخرين وتوثيقها لاستعمالها كسلاح تنافسي، كما يعمل تشجيع الابتكار على مساعدة المنظمة في امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد الوصول إليه لتساير التطورات التقنية من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي وخلق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمنظمة، كما يمكن أن تساعد إدارة المعرفة على

¹ إرما بيسرا فرنانديز، راجيف سابيروال: إدارة المعرفة (النظم والعمليات)، ترجمة: محمد شحاته وهبي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2014. ص 79، 80

تشجيع الإبتكار من خلال البحث عن ابتكارات جديدة¹. كما تقود إدارة المعرفة أيضا إلى تحقيق الإبداع والابتكاري والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

3- دور بناء موارد المعلومات في إدارة المعرفة: يعتبر بناء موارد المعلومات في المنظمة من الموجودات الثمينة لما لها من أهمية كبيرة في التخزين والإسترجاع كقواعد البيانات التي تقوم المنظمة ببناءها من خلال جمع البيانات المختلفة من البيئة المحيطة بها باستمرار، وهذا ما يساهم في تسهيل إدارة المعرفة وبالتحديد عمليا بها، حيث تساعد بناء موارد المعلومات في تخزين المعارف التي لدى الأفراد وهذا ما يعني أنه يمكن نقلها إلى أفراد آخرين من خلال استعمال هذه الموارد وهذا ما يجعل هؤلاء الأفراد لهم القدرة على توليد معارف جديدة، وبالتالي تضمن التطبيق الفعال لها.

4- دور المتطلبات التكنولوجية في إدارة المعرفة:

تساعد المتطلبات التكنولوجية بإمكاننا المتعددة من برمجيات حديثة وشبكات الاتصال ومخازن ومناجم البيانات وغيرها في التسريع في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، كما أنها توفر المادة الأولية الضرورية لبناء المعارف جعل الكثير يعتقد بأن فهم إدارة المعرفة يرتبط حتما بمدى الإدراك والوعي بطبيعة الوسائل والأدوات ذات الطابع التقني بأنها: "مجموعة الأدوات ذات الطابع التقني الواجب استخدامها في جميع تعاملاتنا مع المعارف، ومن هذا المنطلق يعتقد Groff joned بأنها مجموعة من الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات اللازمة للاحتفاظ بالخبرة والمعرفة الخاصة بالأعمال والعمل على تحليلها وتنظيمها وتطويرها وتقاسمها مع الآخرين"،

وفي نفس السياق يؤكد Wick وتقاسمها مع الآخرين"، بأنها: "استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخرين من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة"، ومما سبق يمكن القول بأن تجسيد إدارة المعرفة يقتضي الاستعانة بمختلف الأساليب والأدوات التقنية التي توفرها المتطلبات التكنولوجية خاصة في بعض الجوانب المعقدة والغامضة التي تتطلب السرعة والدقة في معالجتها²

¹ تيقاوي العزبي: أثر إدارة المعرفة في الإبتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الإتصالات الجزائرية - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. (غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن، 2009

² بوعزيز شيشون: أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني. للسكن بولاية بسكرة-مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011، الجزائر .

خلاصة الفصل:

من خلال تقديمنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن المعرفة أصبحت المورد الأساسي في خلق الميزة التنافسية للمنظمة وضمان النقلة النوعية لها من عصر الزراعة والصناعة إلى عصر المعلومات والاقتصاد المعرفي في ظل التطور التكنولوجي السريع، وهذا ما جعل أغلب المنظمات تولي اهتمام واسع بالمعرفة وجعلت لها إدارة خاصة بها تمر بعدة عمليات من تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين ومن ثم مشاركتها ونقلها للآخرين لضمان التطبيق الجيد والفعال لها، وقد لعب نظم المعلومات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة دوراً كبيراً في الوصول إلى إدارة للمعرفة تمكن المنظمة من المحافظة على معارفها لتحقيق ميزة تنافسية.

و من خلال ما سبق نلاحظ أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد، فإن المنظمة سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، و قد تنشئ أقساماً جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها، إن هذا النموذج يعطينا صورة واضحة عن علاقة الإبداع بالتغيير، و يجعلنا ندرك أنهما يشكلان ثنائية متلازمة، و يكونان استراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة و الدخول في دائرة المنظمات المبدعة.

ولمعرفة الدور الذي تلعبه نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة المعرفة قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة- باعتبارها من المنظمات التي دخلت في مجال المنافسة بعد رفع الدولة الاحتكار عليها، واهتمامها بتقديم خدمات تواكب التطورات الحاصلة ووزنها في الاقتصاد الجزائري.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري والذي من خلاله تم التعرف على المعرفة وأيضاً الابداع واثـر الابداع الاستراتيجي ، نحاول التطرق إلى الجانب التطبيقي لمعرفة ما إذا كان كل ما مطبق على أرض الواقع حاولنا قدر الإمكان ان نسلط الضوء على دراستنا ، اخترنا شركة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة باعتبارها أحد المؤسسات التي يغلب عليها الطابع الخدمي أكثر منه اقتصادي .

المبحث الأول: تقديم عام لشركة اتصالات الجزائر - بسكرة -

المبحث الأول: تقديم عام للشركة

المطلب الأول: تعريف عام لشركة اتصالات الجزائر

أسندت منذ الاستقلال مهام تسيير قطاع البريد و المواصلات إلى الإدارة و التي أخذت على عاتقها تطوير وتنمية شبكة الاتصال الهاتفية من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على هذه الخدمات و من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المخططات التنموية المختلفة والمتعاقبة، تم توزيع مراكز المسؤولية لهذه الإدارة على ثلاث مستويات : المركزية ، الجهوية و الولائية بحيث تختص كل جهة بالمشاريع المكلفة بها .

هذا الاحتكار الشبه كلي الذي أوكل لإدارة البريد و المواصلات الاعتناء بالجوانب التشريعية، التنظيمية وحتى التنفيذية، وفي انجاز هذه المهام ظهرت عدة سلبيات وعلى رأسها تدهور الخدمة العمومية .إضافة على ذلك ازدياد طلبات الجمهور على خدمات جديدة ليس بوسع الإدارة تلبيتها لضعف الاستثمار ، و نقص التحكم في التكنولوجيا الجديدة ، ما شجع ذلك على التجارب الناجحة التي مرت بها العديد من دول العالم في مجال تحرير سوق المواصلات وإعطاء فرصة أمام الرأسمال الخاص للاستثمار في هذا المجال

انطلاقا من هذا المبدأ لجأت الجزائر إلى التفكير في هيكلة قطاع البريد والمواصلات كمرحلة أولى، ثم خصصة شركة المواصلات والوصول في نهاية المطاف إلى تحرير سوق الخدمات ما نتج عنه صدور القانون رقم 2000/03 في 05 أوت 2000 . والذي وافق على تمويله البنك الدولي للإنشاء والتعمير في خلال مدة لا تتجاوز 4 سنوات حيث تقوم وحدة التنسيق و متابعة مشروع الإصلاحات على مستوى وزارة البريد والمواصلات الإشراف على هذا المشروع كذلك هو الآخر سجلت عليه عدة نواقص وملاحظات على مستوى عمليات تحضير المشروع مروراً بجرد المباني والتجهيزات والمعدات وصولاً إلى الفصل بين البريد والمواصلات إذ أعيدت تسميتها تحت اسم اتصالات الجزائر حيث أصبحت مهامها محصورة .

فاتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم و رأس مال عمومي عملي يقدر بـ 50.000.000.000 دج، أما عدد عمالها وطنيا يقدر 22 ألف عامل وبالنسبة للشركة محل الدراسة يساوي 379 عامل في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية.

وكانت نشأتها بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر .

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - بسكرة -

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003، وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال:

•المردودية

•الفعالية

•جودة الخدمة.

فكانت رغبتها هي تحقيق مستوى عالي، قياسي،تقني، اقتصادي و اجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في محيط تنافسي هدفها تنمية سعتها و الحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام و اتصال في الجزائر .

ومن منتجات الشركة محل الدراسة ثلاث خطوط مباشرة وهي على التوالي :

- خط موبيليس(Mobilis): و هو خط خاص بالهاتف النقال .

- خط اتصالات الجزائر ساتيليت(ATS (Algerie Telecom Satellite) : و هو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

- خط جواب(DJAWEB) :وهو خط مباشر خاص بالممول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر .

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) وكل وحدة لعملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel)ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية وهي موزعة كالتالي :

- المديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر وتضم كل من (الجزائر، البليدة، بويرة، تيزي وزو، بومرداس)

المديرية الإقليمية للاتصال وهران و تضم كل من) وهران، تلمسان، سعيدة، سيدي بلعباس، معسكر،عين تيموشنت ، غيليزان).

- المديرية الاقليمية للاتصال قسنطينة و تضم كل من (ورقلة، الأغواط، بسكرة، تامنراست، الواد، غرداية، إيليزي) .

- المديرية الإقليمية للاتصال سطيف و تنظم كل من (سطيف، بجاية، جيجل، مسيلة، بوج بوعرييج).

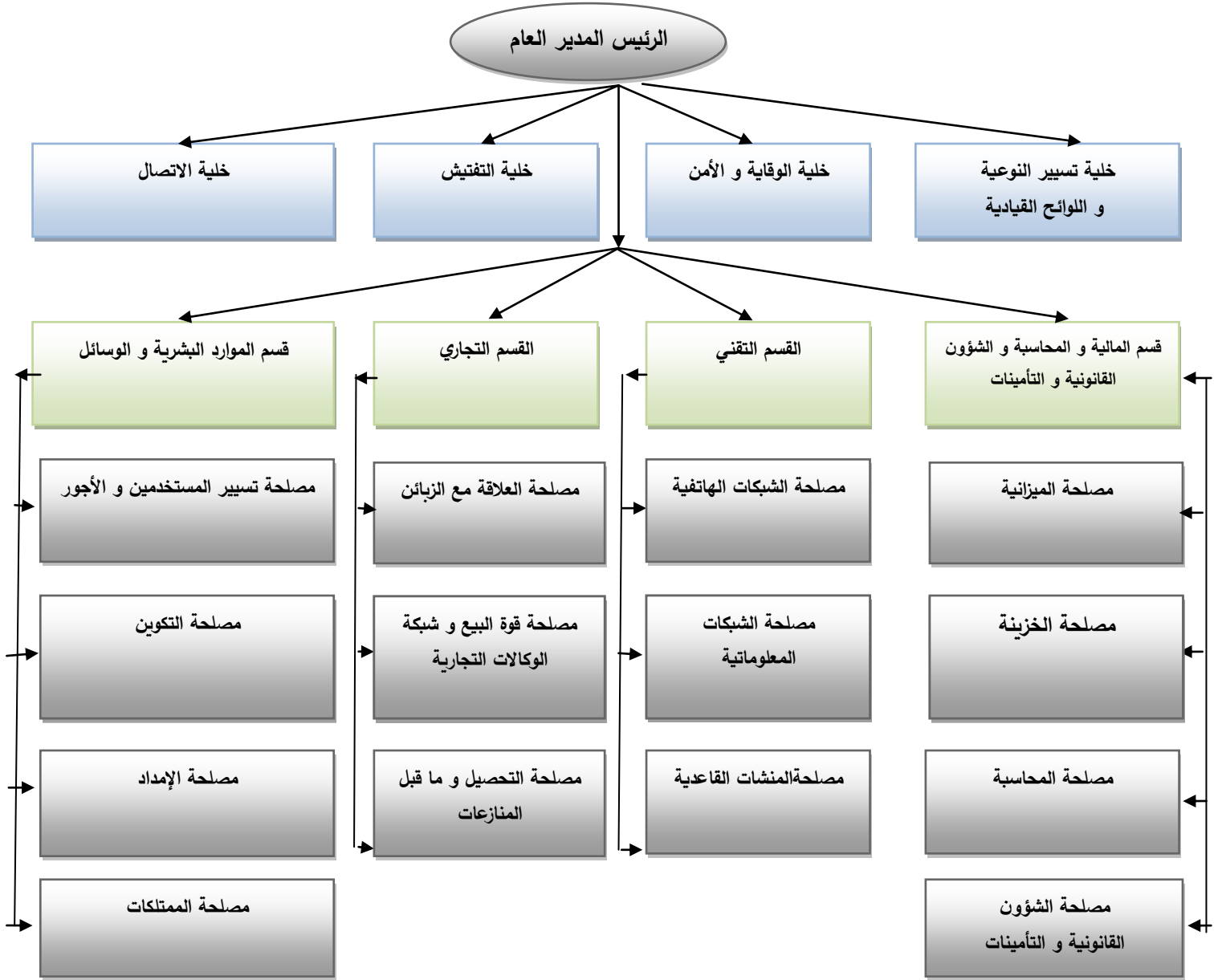
- المديرية الإقليمية للاتصال بشار و تضم كل من (بشار، أدرار، البيض، تندوف، النعامة).

- المديرية الإقليمية للاتصال عنابة وتضم كل من (عنابة، تبسة، سكيكدة، قالمة، الطارف، سوق أهراس)
- المديرية الإقليمية للاتصال شلف وتنظم كل من (شلف، تيارت، جلفة، المدية، عين الدفلة، تيسمسيلت، غيليزان) .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

يهدف التسيير الحسن في المؤسسة لمختلف الإدارات والمصالح لجأت المؤسسة إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها بتوظيف إطارات ذات كفاءات عالية وتقنيين ساميين ومهندسي أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام. بالإضافة إلى تسعة مديريات منتشرة حسب الهيكل التنظيمي لكل منها اختصاصاتها واهتماماتها الخاصة بها. بالإضافة إلى أربعة عشر مديرية إقليمية تتمثل في مصالح وكل منها تخص قسم معين للاتصال عبر كل أنحاء الوطن، وذلك من خلال الهيكل التنظيمي الآتي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي



المصدر: وثائق المؤسسة 2012

وستتناول شرح مختصر لمختلف هذه المصالح :

أولاً: الرئيس المدير العام PDG: هو رئيس مجلس الإدارة و يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على مايلي:

• الحفاظ على الحصة في السوق .

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - بسكرة -

• تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

• تطوير التسويق العملي.

• السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين الصالح.

• مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة .

• النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.

• المحافظة على السير الحسن و العادي في الشركة.

ثانيا: خلية الاتصال CELLULE COMMUNICATION و تقوم بالمهام التالية :

و هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب ... الخ .

ثالثا: خلية التفتيش CELLULE INSPECTION و هي تحت الرقابة المباشرة للمدير و هي مكلفة ب:

- مراقبة قاعدة الأعمال السنوية .

- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.

- القيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة.

-تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية .

-تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام .

رابعا: خلية الوقاية والامن CELLULE HYGIENE ET SECURITEومن مهامها مايلي:

- توفير كل من احتياجات العمال و أفراد المؤسسة.

- حماية العمال من كل الأضرار التي قد تواجه المؤسسة وذلك بتوفير الأجهزة اللازمة من إنارة، تهوية، لباس

الوقاية ... الخ.

خامسا: خلية تسيير النوعية واللوائح القيادية CELLULE GESTION QUALITE ET TAB BORDS

مكلفة ب :

- لمشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - بسكرة -

-تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل
-تسييرالمراكز الملحقة.

-وتتكون من أربع مديرين هم على التوالي :

-مدير التسييرالتجاري و النوعية.

-مدير الصفقات التجارية الدولية .

-مدير الحساباتالكبرى.

-مدير الدراسات و البرمجة.

سادسا: قسم الموارد البشرية و الوسائل **DEPARTEMENT RH/M** و تنقسم بدورها الى 4 مصالح و هي:

1. مصلحة تسيير المستخدمين والاجور وهي مكلفة بـ:

_ دراسة كل الملفات الخاصة بالعمال ومتابعتها منذ دخول العامل للمؤسسة الى غاية نهاية مسيرته المهنية (التقاعد) حيث ان كل عامل له ملف خاص به.
_ دفع اجر كل عامل في نهاية كل شهر ومتابعة الزيادات التي تقوم بدفعها للعامل في حالة: الترقية، المنح، التعويضات...الخ، كما تقوم بالخصومات في حالة غياب غير مبرر، الولادة...الخ.
_ تسيير انظمة المكافآت التحفيزات.

2. مصلحة التكوين وهي مكلفة بـ:

_ تكوين العمال وتأهيلهم خلال مدة زمنية معينة حيث يكون في المجال المتعلق بالعمال.
_ إعدادالدراسات و إنشاء الإحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير.
_ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات.
_ إنشاءمخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها العملي.

3. مصلحة الامداد وهي مكلفة بـ:

_ معالجة النصوصالتنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
_ المحافظة على هياكل الشركة فيمعالجة المسائل القضائية.
_ تسيير و حماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقودالملكية و إعادة الملفات العقارية .

_تهيئة المراكز و تسيير المراكز التابعة.

_تنشيط التسيير الإداري باستنتاج و فحص الصفقات.

4. مصلحة الممتلكات وهي مكلفة بـ:

_ المحافظة على جميع ممتلكات المؤسسة و الاهتمام بها و المتمثلة في تجهيزات مكتب، البنايات، وسائل النقل... الخ .

سابعاً: القسم التجاري **DEPARTEMENT COMMERCIAL** و تنقسم بدورها الى 3 مصالح و هي:

1. مصلحة العلاقة مع الزبائن :

-تقييم نوعية الخدمة للزبون

_مهمتها التزويد بالأجهزة خاصة بعملية التراسلات بين الشركة و الزبائن.

_ ان تكون هناك علاقة جيدة تربط المؤسسة بزيائنها .

2. مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالات التجارية: و هي مكلفة بـ :

_دراسة الاحصائيات لعمليات البيع التي قامت والمتمثلة في بطاقات التعبئة الخاصة بالهاتف الثابت و أجهزة الانترنت "MODEM" نهاية كل شهر وذلك في كم باعت و الفاسدة وما هو الباقي، وكم زبون مشارك في الانترنت و الطلبات المتبقية من ادخال خط هاتف و الانترنت.

3. مصلحة التحصيل و ما قبل المنازعات و هي مكلفة بـ:

-رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام و مصالح الشركة.

-رقابة الأهداف المسطرة و احترام مواعيدها.

-تشخيص و تحليل أي خلل في الشركة..

-الأشراف على الأيام الإعلامية للشركة.

-الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص او عدم تخليص او تعطلات .

ثامناً: القسم التقني **DEPARTEMENT TECHNIQUE** و تضم 3 مصالح و هي :

1. مصلحة الشبكات الهاتفية و هي مكلفة بـ :

_المشاركة في إعداد المخططات السنوية.

_مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات .

- _تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها.
- _تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.
- _انشاء الشبكات الهاتفية داخل المدينة.
- 2. **مصلحة الشبكات المعلوماتية وهي مكلفة ب:**
 - _إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية.
 - _متابعة مخططات الاستثمارات .
 - _التخطيط و المساعدة في الصيانة و تطوير الأنظمة العامة فيها يخص الإعلام الآلي و التسيير.
 - _انشاء شبكات توفير المعلومات ما بين الشركة والبنوك.
- 3. **مصلحة المنشآت القاعدية:** و تقوم بدراسة كل ما يتعلق بالاتصالات بين المراكز الهاتفية و المدن .

تاسعا : قسم المالية و المحاسبة و الشؤون القانونية و التأمينات **DEPARTEMENT FINANCES** و **COMPTABILITE, JURIDIQUE & ASSURANCES** : و تضم 4 مصالح و هي :

1. **مصلحة الميزانية و هي مكلفة ب :**
 - _ إعداد ميزانية الاستثمار الخاص بالمؤسسة .
 - _ وضع الميزانية التقديرية مع مصالح و مديريات أخرى للسنوات المقبلة .
 - _ مراقبة و متابعة مختلف احتياجات المؤسسة و ذلك بدراسة الملفات دراسة دقيقة في نهاية الشهر وعندما يتم الموافقة عليها ترسل المديرية العامة بالعاصمة الأموال بالعاصمة لتحقيق طلباتها و هنا يأتي دور مصلحة المالية .
2. **مصلحة الخزينة و هي مكلفة ب :**
 - _ متابعة حركة الأموال مع البنك او الصندوق الخاص بالإيرادات و النفقات .
 - _ دراسة ملفات شراء احتياجات المؤسسة و متابعة سير الأموال الخاصة للقيام بتسديد النفقات المسجلة.
 - _ إعداد الجداول المالية مثل كشوف الصندوق أو البنك للإيرادات و النفقات التي قامت في المؤسسة في نهاية الشهر إضافة إلى الحساب الجاري البريدي .
 - _ تسيير الميزانية و الجباية .

3. مصلحة المحاسبة و هي مكلفة ب :

_تسجيل العمليات المالية والمحاسبية بحيث تعطي صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة.

_متابعة مدخلات ومخرجات المؤسسة بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية وكذا الإشراف على عمليات الجرد إلى غاية إنهاء الميزانية الختامية لكل دورة.

_تنفيذ العمليات المختلفة من بيع وشراء وكذا العمليات المحاسبية لتحضير ميزانية ختامية لآخر السنة 12/31/ن، مع تحديد نتيجة السنة المالية للمؤسسة .

_متابعة المخزون المحاسبي للمؤسسة و المقارنة مع المخزون الحقيقي أي على عملية الجرد.

_إعداد و وضع القواعد والإجراءات و السهر على تطبيقها.

4. مصلحة الشؤون القانونية و التأمينات و المتمثلة في :

_ تسيير أمور الشركة و المطالبة بحقوقها و ذلك بطرق قانونية، و حل النزاعات الموجودة بين المؤسسة و مؤسسة أخرى عامة أو خاصة بطرق ودية ، و أن لم تكن فما عليها إلا اللجوء إلىالقانون و ذلك بوضع رئيس المصلحة باعتباره الممثل القانوني لها و الذي يقوم بدوره برفع الدعوى الى المحاكم في حالة سرقة أملاك الشركة او تخريبها للمطالبة بالتعويض عليها .

_ توفير الضمان الاجتماعي و التأمين على الأشخاص و السيارات و كل الممتلكات الخاصة بالشركة.

خاتمة الفصل

من خلال ما سبق نلاحظ أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد، فإن المنظمة سوف تغير استراتيجياتها في التعامل مع الأسواق الجديدة وفق التكنولوجيات الحديثة وهذا يولد الإبداع ، أي أنها سوف تغير من بنيتها التنظيمية، و قد تنشئ أقساما جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها، إن هذا النموذج يعطينا صورة واضحة عن علاقة الإبداع الاستراتيجي، و يجعلنا ندرك أنهما يشكلان ثنائية متلازمة، و يكونان استراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة و الدخول في دائرة المنظمات المبدعة.

الخصائفة

الخاتمة:

وفي الأخير نرى أن عملية الإبداع تستدعي أن تنظر الإدارة العليا للمؤسسات إلى المستقبل بعيد الأمد وأن تضع له المخطط الكافي على أسس التفكير المنطقي السليم. فالوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير يعتبر استثماراً ينشأ عنه تقدير دقيق للفرص المستقبلية واستغلال أفضل للطاقات والقدرات والعمل على توجيهها بما يخدم تميز المؤسسة وقدرتها على الإبداع. خاصة مع اشتداد المنافسة واتساع الأسواق وتنامي الطلب؛ الذي استوجب تسارع عمليات الإبداع والتحديث للمنتجات والخدمات والاهتمام المتزايد بالعاملين وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة بأفكارهم بما يخدم تنافسية المؤسسة. ووفقاً لهذا الطرح فإن المنطق السليم يفرض على المؤسسة أن تجعل التفكير والوقت معا في خدمة إستراتيجيتها الإبداعية. بناء على هذا المنطق فقد تمحور مسار هذه الدراسة حول دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة» فالإستراتيجي اليد هو الذي يدرك بأنه المسؤول عن إعداد الاستراتيجية للمؤسسة

وتنفيذها بما يتناسب مع تغيرات بيئة الأعمال؛ ما يتطلب منه امتلاك قدرات وخصائص تمكنه من ذلك وأنه لن يتمكن وت سياق اهتمامنا بموضوع التفكير الإستراتيجي حاولنا أن نلم بنقطة مهمة ألا وهي عناصر التفكير الإستراتيجي

وقد سمح النقاش النظري لموضوع القدرات الإبداعية والتفكير الإستراتيجي إلى الوصول لنتيجة مفادها أن عملية تشكيل ونشر القدرات الإبداعية للمؤسسة هي نتيجة قرارات المستوى الأعلى والمتمثل في المسيرين الإستراتيجيين لأنهم المسؤولين عن القرارات المصيرية، وأن عناصر التفكير الإستراتيجي لها دور إيجابي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1 الكتب

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
2. احمد المغربي الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرون، ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2008.
3. إرما بيسرا فرنانديز، راجيف سابيروال: إدارة المعرفة (النظم والعمليات)، ترجمة: محمد شحاته وهبي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2014
4. أريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تطبيقية في شركة الاتصال الخليوي العاملة في العراق ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، 2008.
5. أكرم سالم حسن الجنابي ، إدارة المعرفة ،في بناء الكفايات الجوهرية . الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
6. بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار الجليس الزمان لنشر والتوزيع، عمان.
7. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2003.
9. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
10. رفعت عبد الحلیم الفاعوري :أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات-بحوث محكمة منتقاة) -هالة عبد القادر صبري :واقع إدارة المعرفة ومتطلبات .الإبداع والتجديد في الإدارة العربية(، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، مصر، 2014 .
11. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
12. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة ،دار الميسر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2009.
13. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

14. علاء فرحان، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. علي شريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، طرو، الاسكندرية، 1997
16. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إالى التميز والريادة . دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
17. غسان قاسم داود اللامين أميرة شكر ولي البياتي: تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال . (الإستخدامات والتطبيقات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
19. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط1، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2002.
20. موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر عمان-الأردن
21. ناصر محمد سعود جرادات ،أحمد إسماعيل المعاني ، أسماء رشاد الصالح ،إدارة المعرفة . إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011.
22. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
23. نعيم إبراهيم الظاهر ، إدارة المعرفة ، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
24. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، 2009.
25. نيـجل كنج ، نيل اندرسون ، محمود حسن حسين ، ادارة أنشطة الابتكار و التغيير دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر ،الرياض -السعودية 2004.
26. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
27. يوسف احمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، دراسة تقدم بها إالى المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، كلية العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن ، 2004.

II رسائل و بحوث علمية :

1. أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية)، متطلبات لنيل درجة ماجستير، قسم علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
2. بوعجاجة أميرة عوائق تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات الصناعية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير المؤسسات جامعة بسكرة محمد خيضر، 2007-2008 ص 12.
3. تيقاوي العزبي: أثر إدارة المعرفة في الإبتكار التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من منظمات الإتصالات الجزائرية - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.(غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن، 2009 .
4. ربا جزا المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008.
5. زكية بنت ممدوح طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
6. زلماط مريم: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حال بسوناطراك فرع STH-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان 2010.
7. طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
8. طه حسين نوى: التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال - حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير، كلية العلوم. الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2011
9. عبد الله الوليد المدلل ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، وأثرها على مستوى الأداء(دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء) ،رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2012.

10. موساوي زهية، خالد خديجة ، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس ، جامعة الزيتونة الأردنية حول إقتصاد المعرفة ، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة تلمسان -الجزائر- ، 25/23 أفريل ، 2005.
11. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء . لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.

12. يسرى رسمي بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 57.

III مجالات :

1. إحسان دهب جلاب، دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013.
2. بوعزيز شيشون :أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء إدارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني. للسكن بولاية بسكرة-مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011 ، الجزائر.

مراجع باللغة الأجنبية :

1. Kimiz Dalkir, knowledge Management in theory and practice, Elsevier Inc, Oxfort, England, 2005
2. pietro evangelina.p. esposito .E. lauro. V.and Raffa.”The adoption of knowledge management. Systems in small firms “electronic journal of knowledge management volume 8 Issue 1 .2010. p.34.