

المعارف ودورها في تحسين أداء منظمات الأعمال العربية

الأستاذ/ اليمين فالتة (*)

الأستاذ/ محمد شنشونه (*)

ملخص:

تعيش المؤسسات والاقتصاديات اليوم تحولات جذرية وعميقة، ويُعد اقتصاد المعرفة من أبرز معالمها، حيث لم تبقى المنافسة صناعية فقط بل امتدت إلى المعارف والمعلومات، وأصبح البعد اللامادي يمثل مركز إستراتيجيات المنافسة في المؤسسات، في حين أن السلع والمعدات المادية وكل النشاطات المرتبطة مباشرة بالإنتاج أصبحت تتضاءل أهميتها لصالح تنمية المعارف وتطوير نظم المعلومات، وزاد التركيز أكثر على الموارد اللامادي منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي. وأمام هذا الواقع، أصبح لزاما على المؤسسات في الوطن العربي إذا أرادت مواكبة هذه التحولات و الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد، البحث عن كيفية التوفيق بين التزاماتها اتجاه المحيط، والمتمثلة في سبق الأحداث وتوقع التغيرات التي يمكن أن تهدد بقائها بشكل مباشر أو غير مباشر، وعمل على تحقيق العائد المناسب لاستثماراتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من معارف ومهارات فردية وجماعية.

إن التحولات السريعة للمحيط، واتساع رقعة المنافسة، وسرعة وحرية نقل المعلومات، واختلاف مصادر التكنولوجيا، التي تحمل في طياتها معارف يكمن

(*) أستاذ مساعد مكلف بالدروس قسم علوم التسيير l_falta@yahoo.fr

(*) أستاذ مساعد مكلف بالدروس قسم علوم التسيير chenchouna@yahoo.fr

جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتسيير قسم علوم التسيير

أن تكون مصدرا لتحسين وتطوير القدرات المعرفية لمؤسستنا الاقتصادية، إذا تم استغلالها بطرق أكثر فاعلية وفي الوقت المناسب، كما يمكن الاستفادة من تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة (NTIC)، تحسين قدرات المؤسسات الاقتصادية في الوطن العربي، إذا أدرك المسيرين أهمية تسيير المعارف في المؤسسة .

من هذا المنطلق تظهر أهمية المعارف الفردية والجماعية في تحسين أداء للمؤسسات وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول.

الكلمات المفتاحية: تسيير المعارف، المعارف، اقتصاد المعارف، العملية المعرفية، رأسملة المعارف، نماذج رأسملة المعارف.



منهجية البحث

مقدمة:

تمثل المعرفة عماد الاقتصاد المعاصر خاصة في ظل العولمة ومنطق الشمولية، فالاقتصاد المعرفة هو الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومنذ مطلع التسعينيات بدأت العملية المعرفية (processus cognitif) تأخذ مكانة معتبرة واهتماما متزايدا من قبل مسيري المؤسسات، وأصبح العمل على استقطاب و جمع المعارف واستعمالها الشغل الشاغل للمسيرين في مختلف المستويات. وكون المعرفة الثروة الإستراتيجية الجديدة التي تبنى عليها الاقتصاديات المعاصرة، فإن السعي لامتلاكها وتحقيق سبق والتفوق على المنافسين يتطلب البحث عن الكيفية المثلى لتسيير هذه الثروة والحفاظ عليها وتنميتها، وبعبارة أخرى البحث عن كيفية تسيير التدفق المعرفي في كامل المؤسسة، من خلال عملية تقييم النشاطات والمهارات داخل المؤسسة، وتظهر أهمية المعارف وكيفية تسييرها في المؤسسة من خلال ثلاثة محاور تتعلق بالمعرفة وهي: مصدر المعرفة، طبيعة المعرفة وكيفية استغلالها قدرة المعرفة تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

ويأتي هذا البحث لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه المعارف في تكوين البنا التحتية (الأساسية) لدعم وتعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: إشكالية البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، فرضيات البحث، منهج البحث

المحور الثاني: مفاهيم ومنطلقات.. وتتناول

- مفهوم اقتصاد المعرفة، خصائصه، مقومات اقتصاد المعرفة

- المعرفة والمصطلحات المرتبطة بها ، المعرفة والمؤسسة
 - تسيير المعارف ، مناهج ومقاربات تسيير المعارف ، عملية رأسملة المعارف
- المحور الثالث : آثار استعمال المعرفة على المؤسسة ، تحسين قدرات المؤسسة
- المحور الرابع : أهم الاستنتاجات و التوصيات



المحور الأول

أولاً: إشكالية البحث

يمكن إدراج مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

١. تداعيات اقتصاد المعرفة على المؤسسات الاقتصادية في الوطن العربي؟
٢. كيف يمكن إنشاء وبت المعارف داخل المؤسسات ؟
٣. كيفية تسيير المعارف ؟
٤. تأثيرات تسيير المعارف على أداء المؤسسة؟

ثانياً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى بيان حتمية اندماج المؤسسات الاقتصادية في الوطن العربي في الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، من خلال توضيح مفهوم اقتصاد المعارف وخصائصه ، أهمية المعرفة وتأثير تسيير المعارف على الأداء الاقتصادي للمؤسسات ، كما يسعى إلى معرفة انعكاسات المعرفة على قدرة المؤسسة في تلبية احتياجات السوق.

ثالثاً: أهمية البحث

إن كون المعرفة الثروة الجديدة التي تسعى المؤسسات الرائدة إلى امتلاكها لتحقيق الميزة التنافسية طويلة حيث أن امتلاك المعرفة يعني قدرة المؤسسة على الابتكار التكنولوجي ، والتنوع والتجديد المستمر للمنتجات من حيث الكم ، والكيف...الخ ، والتي هي في الأخير ترجمة مادية للإنتاج المعرفي للعقل البشري. وفي ظل هذه التطورات بات من الضروري كيف وتواصل المؤسسات في الوطن العربي مع بيئة الأعمال الديناميكية الجديدة ، والأخذ في الاعتبار تأثيرات هذه البيئة على مختلف وظائف المؤسسات.

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث، إذ يتناول أحد أهم المواضيع ذات العلاقة ببيئة الأعمال الجديدة هذه ألا وهو «المعارف ودورها في تحسين أداء منظمات الأعمال العربية»، إذ أن المعرفة وكيفية تسييرها أصبحت واقعاً مفروضاً في ظل المستجدات التي أفرزها اقتصاد المعرفة.

رابعاً: فرضيات البحث

يستند البحث إلى فرضيات أساسية مفادها:

١. اقتصاد المعرفة واقع مفروض على كل المؤسسات الاقتصادية.
٢. المورد البشري العنصر الوحيد الذي يحقق أكبر قيمة مضافة في المؤسسة.
٣. المعرفة وكيفية تسييرها الركيزة الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
٤. الموارد اللامادية هي الموارد الأساسية في الاقتصاد العالمي الجديد.

خامساً: أسلوب البحث

نظراً لطبيعة الموضوع فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع حيث أن دراسة المعارف وأثارها على تحسين أداء المؤسسات تم بالاعتماد على مجموعة من المصادر المتوفرة إضافة إلى الاستعانة بشبكة الأنترنت ومحركات البحث المعروفة مثل «www.google.com» للحصول على المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من أجل التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الثاني

مفاهيم ومنطلقات

١ - ماهية اقتصاد المعرفة

تمثل المعرفة عماد الاقتصاد المعاصر، فاقتصاد المعرفة هو الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، مما يؤكد أن رأس المال الفكري أو المعرفي هو أكثر أهمية من رأس المال المادي. فاقتصاد المعرفة هو النظام الاقتصادي، الذي تمثل فيه المعرفة عنصر الإنتاج الرئيسي، والقوة الدافعة الأساسية لتكوين الثروة، ويمتاز اقتصاد المعرفة عن الاقتصاديات الأخرى، بكونه اقتصاد وفرة أكثر منه اقتصاد ندرة، حيث أغلب الموارد تنفذ بالاستهلاك، فيما تزداد المعرفة بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة، إذا فالمعرفة مورداً اقتصادياً تسعى المنظمات لاستغلاله والانتفاع به والمساهمة من خلاله في تحسين الاقتصاد الكلي للدول.

ويمكن القول بأن المورد المعرفي أصبح المورد الحاسم للاقتصاد على عكس الاقتصاد الكلاسيكي الذي اعتمد على عوامل الإنتاج التقليدية وهي المواد الأولية، والعمل، ورأس المال، والأرض. وان اقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين هو الاقتصاد السائد، وتشير البحوث والدراسات الحديثة للعديد من مراكز ومعاهد البحث الكبرى ذات الاهتمام بهذا الجانب في أوروبا إلى أن الكثير من المنظمات الحديثة تعطي عنصر المعرفة درجة أهمية تفوق نسبة ٧٠٪ بينما تعطي بقية العناصر ٣٠٪، كما أصبحت المعرفة تشكل ما يقارب من ثلاثة أرباع القيمة المضافة للمنتج^(١).

١.١ - خصائص اقتصاد المعرفة

توجد خصائص عديدة لاقتصاد المعرفة، وقد لخص (Robert Grant, 1996, 109- 122) أبرزها على النحو الآتي:

١. العامل الرئيسي في الإنتاج هي المعرفة.
٢. الاهتمام باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية بدلاً من الأصول المادية.
٣. انه شبكي نظراً لتطور وسائل الاتصالات الحديثة (NTIC).
٤. انه رقمي مما يؤثر بشكل كبير على حجم، تخزين، ومعالجة المعلومات.
٥. انه افتراضي فمع الرقمية وشبكة الإنترنت بات العمل الافتراضي حقيقة واقعة.
٦. انحسار قيود الزمان والمكان انخفاض التكلفة في ظل التطورات التكنولوجية الجديدة.
٧. انتشار الأسواق الإلكترونية التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات عن المنتجات وأسعارها في الأسواق.
٨. تدعيم الوعي بالقضايا الأخلاقية لدى الأفراد والمنظمات نتيجة للتدفق الحر للمعلومات عبر الشبكة الإلكترونية.

٢. ١ - ما يجب مراعاته في ظل اقتصاد المعرفة

أحدث مفهوم اقتصاد المعرفة تحولاً في الأسس التنافسية للأنشطة الاقتصادية على مستوى المنظمات والأفراد، الأمر الذي يستلزم تبني أفكار جديدة والقيام بإعادة الهندسة للعديد من الأنشطة والأعمال استجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة والتكيف مع البيئة الجديدة، وينبغي أن تأخذ هذه الاستجابة بعين الاعتبار الآتي^(٢):

١. التعزيز المستمر للتعليم واكتساب المعرفة عبر أساليب وعمليات حديثة ومتطورة.
٢. تطوير نظم المعلومات خاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة.
٣. تشجيع ودعم الابتكار والإبداع ، في كافة المستويات.
٤. تحقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعرفة.
٥. تغيير فلسفة وآليات العمل لتتلاءم مع البيئة الاقتصادية الجديدة.
٦. تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة للعمل وتطوير كفاءات وقدرات الموارد البشرية بما ينسجم مع التطورات التكنولوجية المتسارعة.
٧. التركيز على إدارة المعرفة وتفعيل آلياتها.
٨. الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والموارد البشرية وتشجيع الاستثمار فيها لتعزيز خلق المعرفة واقتسامها وتوظيفها.
٩. إنشاء بنية تحتية للأعمال الإلكترونية وبما يتناسب مع التحول لاقتصاد المعرفة.
- ٢ - مفهوم المعرفة (connaissance) والمصطلحات المرتبطة بها:
في البداية يجب الإشارة إلى أن المعرفة لا تعني المعطيات (donnée) ولا تعني المعلومات ، كما لا تعني المهارات (compétence).
١. ٢ - المعطيات: تمثل مجموعة من الرموز أو الإشارات بمعنى أنها عنصر خام وهي صورة اصطلاحية للمعلومات في شكلها القابل للمعالجة ، كما يرى Tisseyre إن المعطيات هي معلومات منظمة في حالة الخام ويمكن أن تعرف أيضا على أنها «عناصر قاعدية وأهداف كمية و نوعية تخدم قاعدة استدلالية أو تنجز معالجة آلية»^(٣) كما يرى البعض أن المعطيات هي «معلومات لم تتم معالجتها»^(٤) ، من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعطيات هي ردة الفعل الأولى اتجاه

ما نلاحظه أو نستقبله من إشارات ورموز كمية ونوعية تشكل القاعدة الأساسية لبناء تحاليل منطقية واستدلالية لظاهرة معينة ، بمعنى أنها تمدنا بتسجيل الوقائع كما حدثت ولا يمكن أن تكون مصدرا للحكم على الظاهرة أو قاعدة لاتخاذ قرارات معينة.

٢. ٢ - المعلومات (les Informations) : حسب المنجد اللغوي هي «استعلام أو استخبار تحمل المعرفة عن شخص أو جمهور أو أي شيء آخر»^(٦) ، في هذا التعريف اللغوي للمعلومات وردت المعرفة كفعل أو عمل وليس كنتيجة ، وإدراجنا لهذا التعريف بالرغم من بعده عن مجال البحث يهدف إلى توضيح فكرة عن المعرفة ، في كونها عمل ونتيجة نسعى للوصول إليها.

أيضا من الباحثين من يرى بأن المعلومات تمثل «عناصر غير مهيكلة تستخدم من قبل الأشخاص والأنظمة»^(٧) ، في حين ينظر لها البعض على أنها «عنصر من المعرفة قابل للترميز بغرض التخزين ، المعالجة أو الإعلام»^(٨) ، كما تعرف على أنها «معطيات تمت معالجتها»^(٩) وتعرف أيضا بأنها «تشكيلة المعلومات التي تعطي شكل رسالة في منتهى الإحكام الشخصي منشأة عن قصد من طرف مرسل»^(١٠) ، بمعنى أنها المعطيات التي تمت معالجتها وتحليلها أي التي تم تصنيفها وفقا لمتطلبات محيط الظاهرة ، والمعلومة إذا كانت خارج إطارها الرسمي (محيطها) تصبح بدون معنى.

٣. ٢ - المعرفة : وردت الكثير من التعريف حولها من بينها أن المعرفة في اللغة هي «دراية ، علم ، القدرة على فهم الشيء»^(١١) ، ويعرفها المنجد الفرنسي (Le Petit Larousse) بأنها «ما نعرفه من التعلم والممارسة»^(١٢) ، في حين أن قاموس المصطلحات الفرنسي يرى بأن المعرفة "تعرف من خلال إنتاج العمل المعرفي الشامل والمراقب»^(١٣) ، كما يعرفها (Tisseyre) على أنها «المعلومات الجديدة التي نحصل عليها من خلال عملية ذكية»^(١٤) بمعنى أنها المعلومات التي

لم تكن معروفة أو لم يتم الكشف عنها في السابق ، والتي تم الكشف عنها بواسطة الذكاء سواء من التعلم النظري أو من الممارسات التطبيقية ، كما يرى البعض أنها «مجموع المفاهيم والقيم التي يكتسبها الفرد من خلال الدراسة ، أو الملاحظة ، أو الخبرة والتي يمكن دمجها في مهاراته»^(١٤) هذا التعريف يعطي للمعرفة بعد شخصي مرتبط أكثر بنظام القيم للفرد ، وأنها مكتسبة ، في حين أن الفرد يمكن أن يكون منتج للمعرفة ، تعريف آخر للمعرفة يرى صاحبه أن المعرفة هي «المعلومة المثبتة والمقبولة التي تجمع في آن واحد المعطيات ، الأحداث ، المعلومات وأحيانا الفرضيات. حيث تتطلب المعرفة أن يختار الفرد ، ينسق ويفسر المعلومات»^(١٥).

بالرغم من التوجهات الفكرية للباحثين فإن معظم التعاريف السابقة أجمعت على أن المعرفة هي المعلومة الجديدة التي تحمل في طياتها الجانب الإبداعي للعنصر البشري ، والتي لم تكن معروفة في السابق ، وهو ما يقودنا إلى القول بأن المعرفة هي الإبداع الفكري للعنصر البشري الناتج عن مزج المعلومات بالتجارب المهنية ، السلوكية ، التنظيمية ، ويمكن إدراك الفرق بينها وبين المعلومة إذا علمنا أن :

- المعلومة تجيب عن الأسئلة : من ؟ ماذا ؟ متى ؟ وأين ؟

- المعرفة تجيب عن الأسئلة : كيف ؟ ولماذا ؟

٢. ٤ - المهارات : هناك اختلاف حول تعريفها فمنهم من يرى أن

المهارات هي «مجموع المعارف والخبرات التطبيقية المكتسبة»^(١٦) أيضا تعرف على أنها «القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ»^(١٧).

• ويعرف Ropert,Boye المهارات على أنها «القدرة على التحرك (العمل) في محيط مهني محدد ، و تتمثل في المقاربة (Convergence) بين مهارات متحكم

فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل»^(١٨).

- المهارات اشمل وأعم من المعارف وفي إطار المؤسسة نجد أن المهارات هي «قدرة الفرد أو المجموعة على تسيير أو إنتاج ما يضيف القيمة المضافة»^(١٩) وبهذا فالمهارات تعني تعبئة القدرات المعرفية والتنظيمية، كما أن المهارات صفة ذاتية ترتبط بالشخص أو المجموعة أو المؤسسة من حيث القدرة على توظيف معارف معينة لمواجهة مشكلة معروفة في ظروف معينة وزمن محدد مما يزيد من صعوبة التعميم.

ومن بين التعريف الأكثر شمولية نجد تعريف الذي قدمه [Olivier Viasman, 2003]^(٢٠) للمهارات حيث يرى بأن المهارات هي القدرة على توجيه مجموع المهام (tâches) المحددة التي يمكن مراقبتها وقياسها في النشاط، ويضيف أن المهارات العملية للفرد تظهر من خلال المزج الديناميكي لمخلف العوامل المشكلة لها معلومات ومعارف نظرية، إجراءات وتطبيق جيد (savoir formalise)، معارف تطبيقية ظاهرية وباطنية، كما يرى بأنه لتكملة تعريف المهارات يجب أن نعرف الخبرة L' experience التي تعني مجموع الأخطاء المصححة.

بمعنى أن المهارات العملية للفرد تظهر كتوليفة، أو مزج ديناميكي لمختلف العنصر، المعلومات والمعارف النظرية، الإجراءات والممارسة الجيدة (معارف مشكلة)، معارف تطبيقية ظاهرية وباطنية خاصة بالفرد. وفي هذا المجال يمكن التمييز بين المهارات الفردية ومهارات المؤسسة، حيث أن مجموع المهارات الفردية تظل أقل من مجموع مهارات المؤسسة، وهذا من منطلق التفاعل المتزامن بين العناصر المشكلة للمهارات الفردية أثناء تأدية المهام داخل المجموعة، مما يضيف عليها طابع أفضلية الزيادة أو أفضلية التجميع كما يسميها البعض والمعروفة

باسم la synergie، ($5 = 2 + 2$) أيضا المهارات هي مجموعة من المعارف، والمعارف الفنية، السلوكيات النموذجية والإجراءات النمطية، أنماط الأحكام، القدرة على تعبئة الموارد التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد^(٢١).

أي لا يمكن القول أن الفرد ماهر لمجرد اكتسابه لمعارف نظرية، أو معارف تطبيقية نتيجة التعلم أو الخبرة المهنية الطويلة، بدون أن تكون لديه القدرة على تعبئة هذه الموارد (المعارف المختلفة) في الوضعية والوقت والمكان المناسب. ويجب أن نعلم أنه من الصعب تحديد المهارات وتقييمها، وهي تثرى مع الوقت من خلال تجارب والتعلم المستمر، بالإضافة إلى اعتراف الآخرين بامتلاك الفرد لمهارات أكثر. إذن إضافة إلى كل ما سبق يجب أن تحظى بالاعتراف الجماعي.

٢. ٥ - المؤسسة والمعارف: إن المعارف المتاحة للمؤسسة يمكن حصرها في جانبين

- معارف داخلية : وهي المعارف التي يمكن أنشاؤها وتسييرها وتقاسمها داخل المؤسسة من طرف الأعوان.
- معارف خارجية : وهي المعارف الموجودة في محيط المؤسسة والتي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من المنافسين ، الزبائن والمودين ، الشركاء . وتعتبر المعارف الخارجية الجزء الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والتي ينبغي أن يحظى بالأهمية في عملية تسيير المعارف.

٣ - تسيير المعارف:

إن بداية الحديث عن تسيير المعارف تقودنا إلى البحث عن كيفية ظهوره، حيث أن أزمة السبعينات البترولية وما نتج عنها من تسريح كبير للعمال فقدت معه المؤسسات الكثير من قدراتها وخبراتها والآثار الاقتصادية التي نجمت عن ذلك ، جعلت المؤسسات تفكر في كيفية المحافظة على معارفها حتى

في حالة مغادرة الأفراد للمؤسسة ، من جهة ثانية ظهور تقنيات الإعلام والاتصال TIC في بداية التسعينات زاد من شدة وسرعة المنافسة التي أصبحت تهدد بقاء المؤسسات بصفة مباشرة ، حيث أصبحت المؤسسات تنفق أموالا طائلة في مجالات البحث والتطوير في كل مرة بهدف الحصول على الميزة التنافسية ، لكن سرعة تحولات المحيط يحتم عليها في كل مرة مسايرة التطورات الجديدة التي تقتضي منها البحث من جديد عن ميزة تنافسية جديدة أخرى ، هذه العملية التي تعتبر مكلفة جدا بالنسبة للمؤسسات (الجانب المالي ، المادي ، الوقت). جعلت المسيرين يبحثون عن كيفية التوفيق بين التزامات المؤسسة اتجاه المحيط (مسايرة التغيرات المستمرة) وتحقيق العائد المناسب للاستثمارات (من خلال المحافظة على معارف المؤسسة واثمينها وتحسين المستمر لها) ، هذه الالتزامات والمتطلبات التي واجهت المسيرين عجلت بظهور تسيير المعارف وأصبح واقعا مفروضا على كل مؤسسة تريد البقاء في السوق.

٣. ١ - تعريف تسيير المعارف Knowledge Management

يعتبر تسيير المعارف (KM) مجال جديد في علوم التسيير مازال في طور التشكيل ، حيث لم يتفق الباحثون حتى الآن على تعريف موحد له ، فمنهم من ينظر إليه من زاوية الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها «تسيير المعارف مجموعة الطرق والمناهج التي تمكننا من وضع حيز التنفيذ وسائل لمعالجة واثمين وهيكلية المعلومات والاتصالات ، في اتجاهات محددة عبر كامل المؤسسة لتنمية وتطوير معارف في طور التشكيل ، أو تلك الموضوعية حيز التنفيذ»^(٢٢) ، هذا التعريف يركز على الوسائل و المناهج في تسيير المعارف أيضا هناك من يرى أن تسيير المعارف هو «مجموع الكيفيات والأساليب التنظيمية والتكنولوجية الهادفة إلى إنشاء القيمة المضافة الفكرية للمؤسسة»^(٢٣) ، هذا التعريف أيضا يركز على الجانب التنظيمي وكيفيات التسيير في حين أن المقصود ما هو تسيير المعارف؟ كما أن Ron Young

يرى بأن تسيير المعارف «هو التوليفة بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، بهدف الحصول على طريقة جديدة لإنشاء وتقاسم وامتلاك المعارف»^(٢٤) أيضا هناك من يرى من زاوية إستراتيجية وهي اقرب إلى الواقع أن تسيير المعارف هو «مقاربة إستراتيجية أكثر انضباطا تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة بالمؤسسة»^(٢٥) بالإضافة إلى هذا فإن التعاريف الأكثر تقريبا لمفهوم تسيير المعارف هي التي تركز على جانب العمليات منها «انه عملية تحسين القدرات التفسيرية للمعلومات والمعارف»^(٢٦) أيضا هناك من يرى بأنه «عملية متعددة الأوجه تخص الأنشطة المستهدفة لتوزيع المعرفة داخل المؤسسة»^(٢٧) كما يرى البعض أنه «النشاط الذي يبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الباطنية للمنظمة وجعلها منتشرة ومتقاسمة بين أفرادها، ويبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة»^(٢٨). من كل ما ورد من تعاريف حول تسيير المعارف يمكن القول أن تسيير المعارف هو مجموع الأنشطة و العمليات التنظيمية والتقنية التي نحاول من خلالها إنشاء، جمع، تنظيم، تخزين، توزيع استعمال، تحويل، المعارف داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق القيمة المضافة غير المادية للمؤسسة. من هذا التعريف فإن نظرتنا لتسيير المعارف تكون من زاوية نظرية النظم التي تدرس تسيير المعارف في المحيط العام للمؤسسة، حيث تحاول تقسيم النظام إلى مجموعة من الأنظمة التحتية لكل منها دور محدد.

٢. ٣- مقاربات ومناهج تسيير المعارف:

إن البعد الإنساني للمعرفة يلزم في تسييرها تسيير العلاقات بين الأفراد، ويجمع معظم المختصين في هذا المجال على وجود محورين كبيرين تدور حولهما كل مناهج تسيير المعارف هذان المحوران هما:

١. ٢. ٣ - المحور الأولي يظم المقاربات المبنية على المعلومات: حيث تعتبر المعرفة كهدف يمكن أن تكون معروفة داخل المؤسسة يتكفل بها كليا نظام

المعلومات ، في هذا النوع من المقاربات يتم التركيز على تحسين تسيير وتبادل المعلومات ، كما تحاول إلغاء الحدود التنظيمية والوظيفية وتعتمد على الجانب التكنولوجي المادي (تجهيزات الإعلام الآلي) لتسهيل عملية نقل وتبادل المعلومات والمعارف ، بمعنى أن تسيير المعارف يعتمد أكثر على قاعدة كبيرة لنظم الإعلام الآلي والإمكانيات التقنية لنظم المعلومات في المؤسسات أي أن كل ما يتعلق بإنتاج أو تحويل أو توظيف للمعرفة يجب أن يتم من خلال ما توفره التكنولوجيا ، وأنها تلعب الدور الأساسي في كل ما يتعلق بعمليات تسيير المعارف «... دعامة (support) التسيير الحالي الفعال للمعرفة ، هذه الوسائل تشارك حسب مختلف الكيفيات التي وجدت بها في المؤسسة ...وتعمل على تحسين كل العمليات المتعلقة بإنتاج المعرفة كما توفر قدرة كبيرة لتخزين المعارف في مختلف الأشكال ، أيضا تسهل عمليات النقل السريع والكبير للمعارف»^(٢٩).

٣ . ٢ . ٢ - المحور الثاني يظم المقاربات المبنية تسيير الأفراد : في هذا النوع من المقاربات تعتبر المعارف كعملية ، أو مجموعة معقدة من العادات والسلوكيات ، إن التركيز في هذا النوع من المقاربات يكون حول تسيير ذاكرة المؤسسة من خلال النظرة النظامية لتسيير المعارف ، في هذا النوع من المقاربات فأن وجود قاعدة معلوماتية يعتبر بمثابة الخطوة الأساسية للانطلاق في أي مشروع عملي لتسيير المعارف.

٣ . ٣ - مناهج تسيير المعارف :

بالرغم من أن مقاربات تسيير المعارف تنطلق من منطلقين مختلفين ، حيث إن الأولى تعتمد على المعلومات وتعتبر المعرفة كهدف ، في حين ترى الثانية أن تسيير المعارف يعتمد على وجود قاعدة معرفية في المؤسسة تسمى ذاكرة المؤسسة لتسيير عملية المعرفة ، فإننا نجد أن François Marie Colonna^(٣٠) قد حصر مناهج تسيير المعارف في ثلاثة مناهج هي :

٣. ١. - مناهج الرأسملة (La démarche de capitalisation).

تظم هذه المجموعة النماذج والمقاربات التي تهتم برأسملة المعارف سواء كانت تعتمد على المعلومات كمنطلق للبحث عن المعارف أو تنطلق من قاعدة البيانات في المؤسسة لتسير عملية المعرفة ، حيث تبحث عن تشكيل وتوضيح وترتيب المعارف^(٣١) ومن بين نماذج هذه المجموعة المشهورة نجد^(٣٢) :

- نموذج KADS (knowledge Acquisitions and Design system) :
ويسمى باللغة الفرنسية (Connaissance Acquisitions et système de conception) ظهر في سنة ١٩٨٥ في إطار برنامج أوروبي مشترك يسمى Esprit1 وفي سنة ١٩٩٠ ظهر تحت اسم KADS II لنفس البرنامج الأوروبي Esprit II ويسمى حاليا commonKADS هذا النموذج يقترح ٦ نماذج من أجل تحليل وعرض المعارف وهي : نموذج تنظيمي ، نموذج للمهام ، نموذج للأعوان ، نموذج الخبرة ، نموذج الاتصالات ، نموذج التصورات .conception

- نموذج MKSM (Methodology for Knowledge System Management) : ويسمى باللغة الفرنسية (Méthodologie pour Gestion de Système de Connaissance) هذا النموذج يركز على فرضيتين أساسيتين هما :

- الفرضية النظامية : وتعني أن الرأسمال المعرفي للمنظمة يشكل نظاما معقدا هذا النظام يخضع في التعامل معه إلى المفهوم العام لنظرية النظم من حيث التفاعل مع المحيط والتقييم ...الخ

- فرضية نظرية الرموز sémiotique : وتعني أن كل المعارف في المؤسسة يمكن النظر إليها من خلال ثلاثة مستويات : المستوى النحوي /الإجرائي

syntaxique، ويعني كيفية عرض المعلومات، مستوى الدلالة اللغوية
sémantique، ويعني فحوى أو مدلول المعلومات، مستوى الانتفاع العملي
pragmatique، ويخص توضيح سبب أخذ المعلومة في محيط معنى معين أو
اتجاه محدد دون غيره.

٢.٣.٣ - مناهج التذكر الدائم والمستمر (La démarche de mémorisation continue pour retour d'expériences): تهتم هذه النماذج بجمع المعلومات عن الوقائع والتجارب الماضية ويمكن النظر إليها على أنها «جمع وتخزين الأحداث الماضية في صورة وثائق ومستندات تصلح للعمل التطبيقي»^(٣٣) ومن بين النماذج المعروفة في هذه المناهج نجد:

- نموذج REX (Retour d'Expérience): ملخص هذا النموذج هو تسير المعارف انطلاقاً من عودة الخبرات حيث يرى أصحاب هذا النموذج الذي ظهر سنة ١٩٨٧ أن «خبرات المؤسسة تأتي من الأفراد وما هو محفظ به في الوثائق والمستندات في المؤسسة»^(٣٤).

٣.٣.٣ - المنهاج الخرائطية (Les démarches cartographiques): تسمى بالمنهاج الخرائطية لأنها تعتمد على التمثيل البياني والوصفي لمعارف المؤسسة، للتمكن من تحديد مكان تواجدها في المؤسسة ومن بين أهم نماذجها نجد:

- شجرة المعارف (arbres de connaissance).
- تقاسم أحسن ممارسات الجماعة.

٤ - خطوات عملية رأسملة المعارف:

إن عملية رأسملة المعارف في المؤسسة تتم من خلال مجموعة من المراحل يمكن أن نوجزها في النقاط التالية :

٤. ١ - حصر المعارف : وتعني البحث عن مواطن المعرفة وتعريف هذه المواطن
دخل المؤسسة التي يمكن أن تكون في أي موقع داخل المؤسسة .

٤. ٢ - تحديد المعارف : تعتبر من بين أهداف تسيير المعارف حيث لا يكفي
تحديد موقع المعرفة بل لابد من إظهار طبيعة المعرفة الموجودة في كل مستوى وفي
هذا المجال نجد ثلاثة مستويات للمعارف^(٣٥).

- المعارف الفردية : مجموعة القواعد والطرق والنماذج والخبرات
الفردية والتي قد تكون ظاهرية كما قد يكون باطنية (غير مهيكله
ويصعب تخريجها)

- معارف المجموعات : وهي مجموعة القواعد والإجراءات والخبرات
المتقاسمة بين افراد المجموعة

- المعارف التنظيمية : وهي مجموع المعارف الخاصة التي تحدد قدرات
المنظمة على إدراك أو تصور الإنتاج ، التسويق للمنتجات والخدمات ،
وقدرة التحمل.

هذه المستويات الثلاثة تساعدنا على فهم أين توجد المعارف في المؤسسة ،
وما هي المتغيرات التي يجب تسييرها للوصول إلى تخريج هذه المعارف.

٤. ٣ - إنشاء المعارف : تعتبر عملية إنشاء المعارف من بين عقد المسائل في
تسيير المعارف وقد حاول الكثير من الباحثين تصور نماذج لإنشاء المعارف من بين
أشهر هذه النماذج نجد نموذج NONAKA^(٣٦) الذي قدمه سنة ١٩٩١ ويقترح فيه
أربعة صيغ ممكنة لإنشاء المعارف نستعرضها كما يلي :

الإدخال (L'internalisation) الانتقال من المعارف الظاهرية إلى
الباطنية : تتمثل في كيفية مزج المعارف الظاهرة مع الممارسات التطبيقية للتأصل
المعارف لدى الفرد ويكتسبها كمعارف باطنية .

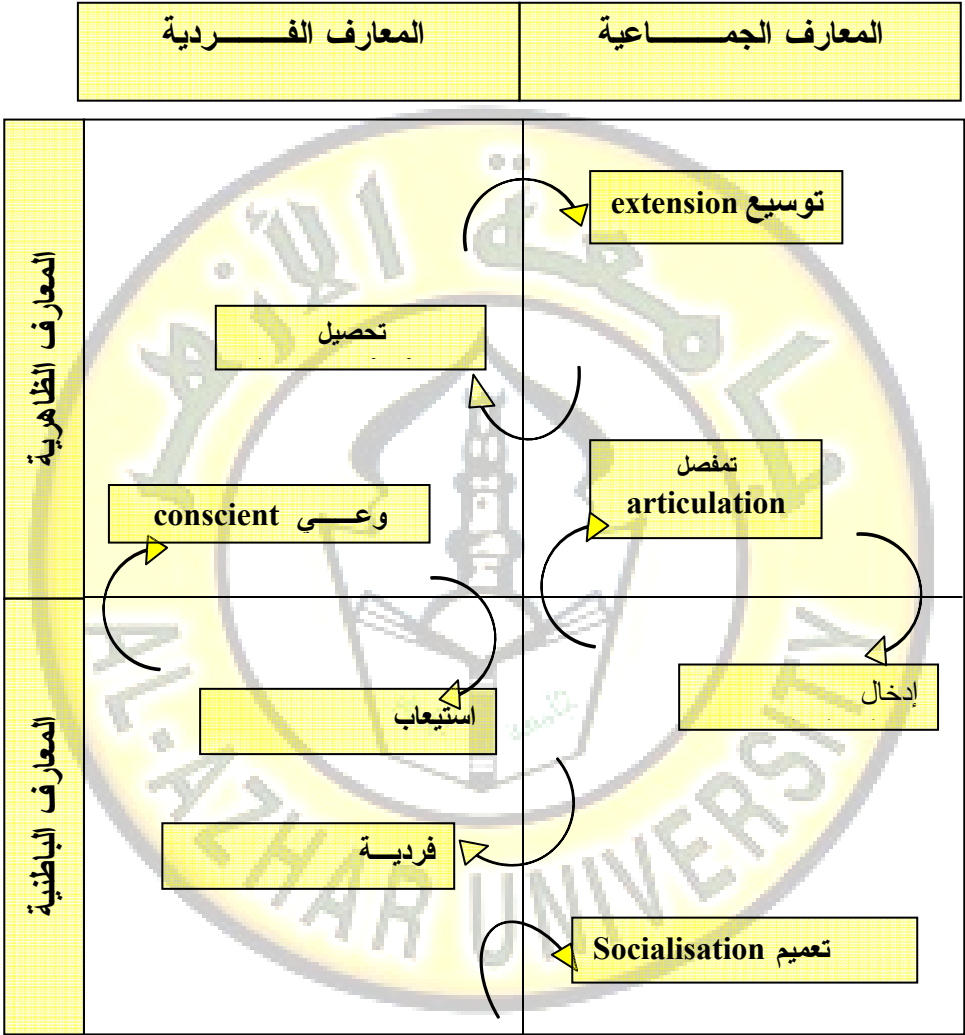
- من الفرد إلى الفرد تكون حالة استيعاب ، ومن الجماعة إلى الجماعة تكون حالة إدخال .

التعميم (la socialisation) من المعارف الباطنية إلى الباطنية : أين يتقاسم الفرد في هذه الحالة معارفه الباطنية مع فرد آخر وتسمى الفردية ، أو مع جماعة وتسمى التعميم.

التوفقة (la combinaison) من المعارف الظاهرية إلى الظاهرية : وهي المرور من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع extension أو تخريج Extériorisations وعند انتقال من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك (appropriation) .

التخريج (Externalisation) من المعارف الباطنية إلى الظاهرية : وتدل على إخراج المعارف الباطنية وتشكيلها وبثها ، من الفرد إلى الفرد تكون وعي بالمعارف المكتسبة ، ومن الجماعة إلى الجماعة تكون حالة تمفصل Articulation. ولتوضيح الخطوات السابقة وكيفية المزج بين المعارف الفردية والجماعية الظاهرة منها والباطنية نورد الشكل الموالي :

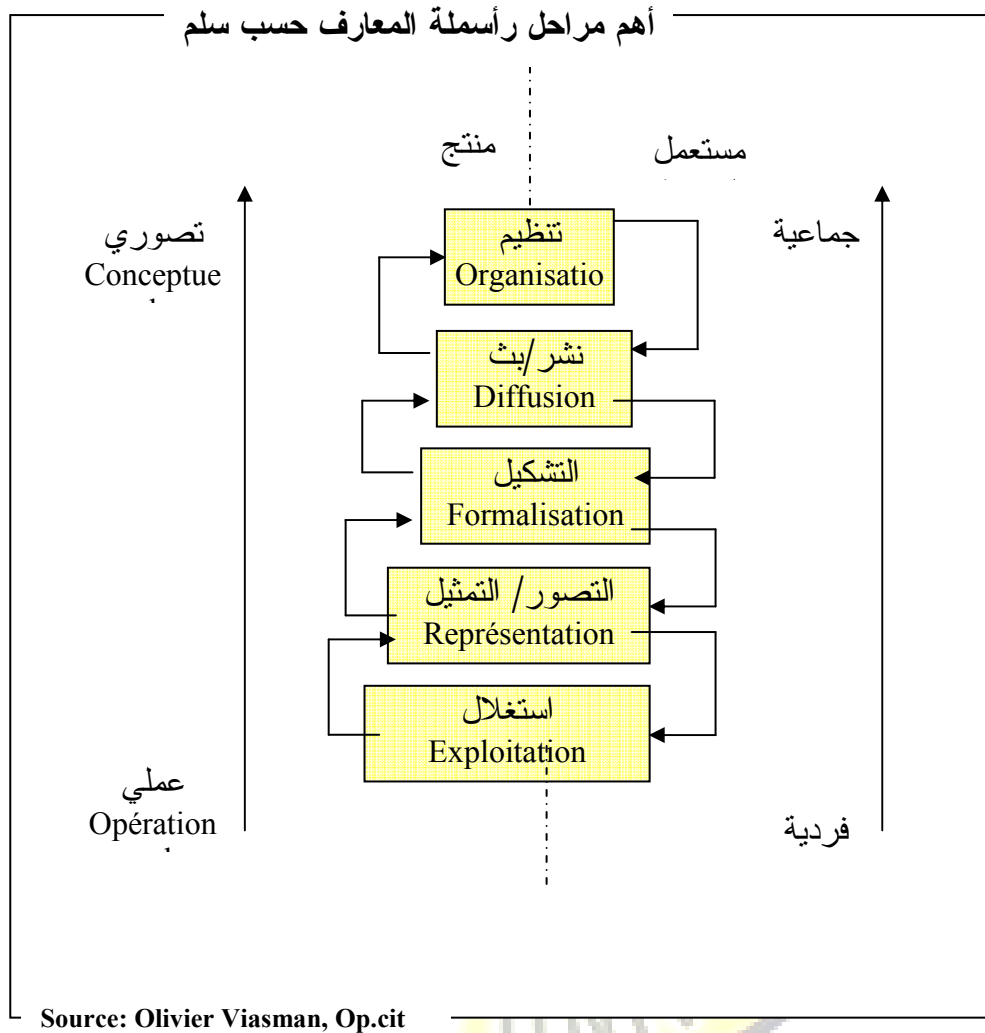
المعارف الظاهرية والباطنية وكيفية التشكيل والمزج



المصدر : عيسى حيرش
 مرجع سابق

٤ . ٤ - حفظ وتنمية واث المعارف : تعتبر عملية حفظ المعارف وبثها داخل المنظمة من الأهداف الأساسية لتسير المعارف والغاية منها إنشاء الذاكرة الجماعية للمؤسسة^(٣٧) التي يمكن الرجوع إليها في كل مرة دون اللجوء إلى إعادة البحث عن المعارف والتجارب السابقة ، وفي هذا الإطار فإن أنظمة الإعلام الآلي وما توفره من قدرات هائلة على الحفظ و سرعة النقل دخل الشبكات تعتبر أهم وسيلة لذلك ، كما يلعب نظام المعلومات الدور المحوري في العملية .

أيضا هناك الكثير من النماذج المقترحة من طرف الباحثين في كيفية رأسمة المعارف داخل المؤسسة من بينها نموذج سلم ماصلو الذي يبن مراحل رأسمة المعارف وفقا لسلم الحاجات عند ابرهام ما صلو في عملية التحفيز ، والذي نوره في الشكل الموالي :



هذا النموذج أنجز على أساس القواعد التالية^(٣٨):

- كل منتجي المعارف هم مستعملين مستقبلين لها ، بمعنى أن كل المعارف في المؤسسة هي معارف عملية.

- - دور المنتج أو المستعمل للمعرفة يمكن أن يكون الشخص في حد ذاته ، أو أشخاص آخريين ، بمعنى يمكن أن يستعمل الشخص نفسه في المستقبل المعرفة التي أنتجها ، أو التي أنتجها غيره ، أو يستعمل أشخاص غيره المعارف التي أنتجها هو.
- لا يمكن لأي فرد تخطي مرحلة من مراحل الرأسملة لأن ذلك يعرض معارفه الباطنية للتقلص.



المحور الثالث

آثار المعرفة على المؤسسة

١. ١ نتائج استعمال المعرفة في المؤسسة^(٣٩):

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

١. ٢- أهم آثار استعمال المعرفة في المؤسسة:

إن تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وإنما يمتد أيضا إلى إنتاج الانتفاع المادي أو المعنوي المضمن في المنتج، والذي يعادل فروق الأسعار عند المستهلك، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى المستهلك بفضل نوعيتها وأدائها المتميز، وهذا ما نحصل عليه من خلال تجميع المعارف في المؤسسة، حيث أن المعارف الجديدة في المؤسسة بالإضافة إلى الخبرات

الموجودة سابقا تساعد على تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار، والتنويع والتجديد المستمر، ويتجلى ذلك من خلال :

١. ٢. ١ - تحسين مستوى الاتصال والنقل للمعرفة: إن الملاحظ في محيط الجماعات العمالية داخل المؤسسة، وجود بعض المصطلحات المختصرة تتعلق بالعمل تتداول بين العمال، تزيد من سرعة وفعالية العمل وهي في الواقع معارف يتم تبادلها بين العمال بطريقة خاصة جدا تعوض نظام المعومات في المؤسسة لا يفهم هذه الرموز والمصطلحات الأفراد خارج المجموعة، كما أنها تتغير بتغير أفراد المجموعة، مما يعني أنها معارف ضمنية بين الأفراد، هذه المصطلحات قد تحمل الكثير من المعارف الاستراتيجية والعملية للمؤسسة لكن لا تستفيد منها المؤسسة إلا في إطار محدود جدا «٨٠٪ من المعارف الإستراتيجية والمهنية والعملية للمؤسسة موجودة عند الأفراد»^(٤٠). وعليه فإن تسيير المعارف سيؤدي حتما إلى استغلال أمثل لمثل هذه المصطلحات في صورة علمية أكثر تنظيما، كما يمكن تعميمهما ليستفيد منها كل أعوان المؤسسة، كما يزيد من سرعة نقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة بما يضمن فعالية التنسيق وهو ما ينعكس على الأداء الجيد والتميز للأعوان الذي يعني تحسين أداء المؤسسة كما ونوعا.

١. ٢. ٢ - رفع إنتاجية العمل: إن طرق التحفيز التقليدية المبنية على الحوافز المادية لم تعد تكفي لرفع إنتاجية العمل حيث أصبح الأمر يتطلب وجود تنسيق وتعاون وتفاهم بين الجماعات العمالية داخل المؤسسة لتحقيق أفضلية الزيادة أو التجميع ($٢ + ٢ = ٥$)، حيث أن تنقل المعلومات والمعارف بسهولة وحرية داخل المؤسسة بفضل نظام تسيير المعارف يقرب أكثر فأكثر الأفراد والجماعات، ويجعل التنسيق في تأدية مختلف المهام أمر في غاية السهولة، ويقلل من نزاعات العمل، ويدعم القدرات التعاونية للعمال، وهي الميزة التي يمكن أن يوفرها النظام

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من غيرها بحكم الحجم وتقارب المستويات التنظيمية بعكس المؤسسات الكبيرة والمركبات الصناعية .

١ . ٢ . ٣- سهولة معالجة المشاكل والانحرافات : إن وجود نظام لتسيير المعارف في المؤسسة يساعد على تخطي معظم المشاكل في المؤسسة من خلال الرجوع إلى قاعدة المعارف والخبرات السابقة المخزنة في المؤسسة كما أن الإبلاغ عنها يتم بسرعة نظرا لما يوفره النظام من حرية وسرعة في نقل المعلومات داخل المؤسسة وحتى المشاكل التي لا توجد لها حلول ضمن قاعدة المعارف والخبرات في المؤسسة ، تكون معالجتها أسهل وأسرع نظرا للمشاركة الكبيرة للأفراد في إيجاد الحلول لها.

١ . ٢ . ٤- تحسين ثقافة التعلم الجماعي : إن وجود نظام لتسيير المعارف يساعد على زيادة الثقة بين الأعوان كما يعزز روح المبادرات الفردية ويدعم التنسيق بين الأفراد في مختلف الأنشطة ، ويزيد من رصيد المعارف الضمنية الفردية والجماعية ، أيضا العمل الجماعي يحفز على زيادة تقاسم المجموعات للمعارف والخبرات الضمنية التي تأخذ أكبر حصة في المؤسسة (تشكل نسبة من ٧٠٪ إلى ٨٠٪ من المعارف الموجودة في المؤسسة) وتحولها إلى معارف ظاهرية ، مما يعني رفع قدرة التعلم الجماعي داخل المؤسسة .

المحور الرابع

الاستنتاجات

بالرغم من الطابع المفاهيمي للدراسة إلا أنها سلطت الضوء على مجموعة من النقاط التي تعتبر الخطوة الأولى للتفكير الجدي في الكيفية المناسبة للحفاظ على القدرات الفكرية لمؤسساتنا، في الوقت الذي أصبح فيه تسيير المعارف من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق في المؤسسات المنافسة.

أيضا التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتطبيق الواسع لها سوف تتيح لمؤسساتنا في الوطن العربي الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في هذا المجال وبأقل التكاليف، ليس فقط لتعمل بصورة أفضل بل أيضا لتنافس، وتحقيق الميزة التنافسية طويلة المدى، خاصة وأنها تملك كل المقومات من موارد طبيعية، بشرية... الخ وحيث أن العنصر البشري في المؤسسة هو المورد الأساسي لإستراتيجيتها التنافسية، فكفاءة الموارد البشرية تحقق للمؤسسة النجاح والتميز في بيئة شديدة التنافس، حتى في غياب الموارد الطبيعية وخير مثال على ذلك اليابان وما حققه منذ نهاية الحرب العالمية الثانية إلى اليوم.

لكن لا ينبغي أن نتجاهل الأخطار إذا تبقيت مؤسساتنا على الحالة التي عليها الآن، من فوضى التسيير وإهمال كبير لمتغيرات المحيط بما فيه من فرص ومخاطر.

إن اقتصاد المعارف من خلال إدارة المعارف ينظر للأفراد في المؤسسة على أنهم المورد الوحيد الذي يضيف قيمة جديدة للمؤسسة، وبالتالي العناية بهذا المورد تصبح من أولوية كل مسير، وذلك من خلال إتباع طرق متباينة في تحفيز وتوجيه الأفراد بما يضمن العطاء المتميز لكل فرد، وإرساء ثقافة جماعية تعاونية

وإشباع حاجيات العمال ، والذي ينعكس بدوره على ثقافة المؤسسة ، هذه الأخيرة يجب أن تكون قادرة باستمرار على توقع تغيرات المحيط.

وفي الأخير هل إمكانية تطبيق تسيير المعارف في مؤسساتنا بالوطن العربي مدخل سهل ؟.

بالرغم من إجماع المختصين على كونه نظام تطبيقي عملي أكثر منه نظري لكن هناك فرق بين ما يقال وما يجسد في الواقع ، والتحدي هو وضعه موضع التجسيد .

من جهة ثانية فإن كون المعرفة مرتبطة بالفرد فهي ذات طابع إنساني ، حيث تختلف نظام القيم من فرد إلى آخر مما يزيد من صعوبة استخراج ونقل المعارف الباطنية للفرد وهي أهم المشاكل التي تواجه تسيير المعارف في الدول الأوربية ، لكن في الوطن العربي بحكم وحدة اللغة والدين فإن إمكانية التنسيق والتعاون تصبح أكبر ما يمكن ، وتولد طاقة معرفية هائلة تحقق الكثير لاقتصاديات الوطن العربي.

وسؤال المطروح هو :

- هل يتنبه المسيرين في مختلف المستويات إلى هذه الميزة الطبيعية للمورد البشري في الوطن العربي والتي تشكل وحدها منجم معرفي لا ينضب ؟.
- وكيف يمكن إذابة نظام القيم للأفراد بما فيها أهداف شخصية داخل نظام تسيير المعارف في مؤسساتنا؟.

قائمة المراجع

- ٠١- عيسى حيرش: محاضرات حول تسيير المعارف جامعة بسكرة ٢٠٠٢ (غير منشورة)
- ٠٢- مجلة الاقتصاد والمناجمنت جامعة تلمسان العدد رقم ٠٣ مارس ٢٠٠٤.
- ٠٣- بوشعور. راضية، بلمقدم مصطفى: الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة أكتوبر ٢٠٠٥.
- ٠٤- عبد الفتاح بوخمخم تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بسكرة أكتوبر ٢٠٠٥
- ٠٥- المنجد اللغوي الطبعة الثالثة دار النهضة العربية بيروت ١٩٨٦ .
- ٠٦- - التقرير الاستراتيجي العربي ، ٢٠٠٤ ، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية ، مؤسسة الأهرام ، على الموقع : <http://www.ahram.org.eg/>
- ٠٧- بهيرة الموجي : دوائر الجودة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ١٩٩٥ م.
- ٠٨- موسى رحمانى ، نحو توظيف إنساني لمتنوع المعرفة الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بسكرة أكتوبر ٢٠٠٥ م.
- ٠٩- إنعام محسن حسن زويلف ، اثر اقتصاد المعرفة في نظام التقرير المالي ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بسكرة أكتوبر ٢٠٠٥ م.
- 10- Jean-François BALLY , Tous management du savoir, Edition D' Organisation Paris 2002.
- 11- Dominique FORAY , L'économie de la connaissance Edition la Découverte Paris 2000.
- 12- Sébastien HOF Le knowledje Management , source Internet
- 13- Gérer les connaissances, Rapports publiés par le Cigref en 2000 , source Internet, juin 2005

- 14- Sébastien GOBAT , La gestion des connaissance au service de l'organisation de manifestations sportive , Diplôme post grade en informatique et organisation Année 2002/2003 , source Internet 2005 , P 10
- 15- Aurélie DUDEZERT-Ali OUNI, management de connaissance, source Internet Octobre 2005
- 16- Ali OUNI et Aurélie DUDEZERT, système de gestion de Connaissances (SGC) ,source Internet juin 2005
- 17- François Marie Colonna , le management des connaissances, 19 Décembre 2002 source Internet juin 2005.
- 18- LAURENT Jean-Marc, KNOWLEDGE MANAGEMENT, Les trois dimensions d'un projet . Mise à jour : mars 2005, source Internet mai 2005
- 19- Bruno TIXIER, La problématique de la gestion de connaissances, source Internet juin 2005

الهوامش

- ١- سناء عبد الكريم الخناق ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بسكرة - الجزائر ٢٠٠٥
- ٢- إنعام محسن حسن زويلف ورقة عمل في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ، بسكرة - الجزائر أكتوبر ٢٠٠٥.
- 3- Gérer les connaissances, Rapports publiés par le Cigref en 2000, source Internet, juin 2005
- ٤- عيسى حيرش : محاضرات حول تسيير المعارف بسكرة ٢٠٠٢ . (غير منشورة).
- 5- Gérer les connaissances, op. cit., p.16
- 6- Gérer les connaissances, op. cit., p.16
- 7- François-Marie Colonna , Le management des connaissances Décembre 2002 , source Internet, p.02
- 8- Sébastien GOBAT, La gestion des connaissances au service de l'organisation de manifestations sportives , Diplôme postgrade en informatique et organisation Année 2002/2003, p.10
- 9- Gérer les connaissances op. cit., p.16
- ١٠- المنجد اللغوي الطبعة الثالثة دار النهضة العربية بيروت ١٩٨٦
- 11- Le Petit Larousse 2003
- 12- Sébastien HOF .Le Knowledge management , p3
- 13 - Gérer les connaissances, op. cit., p.17
- 14- Sébastien HOF, le knowledge Management , source internete
- ١٥- بوشعور راضية ، بلمقدم مصطفى : الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر أكتوبر ٢٠٠٥.
- ١٦- عيسى حيرش محاضرات حول تسيير المعارف جامعة بسكرة ٢٠٠٢ (غير منشورة)
- ١٧- بهيرة الموجي : دوائر الجودة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ١٩٩٥ .
- 18- Helfer J.-P. et Al., Management (Stratégie et Organisation), 3ème éd., Vuibert, Paris, 2000.
- 19 - Sébastien GOBAT , la gestion de connaissances au service de l'organisation de manifestations sportives Source Internet, juin 2005 P 12
- 20 - Olivier Viasman , la gestion de connaissance au service de l'organisation source Internet , juin 2005 .

- ٢١- عبد الفتاح بوخمخم تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بسكرة أكتوبر ٢٠٠٥م.
- 22 - BARTHELME-TRAPP Françoise , Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale, Université LAVAL – Québec, Juin 2001 P :5. source Internet mai 2005.
- 23 - Sébastien Hof . op. cit.,
- 24 -Ariel Richard-Arlaud, INTRANET: outil de Knowledge management au sein de l'entreprise, source Internet, Juillet 2005
- 25 - LAURENT Jean-Marc, KNOWLEDGE MANAGEMENT, Les trois dimensions d'un projet . Mise à jour : mars 2005, source Internet mai 2005
- 26 -aurélie DUDEZERT-Ali OUNI, management de connaissance, source Internet Octobre 2005
- 27 - Gérer la connaissance op. cit.,
- ٢٨- عيسى حيرش مرجع سابق
- 29 -Ali OUNI et Aurélie DUDEZERT, système de gestion de Connaissances (SGC), source Internet juin 2005
- 30 - François Marie Colonna , le management des connaissances, 19 Décembre 2002 source Internet juin 2005.
- ٣١- عيسى حيرش مرجع سابق
- 32 -Bruno TIXIER, la problématique de la gestion des connaissances, rapport de recherche ,Septembre 2001
- 33 - François-Marie Colonna . op. cit.,
- 34 -idem p.7
- 35 - Sébastien HoF . op. cit., p.5
- 36 -Idem, p.3
- 37 - Jean-François BALLY , Tous management du savoir, Edit Organisation, Paris 2002 . p.4-14
- 38 - Olivier Viasman op. cit., p.20
- ٣٩- موسى رحمانى ، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بسكرة أكتوبر ٢٠٠٥ .
- 40 -Gérer les connaissances, op. cit., p.5.