

## متطلبات تسيير المعارف في المؤسسة الاقتصادية

أ. بلجل نادية

جامعة بسكرة - الجزائر

### المخلص:

نسعى من خلال هذا المقال الى تحديد متطلبات تسيير المعارف لدعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وتحقيقا لهدف الدراسة نقاش مختصر قدم حول ادارة الجودة الشاملة وتسيير المعارف، بعدها تم عرض اطار لوصف العلاقة بين هاتين الممارستين والأهم من ذلك لابرار أهمية تسيير المعارف في ادارة الجودة الشاملة والدور الذي يلعبه بشكل يسمح للمنظمة من تحقيق ماندعوه بالتميز المؤسسي. هذا المقال يقترح امكانية استفادة ادارة الجودة الشاملة من ممارسة تسيير المعارف اذا تم توفير متطلباته .

نقترح في الأخير العمل على توجيه البحث نحو دراسات ميدانية لاختبار العلاقة بين متطلبات تسيير المعارف وادارة الجودة الشاملة كونها تمثل مجالا خصبا يمكن ان يثمر نتائج أحسن طالما انها تعالج واقع معاش.

### Résumé :

Cet article vise à déterminer les conditions requises pour la gestion des connaissances pour soutenir l'application de gestion de la qualité totale , pour ce là cet article fournit une brève discussion sur la gestion de la qualité totale et la gestion des connaissances , ensuite un cadre a été présenté pour décrire la relation entre ces deux pratiques précisément pour souligner l'importance de gestion des connaissances dans la GQT et le rôle qu'elle joue pour permettre à une organisation d'atteindre ce qu'on appelle «l'excellence organisationnelle» . cet article suggère que la GQT peut bénéficier grandement de l'expérience de GC si les conditions de cette dernière sont disponibles, Enfin, nous proposons à diriger des recherches vers des études de terrain pour tester la relation entre les facteurs clés de la gestion des connaissances et la gestion de la qualité totale, car ils représentent un terrain fertile peut donner de meilleurs résultats, tant qu'ils traitent avec la réalité.

### المقدمة:

ظهرت في الآونة الأخيرة العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تحمل استراتيجيات معاصرة فرضت نفسها كعناصر مهمة لنجاح وبقاء المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية ومنها ادارة الجودة الشاملة فهي مفهوم ومنهجاً يؤسس لنظام و ثقافة تنظيمية توفر بيئة خصبة للإبداع بالمنظمات وسط الكثير من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة على غرار العمل الجماعي نجد أن التركيز على العميل قد حاز على الكثير من الاهتمام ذلك أنه يشكل

أهم المحاور التي تؤدي الى النجاح والذي يعطي المؤسسات دفعة قوية نحو السير باتجاه التنافس حسبما دلت عليه الابحاث والدراسات، ومع مفهوم الكايزن الذي سيطر على أدبيات إدارة الجودة الشاملة خلال ثمانينات و تسعينات القرن الماضي برزت أهمية التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية فضلاً عن الإبداع في المنتج كمبدأ اساسي آخر ضمن مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

ومن أجل العمل على دعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات خاصة في ظل محيط يشوبه الغموض والتعقيد وبشكل يجعل لها دور هام في تطوير المنظمات وتحقيق التميز المؤسسي بها ينبغي تعزيز ادارة الجودة الشاملة من خلال دمج تسيير المعارف في عملية ادارة الجودة الشاملة؛ فلحفاظ على الميزة التنافسية تحتاج المؤسسات الى مقارنة ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر المعرفة كمصدر كامن للميزة التنافسية.

يكتسي موضوع تسيير المعارف أهمية متزايدة اليوم لدى منظمات الأعمال خاصة مع ما أفرزته قوى العولمة والدرجة العالية من التعقيد والتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وزيادة حدة التنافسية... من تحديات امتدت أثارها على منظمات الاعمال، لتجبرها لضمان بقائها واستمراريتها على اكتساب والمحافظة على مزايا تنافسية طويلة المدى ترتكز بالدرجة الاولى على المعارف، فنظرية الرأسمال البشري تؤكد على أن مستوى معارف، استعدادات ومهارات الفرد في المنظمة يمكن أن يكون بنفس مستوى باقي الاصول، وإذا خضع لتسيير جد محكم فانه يشكل مصدر مهم لخلق قيمة اقتصادية للشركة، وإذا تم دمج العملية في عملية ادارة الجودة الشاملة فان ذلك سيؤدي الى تحقيق التميز المؤسسي.

و بالنظر إلى أهمية المعرفة كمورد استراتيجي وأهمية تسييرها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ننساءل عن متطلبات تسيير المعارف في المؤسسة الاقتصادية والتي تسهم بدورها في دعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

### المحور الأول: منهجية الدراسة

1. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- ضبط التصور حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة من خلال اطار نظري يتناول أبعاد هذا المفهوم .

- تحديد المضامين النظرية لعمليات تسيير المعارف التي تعد جوهرية في العمل لغاية تعزيز قدرات العاملين الابداعية في المؤسسة.

- تحديد أهمية تسيير المعارف في دعمه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة  
- تقديم اقتراحات وتوصيات في ضوء النتائج المتوصل إليها تساعد على تفعيل دور تسيير المعارف في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

## 2.أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من خلال النواحي التالية:

- تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدثة اخذ يظهر في مؤسسات دول العالم المتقدم، كما ان موضوع ادارة الجودة الشاملة ثبت نجاحه في العديد من الشركات وعليه فان تسليط الضوء على هذا الموضوع قد يدفع بالمؤسسة الجزائرية الى الاستثمار في تحقيق الجودة الشاملة خاصة وهي في بداية القرن الحادي والعشرين عصر تحقيق الجودة في جميع المجالات، وهو ما يتلاءم مع التوجهات الدولية في مجال الارتقاء بالعمل الاداري

- تناولها لموضوع تسيير المعارف بوصفه نهجاً إدارياً حديثاً أصبح حديث صناعات القرار والباحثين نظراً لما تمثله الثروة المعرفية من أهمية بالغة في رسم خارطة طريق التنمية المستدامة على كافة المستويات وفي جميع المجالات.

- من خلال تحديد عناصر ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تسيير المعارف فانه من المتوقع ان تسهم نتائج الدراسة في تحديد عدد من المعايير يمكن بواسطتها قياس مستوى توافر عناصر ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تسيير المعارف في المؤسسة الجزائرية ومن ثم توجيه العمل نحو دراسات ميدانية تهدف الى البحث عمليا في سبل تفعيل عملية تسيير المعارف بالشكل الذي يسهم في دعم الجهود نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة، خاصة وان الحصول على الفعالية في عملية ادارة الجودة لتحسين الجودة والانتاجية معا لا يتحقق إلا بدمج مفاهيم تسيير المعارف في العملية وأن هذا التفاعل سيؤدي الى تحقيق مايسمى بالتميز المؤسسي.

3.منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي لوصف متغيرات البحث ولقد استخدمت الباحثة في هذا المنهج مدخل الدراسات الوثائقية من خلال استقراء وتحليل

الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في الاجابة على اسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها وتبنت على اثر ذلك الخطة التالية:

الإطار النظري لادارة الجودة الشاملة

الإطار النظري لتسيير المعارف

متطلبات تسيير المعارف لدعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة

المحور الثاني: الاطار النظري لادارة الجودة الشاملة

1. الجودة المفهوم والأبعاد

1.1. تعريف الجودة

إن المتتبع للتعريف الواردة في الادب الإداري حول الجودة يجد اختلاف الآراء حولها، لكنها في الواقع لم تخرج عن نطاق التعريفات التالية والتي ندرجها بحسب مستخدميها : فمن وجهة نظر المستهلك تدل على تلبية أو تخطي حدود توقعاته، إذ يحتفظ المستهلك في ذاكرته بأبعاد متعددة يقيس من خلالها جودة المنتج أو الخدمة.<sup>1</sup>

لأن المستهلكين أصبحوا يفرقون بين الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية والشركات صاحبة المنتجات منخفضة الجودة ومن الطبيعي أن ينجذبوا إلى من يقدم منتجات أو خدمات ذات مستويات عالية من الجودة، كان لزاما على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار تعريف الجودة بالنسبة للمستهلكين حتى يمكن في ضوءه تصميم السلعة أو الخدمة، ويؤدي في النهاية إلى جذبهم لشرائها.<sup>2</sup>

ويعتبر " Edwards Deming " المستهلك الجزء المهم في خط الإنتاج، وأن المنتج أو الخدمة حتى تتصف بالجودة يجب أن يهدف إلى تلبية حاجات المستهلك أو المستفيد الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup> وهو ما أشار إليه معهد المعايير الوطنية الأمريكية (ASQC) في تعريفه للجودة، حيث يرى بانها" المزايا أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تتسم بقدرتها على تلبية الحاجات"<sup>4</sup> ، واتفق معه (Mitra 1993) حين أشار بأن الجودة تعني ملاءمة السلعة أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود أو المطلوب من العميل.<sup>5</sup> واتفق معه Juran حين أشار بأنها ملاءمة المنتج للاستعمال، أي أن المنتج ملائم لما يرغب المستهلك في الحصول عليه منه حين الاستعمال.<sup>6</sup> ومنه نجد أن تعاريف الجودة لا تخرج في تركيزها عن

أحد الأوجه الثلاثة التالية: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الاداء. فجودة التصميم تعني تجسيد توقعات وحاجات العملاء في تصميم المنتج.

## 2.1. مقاربات الجودة

حاول الباحث "David Garvin" في كتابه الشهير والموسوم بإدارة الجودة أن يعكس اختلاف آراء الباحثين في إعطاء تعريف لمفهوم الجودة ليصل الى ما أسماه بالخمس مقاربات للجودة وهي:<sup>7</sup>

### 1.2.1. مقاربة التفوق : « The transcendent approach ».

وفق هذا الاتجاه فإن الجودة هي الأداء المتميز، يتحقق بدوره عند ما تتوفر جملة من المعايير الدالة عليه، وتتصف هذه المعايير بصعوبة تحديدها وقياسها لأنها تخص تفضيلات الأفراد وهي تختلف من فرد لآخر.

### 2.2.1. المقاربة المركزة على المنتج : « The product oriented approach »

وفق هذه المقاربة فإن الجودة تمثل جملة من خصائص ومعايير محددة وقابلة للقياس (خصائص موضوعية)، فالانخفاض الملاحظ في مستوى جودة المنتجات تعكس انخفاضا واضحا في خصائص أو مكونات تلك المنتجات مقارنة بتلك المحددة.

### 3.2.1. المقاربة المركزة على الزبون : « The Costumer Oriented approach »

وهنا فإن الجودة تتحدد من خلال الزبون، و ترتبط برضاه على المنتج حين استخدامه، فإذا وجد الزبون أنه يلبي توقعاته، فهذا يعني أنه ذو جودة عالية لأنه حقق رضاه الذي يقاس بمدى تحقق توقعاته من المنتج. (مطابقة مواصفات المنتج مع توقعات العميل).

### 4.2.1. المقاربة المركزة على التصنيع : « The manufacturing oriented approach »

حسب هذه المقاربة فإن الجودة تعني مطابقة مواصفات المنتج للمواصفات المحددة مسبقا في التصميم، وهو يعني أيضا أن المنتج خالي من العيوب و يتفق مع ما أطلق عليه Crosby بمفهوم المعيب الصفري « Zéro defect »

### 5.2.1. المقاربة المركزة على القيمة: « The value oriented approach »

وفي هذا المدخل ينظر الى ان الجودة مرادفة لقيمة المنتج، حيث تحدد هذه الأخيرة بالعلاقة بين سعر المنتج والفوائد المدركة التي سيحصل عليها العميل من المنتج، فكلما كان سعر المنتج مناسباً لهاته الفوائد كلما دل ذلك على انه ذو جودة.

## 2. إدارة الجودة الشاملة

### 1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة:

رغم الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة وانتشاره في السنوات الأخيرة إلا أن الملاحظ عدم وجود صياغة نظرية واحدة لمفهومه، خصوصاً مع تعدد واختلاف المقاربات الفلسفية التي قدمها العديد من الباحثين في هذه المجال أمثال : Crosby , Deming , Juran ... وفي هذا الصدد نورد التعاريف التالية:

- حسب Hutchins : هي مدخل الإدارة المنظمة الذي يركز على الجودة، ويبنى على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل بتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل.<sup>8</sup>

- حسب Krawjewski : هي "فلسفة تتركز على ثلاث مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية، ترتبط بـ: رضا الزبون، مشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء."<sup>9</sup>

- حسب Mohanty و Lakhe : هي "مدخل لتحسين فاعلية ومرونة منظمة الأعمال ككل، وهي في الواقع طريقة للتنظيم وتحقيق المشاركة من قبل جميع العاملين في المنظمات، جميع الأقسام وجميع الأنشطة في جميع المستويات الإدارية في منظمات الأعمال."<sup>10</sup>

رغم عدم اتفاق الباحثين حول تعريف محدد وواحد لإدارة الجودة الشاملة إلا أنهم كانوا على اتفاق في إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها ممثلة في الآتي:

- هي " نظام متكامل موجه نحو خدمة العميل من خلال العمل على إرضائه وكسب ولاءه بتحقيق احتياجاته وتوقعاته من السلع والخدمات، الأمر الذي يؤدي معه إلى خدمة المجتمع، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة" .

- هي ثورة ثقافية يتمحور عملها حول جهود التحسين المستمر للجودة في جميع أرجاء المؤسسة.

- هي "فلسفة إدارية توجه من خلالها جهود كافة العاملين لكسب العملاء بالاعتماد على سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ والأداء التشغيلي."<sup>11</sup>

### 2.2. مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أكدت العديد من الدراسات تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل العديد من الشركات على اختلاف انشطتها وأنواعها خصوصاً مع الفوائد التي حصلت عليها جراء

التطبيق لها، والشركات الصناعية العالمية كشركة , IBM , Selecton , Dupond , Royal mail , Xerox أكبر مثال على ذلك<sup>12</sup> حيث مكنتها من :

- تحسين وزيادة الإنتاجية والجودة من خلال عمليات التحسين المستمر .  
- خدمة المستهلك بشكل أكبر وأحسن بدليل انخفاض شكاوي الزبائن من جودة المنتج  
والخدمة المقدمة

- زيادة رضا العاملين نتيجة تحسين العلاقات الإنسانية فيما بين العاملين والعاملين  
والإدارة وزيادة مستوى أدائهم، مع زيادة شعورهم بالانتماء ومن ثم ولائهم .

- تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة بدليل تقليل الفاقد في المواد والوقت، مع تقليل  
الأخطاء التي ينجم عنها تفادي الدخول في مسألة الإجراءات التصحيحية التي تكلف  
المؤسسة الكثير من الوقت، الجهد والمال .

- الاهتمام بمعرفة مستوى أدائها مقارنة بمستوى أداء باقي المؤسسات المنافسة والرائدة  
الذي يعطيها دفعا للأخذ بمقومات نجاحها، ويشكل لدى عمالها حافزا للتنافس ويخلق لديهم  
حب معرفة سر نجاحهم والسير على نهجهم .

- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم سلع وخدمات تتوافق والمواصفات  
المطلوبة من العملاء أو يفوق توقعاتهم .<sup>13</sup>

-المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد والتحسين المستمر والسعي باستمرار  
للتكيف مع التغيرات البيئية .<sup>14</sup>

-كسب رضا المجتمع من خلال إشباع حاجات العملاء الذين هم جزء من هذا المجتمع  
بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف.<sup>15</sup>

### 3.2. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### 1.3.2. التركيز على الزبون والسعي لتحقيق رضاه

إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة وضع في سلم أولوياتها رضا  
المستهلكين والعمل على تحقيق فكرة المستهلك الذي يدير المؤسسة على كافة المستويات  
التنظيمية لها بإشباع حاجاته وكذا التطلع نحو تحقيق ما يفوق توقعاته فيما يتعلق بالحاجات  
المتنامية له "

والعمل في إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع العاملين بالمؤسسة أو العملاء الداخليين، وكذا جميع من لديهم تعامل بالمؤسسة من الخارج وليست لهم علاقة لا بالعمليات الإنتاجية ولا الخدمية للمؤسسة.<sup>16</sup>

وعندما يصبح الاهتمام بالعمل عرفا جاريا داخل المؤسسة فإن ذلك يملئ على كل فرد في الفريق والفريق في حد ذاته العلم التام بطبيعة عملاتهم سواء الداخليون أو الخارجيون ، كما يجعل لديهم دائما الرغبة في معرفة حاجاتهم وتوقعاتهم والسعي إلى تلبيتها<sup>17</sup>

### 2.3.2. وجود نظام لقياس الجودة

يتضمن نظام لقياس الجودة معايير يتم بموجبها قياس جودة السلع وحتى الخدمات المقدمة، وكذا الممارسات الإدارية يراد منها قياس التزام العاملين بها ومدى تقديمهم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ترضي أذواق وحاجات وتوقعات جمهور العملاء، وتتضمن هذه المعايير، الدقة، التنظيم، والتوقيت المطلوب لتقديم السلع والخدمات.<sup>18</sup> وهي بذلك تتيح إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء أو ما يطلق عليها أسلوب الوقاية من الأخطاء وبلغة اليابانيين الـ **PoKa YoKa** أي اعمل الصحيح صحيحا من المرة الأولى.<sup>19</sup>

( البداية ) « **Do the right things right at the first time** » مما يجنب المؤسسة اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تكلف الكثير لتحقيقها .

### 3.3.2. تأسيس علاقات مع الموردين

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة المورد شريك في العملية الإنتاجية وعنصرا فعالا أيضا في بناء وتطوير جودة المنتجات، لذلك وحتى يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الفلسفة يلزم عليها تأسيس علاقات قوية ومستمرة مع الموردين تدوم لأجل طويلة في إطار ما يسمى بالعقود طويلة الأجل ، على أن تبنى هذه العلاقة على أساس من الصدق والثقة المتبادلة.<sup>20</sup>

### 4.3.2. فرق العمل

يعد تشكيل فرق عمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الهادفة إلى حل المشكلات من خلال عمليات التحسين المستمر، لذلك ينبغي على الإدارة العليا العمل على بناء هذه الفرق، على أن تأخذ بالاعتبار في تكوينها



مشاركة ذات مستوى عال من جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية، كونها تولد لديهم شعورا بالانتماء إلى البناء التنظيمي وتدفعهم إلى القبول وتحمل المسؤوليات عن قناعة وحماس وبروح معنوية عالية.<sup>21</sup>

### 5.3.2. التزام ودعم الإدارة العليا

إن القرارات ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية<sup>22</sup> وبالتالي يلزم للتطبيق الفعال لها التزام ودعم واقتناع من قبل الإدارة العليا بحتمية التطوير والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على منافسيها في الأسواق العالمية<sup>23</sup> ثم إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب أحداث تغييرات عميقة على مستوى المؤسسة وتوفير موارد مالية، مادية وبشرية مختلفة واعداد البنية التحتية التنظيمية الكفيلة بأحداث التغيير الناجح، وهو كله لا يتحقق الا بدعم الادرة العليا والتزامها .

### 6.3.2. التحسين المستمر

لا يمكن تصور مؤسسة ناجحة تتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة من دون تطوير لمنتجاتها وعملياتها وبشكل مستمر خاصة وأن نجاحها مرهون بمدى تلبية احتياجات وتوقعات العميل، وأن هذه الحاجات والتوقعات متغيرة باستمرار، زد إلى أن المحيط الخارجي يتصف بالتغير الدائم، وهو ما يحتم عليها التحسين والتطوير المستمرين، على أن يشمل التحسين عملياتها، أنشطتها، منتجاتها، طرق إنتاجها وحتى أفرادها.<sup>24</sup>

## المحور الثالث: الإطار النظري لتسيير المعارف

### 1. المعرفة المفهوم والأبعاد

#### 1.1. تعريف المعرفة

بالنظر إلى أدبيات المعرفة يمكن تصنيف اتجاهات الباحثين إزاء مفهوم المعرفة في عدة اتجاهات منها من يعرفها على أساس النوع، وفي هذا السياق هناك من الباحثين من ينظر للمعرفة نظرة جزئية عبر شقها الضمني فقط: فهي "حالة ذهنية متغيرة باستمرار تكون عملياتها المترابطة والمتفاعلة فطرية في العقل الإنساني والخبرة التي يمتلكها الأفراد"<sup>25</sup>. أو هي حسب Barnes "مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والأحكام

والتوقعات والمنهجيات ومعرفة الكيف<sup>26</sup>، وهناك باحثون آخرون ينظرون إلى المعرفة عبر شقها الظاهري والضمني معا : فحسب Barnes ينظر إليها على أنها "تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفرعية لانجاز فعل بشكل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو ظاهرة"<sup>27</sup>، أما Mphahlele kanikia فيرى بأنها مزيج من الخبرة، القيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير ، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع، وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير. بعبارة صريحة أكثر انها معرفة الكيف.<sup>28</sup>

بخلاف التعريفات الواردة، هناك من الباحثين من يعرف المعرفة على أساس التمييز بينها وبين المعلومة والبيانة، كما هو الحال بالنسبة لـ Henderson و Harris حيث تشكل بالنسبة لهما "أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساس الابتكار"<sup>29</sup>

يظهر الاختلاف واضحا بين المعلومة، المعرفة والبيانة وأيضا الحكمة بدليل النماذج المستخدمة في الأدبيات المرتبطة بتسيير المعلومات والمعارف خاصة تلك التي تظهر في شكل هرمي أو على شكل سلسلة خطية تظهر الحكمة في قمة الهرم وتمثل المرحلة النهائية لمسار التطور المعرفي، أما البيانات فتتشكل من الأحداث، الملاحظات، العناصر الخام، لا يمكن أن يكون لها معنى قبل المعالجة ،وعندما تكتسب معنى تصبح معلومات، وإذا لم تخضع للمعالجة فإن موقعها يبقى بقاعدة هرم المعارف. وتقع في المستوى الوسط للهرم المعلومات والتي تتشكل من بيانات معالجة تحمل معنى، وهي تجيب على أسئلة من نوع: من؟ ، ماذا؟ ، متى؟ ، أين؟، أما المعارف فتظهر في مستوى أعلى من مستوى تواجد المعلومات وأقل من مستوى تواجد الحكمة، وهي تجيب على أسئلة من نوع كيف؟ ولماذا؟ ،

وبرأينا فإن أهم العناصر التي ينبغي مراعاتها حتى يمكن تمييز المعرفة عن البيانة وبخاصة المعلومات والحكمة ما نستخلصه من التعاريف التالية:

- المعلومة هي مجموعة من البيانات المعالجة موجودة في سياق معين ذات دلالة معينة  
(Donnée + Signification)

- المعرفة هي معلومات منظمة ، قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة ، محللة ومطبقة.<sup>30</sup>

فالمعرفة هي : معلومات لها معنى ، مفيدة ، قابلة للاستخدام والتطبيق في حل مشكلة معينة ، ومن ثم يمكن القول أن :

المعرفة هي نتاج لمعالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات الذي يؤدي إلى الخبرة التي تكسب الانسان الحكمة.

2.1. نحو الأهمية الإستراتيجية للمعارف: تعتبر المؤسسات تسيير المعارف رهانا مهما وذلك لسبب يعود إلى أهمية المعارف في حد ذاتها:<sup>31</sup>

فالمعرفة تعد رأسمالا اقتصاديا ،حيث يوجد اليوم في العالم الاقتصادي اتجاه قوي ومعروف يشير إلى أن القيمة السوقية للمؤسسة لا ترتبط بقيمتها المحاسبية،من خلال حسابات الاستغلال، فهناك حاليا مؤسسات ك: Microsoft و Amazon لديها وسائل أخرى لحساب قيمتها تركز على مفهوم رأس المال الفكري، اللامادي أو رأسمال المعارف، كما أن تسيير المعارف ينظر إليه على أنه تسيير مالي لتقويم وتراكم هذا النوع الجديد من رؤوس الأموال ، ومع حالات الاضطراب التي يعيشها المحيط الاقتصادي والتنافسي اليوم من شمولية المنافسة، التعديل في معايير التنافسية ، تسارع وتيرة الإبداع ... أصبحت المؤسسات مجبرة على سبق الحدث لارده وبحاجة إلى قيم من خلالها تضمن شرعيتها واستقرارها ، وأن وجودها يكمن في ثقافتها وارثها المعرفي الخاص، فالمعارف تشكل اليوم عامل استقرار في ظل محيط سمته اللااستقرار . و في ظل الأنماط الجديدة لتنظيم العمل في المؤسسة ما بعد التaylorية: كالتسيير بالأهداف ، العمل التعاوني تأكدت أهمية ممارسات الفاعلين في عمليات إنتاج السلع والخدمات ،واعتبرت المعارف والممارسات كموارد أساسية لتعظيم تلك العمليات ، فلم تعد إنتاجية العمل ترتبط بقوة العمل ولا أداة الإنتاج فحسب، بل أصبح لها علاقة قوية بالمعارف ، مما يعني ذلك أنها تعد موردا إستراتيجيا للإنتاجية وعاملا مساهما أيضا في خلق ميزة تنافسية، حيث ترتبط هذه الخاصية بالمنظور الجديد إلى المؤسسة على مستوى السوق التنافسية، إذ لم يعد للمؤسسة خيار للبقاء

في ظل المحيط التنافسي ما لم تضمن لربائتها إنتاج أحسن من منافسيها، فالإنتاج وحده لا يكف، ولكن التميز فيه أيضا هو ما يحتاجه الزبون، فمنهج الجودة لا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية كافية إنما المطلوب من المؤسسة إدماج رأسمالها الممارساتي والخبرة في إنتاجها،<sup>32</sup> وهو ما يؤكد على أهمية المعرفة - بتوظيفها- من حيث أنها تشكل مصدرا مهما لتحقيق هدف استراتيجي هو الميزة التنافسية.

ضف إلى أن المقاربة المبنية على الموارد والمهارات حددت المنظور الى المؤسسة مدركة اياها بمواردها الداخلية لا بمنتجاتها وأسواقها<sup>33</sup>، حيث تتصورها على أنها "جملة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن باقي المؤسسات"<sup>34</sup>، ومن ثم فإن المعرفة التي تستند إليها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية تحمل خصائص استراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة،<sup>35</sup> وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن المورد ولكي يصبح استراتيجيا ويؤدي الى الحصول على ميزة تنافسية دائمة يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة:<sup>36</sup> نادر، ذو قيمة، غير قابل للتقليد، غير قابل للحلال.

## 2. تسيير المعارف

1.2. مفهوم تسيير المعارف: يعد تسيير المعارف من المفاهيم الغامضة في التعريف، هذا المفهوم الذي تطور خلال سنوات 1990<sup>37</sup> خاصة مع كثرة الكتابات حول الاستراتيجية المركزة على الموارد، واعتبارها للمهارات والاصول اللامادية على أنها أسس الميزة التنافسية، حيث أصبح ينظر الى تسيير المعارف كمقاربة رسمية تحل مكانة هامة داخل المؤسسة الحديثة.<sup>38</sup>

يعتقد Wilson (2002) أن الغموض الذي يحوم حول المصطلح يكمن في الاستعمال المرادف للمصطلحات المكونة لموضوعه وهو المعرفة؛<sup>39</sup> فهي تأخذ العديد من المصطلحات باللغة الفرنسية كما تظهر أحيانا بصيغة الجمع وأحيانا أخرى بصيغة المفرد فنجد للمصطلح الانجليزي knowledge عدة مصطلحات باللغة الفرنسية هي *savoir* أو *savoirs* و *Connaissance* أو *Connaissances*، وأن هناك فرق بين *savoir* و *Connaissance* وبين الجمع لهما والمفرد. زد إلى أن المصطلحين *Gestion* و *Connaissance* -حسب-

Jimenez-Candia من المفاهيم المجردة وأن ما ينبثق منهما سيكون حتما مصطلحا مجردا،<sup>40</sup>

ومع غياب فرع علمي متخصص، دفعت نماذج التفكير الخاصة بتسيير المعارف (النموذج التكنولوجي والنموذج التسييري) بالباحثين والمختصين إلى تقديم العديد من الاصدارات والبحوث العلمية فيما يتعلق بتسيير المعارف، ولم تفرز إلا المزيد من التناقضات والشكوك والغموض حول المصطلح.<sup>41</sup>

بناء على ماسبق يمكن القول أن ما ورد من تعريفات للمصطلح هو في الحقيقة محاولة لتعريفه، خاصة وأن الأطار الأكاديمي يقضي بداية الوقوف عند المصطلح لتحديد معالمه الرئيسية قبل الخوض في دراسته وبشكل معمق، ونورد في هذا المجال العديد من التعاريف، منها من تكتفي بالإشارة إليه كعملية أو مايوحي إليها من حيث مضمونها الذي يعبر عن وجود خطوات للوصول إليها، مع التركيز أكثر على الهدف الذي يسعى تسيير المعارف إلى تحقيقه، كالتعاريف التالية:

- "عملية متعددة التخصصات تهدف إلى استغلال أحسن للموارد اللامادية التي تمثل المعارف من خلال اكتسابها، تحديدها، بثها ومن ثم استغلالها"<sup>42</sup>

- "الاستعمال النظامي والمنظم للمعارف المتوفرة بالمؤسسة بهدف مساعدتها على تحقيق أهدافها".<sup>43</sup>

ومنها من لا تفرق بينه وبين الأدوات والطرق والمناهج والمقاربات، كالذي يرى صاحبه بأنه: "مقاربة نظامية لتحديد، إدخال، تحويل واستعمال المعارف لوضع وانشاء والحفاظ على الطبيعة التنافسية للمؤسسة".<sup>44</sup>

أيضا هو : منهج استراتيجي يسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق الاستعمال الأعظم لمورد المعارف.<sup>45</sup>

بالنسبة لنا - وعلى حد قول الأستاذ الدكتور حيرش عيسى- أن أنسب التعاريف التي تخص مفهوم التسيير تلك التي تركز على الطابع الوظيفي له؛ كون أن الوظيفة توحى بكل ما يتعلق بالتسيير خاصة من جانب جمع المهام والعمليات على أساس تجانس معين ودرجة تعقيد معينة، ونورد في هذا المجال التعريف الذي قدمته Nathalie Depuis Hepner وهي مسيرة وظيفة تسيير المعارف بفرنسا في شركة Ernst & Young، فحسبها يمثل تسيير

المعارف ووظيفة تضع الموارد البشرية كمركز مشروعها لخلق القيمة، بالتركيز على خلق واستغلال ما يسمى بالنجم الفكري للمؤسسة.<sup>46</sup> أيضا التعريف المقدم من Jean Yves Prax الذي يرى بأنه: "تسيير لدورة حياة المعرفة منذ بروز الفكرة مرورا بتشكيلها، تصديقها بثها إلى غاية استعمالها وتقييمها".<sup>47</sup>

## 2.2. أهمية تسيير المعارف :

حسب أعمال Dalkir يظهر تسيير المعارف ويمارس تأثيره على ثلاث مستويات: الفرد، جماعة التطبيق والمنظمة. ويظهر الجدول أدناه المزايا الناجمة عن تطبيقه على المستويات الثلاث :

### جدول رقم 01 : مزايا تطبيق تسيير المعارف

بالنسبة للفرد	بالنسبة لجماعة التطبيق	بالنسبة للمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم وتقليص الوقت باتخاذ أحسن القرارات وتبني أحسن حلول للمشاكل.</li> <li>- زيادة مستوى الرضا لدى العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير المهارات الاحترافية</li> <li>- تشجيع النصح فيما بين أعضائها</li> <li>- خلق قانون للأخلاق الاحترافية يسير عليه أعضاء الجماعة .</li> <li>- خلق لغة مشتركة للجماعة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساعدة في توجيه الإستراتيجية</li> <li>- حل المشاكل بشكل سريع .</li> <li>- بث الممارسات المثالية</li> <li>- زيادة فرص الإبداع .</li> <li>- تخفيض نسبة الأخطاء.</li> <li>- بناء ذاكرة تنظيمية بالحفاظ على الرأسمال الفكري، وهي بمثابة خزان تستوعب فيه المؤسسة المعرفة وتستخدمها حين الحاجة إليها، وهي مستمدة من التجارب والنجاحات السابقة تحاول المؤسسة الحفاظ عليها .</li> </ul>

المصدر :

Nancy Dubois ,Tricia Wilkerson , " **Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique** " ; centre de collaboration nationale des méthodes et outils 2008 , p 42 .

3.2. تسيير المعارف: المضمون :سعيًا للاستخدام الأمثل للموارد المعرفية، بادر العديد من المؤلفين إلى وضع شكل لعملية تسيير المعارف: كـ Duizabos ، Gupta A.K ، و Reix Robert ، Pentland ، McDaniel J حيث يرى هؤلاء أن عملية تسيير المعارف تتمحور حول ثلاث مراحل :إنشاء المعارف، بث و تقاسم المعارف،تطبيق أو استعمال المعارف.

### 1.3.2..إنشاء المعارف:

حسب Nonaka و Takeuchi ، يعني إظهار و استغلال القدرات الخاصة بإنشاء و تعبئة المعارف المتحصل عليها من عمال مؤسسة ما .<sup>48</sup>  
ان أعمال هؤلاء سمحت بتحديد ميكانيزمات الإنشاء، من خلال المصفوفة المشهورة لهما (مصفوفة انشاء المعارف لـ Nonaka و Takeuchi ) وانطلقا في ذلك من افتراض مفاده : "أن المعارف تنشأ من مختلف التفاعلات الممكنة بين المعارف الضمنية و المعارف الظاهرة".<sup>49</sup>

إن إنشاء المعارف يتم من خلال تحويلها ،ويظهر في الشكل أربع طرق للتحويل :<sup>50</sup>  
• **التعميم** : هي عملية تحويل المعارف الضمنية لإنشاء معارف ضمنية جديدة ، وفي هذا المجال يتواصل الفرد الحامل للمعارف مع الفرد أو الجماعة التي ستنقل إليها معارفه من خلال الملاحظة ،التقليد ، المناقشة والحوار والمرافقة.

• **التخريج** : تسمح هذه العملية بتحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة في شكل مفاهيم، نماذج وفرضيات. وتدعم هذه العملية بواسطة التكنولوجيا التي تسمح بالاتصال الكتابي فيما بين الأفراد ك:قوائم البث ،التعلم الالكتروني،الرسائل الالكترونية ، Groupware... كما يمكن أن يعتمد في اخراج المعارف الضمنية على النظم الخبيرة؛ والتي تعتبر مستودعا يعتمد عليه الخبراء في توثيق ما اكتسبوه من معارف خلال التجارب التي مروا بها.

• **الادخال** : وفيها تحول المعارف الظاهرة إلى معارف ضمنية، وينظر إلى هذا التحول كعملية تعلم بالوثائق، التعلم اليدوي، فالمعارف التي تم اكتسابها مع الوقت والممارسة تصبح بمثابة ثقافة لديهم ،حتى أنهم قد لا يدركون بأنهم اكتسبوها (معرفة ضمنية).

• **المزج أو التوسع**: هي عملية إنشاء معارف ظاهرة انطلاقا من المعارف الظاهرة المكتسبة من خلال مختلف قنوات الاتصال؛ فباستخدام لغة مشتركة تمزج المعارف الظاهرة لتنتج معارف جديدة. وحسب Takeuchi و Nonaka يقع إنشاء المعارف في ثلاث مستويات : الفرد، الجماعة والمنظمة ككل، ويؤكدان على أن المنظمة يستحيل عليها إنشاء المعارف لوحدها من دون مبادرة من أفرادها وتفاعلهم داخل المنظمة .

### 2.3.2. بث وتقاسم المعارف :

بعد انشاء المعارف، يتم نشرها بين الافراد بنقلها ،تقاسمها ثم تنقيتها على اساس الاهمية ثم على اساس السرية ثم الاستعجال واخيرا الصلاحية.<sup>51</sup> ويعد تقاسم المعارف في كثير من الأحيان صعبا؛ باعتبار أن المعارف في حد ذاتها تشكل مركز قوة داخل المنظمة لحاملها، وأن تقاسمها مع الآخرين سيؤدي إلى فقدانه ذلك المركز .

### 3.3.2. تطبيق المعارف :

تعد هذه المرحلة جد مهمة في عملية تسيير المعارف، وحسب Reix Robert فإن المعرفة لا يمكنها خلق القيمة ما لم يتم تطبيقها، فهي التي تقود إلى تحسين أداء المنظمة؛ بادخال المعارف المتقاسمة في ممارسات الافراد، الامر الذي يحسن من مردودهم ويشجعهم على الابداع.

وحسب نفس المؤلف، فإن تطبيق المعارف يتحقق بواسطة: الروتينات التنظيمية ، الجماعات المختصة المستقلة المكونة من مختصين في حل المشاكل المعقدة.<sup>52</sup>

### المحور الرابع: متطلبات تسيير المعارف لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة

#### 1. تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة: أي علاقة؟

ان الحكم على طبيعة العلاقة القائمة بين ممارستي تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة يقودنا الى البحث في أوجه الشبه والاختلاف بينهما :

تظهر القواسم المشتركة بين تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:<sup>53</sup>

1.ينطوي كل من تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة على احداث تغيير ثقافي ، فإدارة الجودة الشاملة تقدم أسلوب جديد في تسيير المنظمة ، أما تسيير المعارف فيقدم طريقة جديدة في تبادل المعلومات واتخاذ القرار.

2 .يعتمد نجاح كل من تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة اعتمادا كبيرا على دعم الادارة العليا.

3.يتطلب تطبيق تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة احداث تغييرات تنظيمية (اعادة هيكلية)



4. محور تركيز الممارستين واحد وهو الزبون سواء الداخلي أو الخارجي حيث يعد عند إدارة الجودة الشاملة هو الملك ، ويشكل في تسيير المعارف أساسا لإدارة العلاقة مع الزبون

5. يصعب قياس العائد على الاستثمار في تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة معا ، إذ تتحقق العوائد في المدى البعيد ، الأمر الذي يدفع ببعض المدراء إلى الإحجام عن دعم المشروعين على حد سواء.

6. لا بد لكلا المشروعين من دعم رسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها الإستراتيجية .

7. يحتاج كل من تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة لأجل التطوير والتنفيذ و المحافظة على النجاح الى القيادة ، العملية ، الثقافة والتكنولوجيا .

أما عن أوجه الاختلاف بين تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة فتتمحور خاصة حول الاستراتيجيات والتركيز (focus):<sup>54</sup>

ففي تسيير المعارف يتم: - تضمين المعارف في الافراد، المنتجات، الزبون ، العملية والخدمات، النظر الى المعرفة كمصدر للميزة التنافسية، تحقيق أكبر قدر من الانتاجية من خلال استخدام المعرفة، انشاء وبث المعارف الجديدة ودمجها في التكنولوجيا الجديدة وفي المنتجات، البحث عن مصدر جديد للمعلومات، أقلمة المعارف مع احتياجات السوق.

أما في إدارة الجودة الشاملة يتم الاستخدام الأحسن للموارد لتحقيق الفعالية والكفاءة، يتم السعي لتحقيق التميز من خلال المقارنة المرجعية، والسعي لتحقيق أداء ثابت ودقيق بمستويات عالية في جميع مجالات المنظمة،

التركيز على الزبون وعلى النتائج، قياس الجودة باستخدام قاعدة من المعطيات والادوات، وتمارس الادارة من خلال العمليات وبالاعتماد على الحقائق، كما يسود الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والمصلحة المتبادلة بين جميع أصحاب المصلحة.

بالنظر الى ماسبق نجد أن" تسيير المعارف قد جاء مدعما لإدارة الجودة الشاملة ،ففي الوقت الذي له بعض اهتمامات ادارة الجودة الشاملة كان مكملا لها في مجالات اهتمام أخرى ، وان تلك الأدوار المتبادلة تمكن قيادة المنظمة من حسن تطبيقهما وتحقيق الاستفادة القصوى من مزاياهما والتغلب على أوجه القصور في أحدهما عن طريق الاستعانة

بالآخر.<sup>55</sup> إن التنفيذ الناجح لتسيير المعارف في المؤسسة يمكن أن يكون بمثابة عامل تغيير الذي يمكن أن يسهل نجاح وتوسع ممارسات الجودة.

## 2. أهمية تسيير المعارف في تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

### 1.2. أهمية تسيير المعارف في دعم العمل الجماعي :

يساهم تسيير المعارف في بناء العلاقات والذي يكمن في ادارة العلاقات بين الافراد والجماعات مما يساهم في تحسين الرأسمال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار الثقة ، الاحترام، التعاطف ، التعاون والاهتمام .<sup>56</sup> كما يساهم في تنمية التعلم ، والذي يعني انتقال المعرفة ، الخبرة ، المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي ومن النقل الالي الى التفاعل الانساني ومن البرنامج المحدد الى النشاط الانساني وهو الفرق بينه وبين التدريب مما يضيف ذلك كله على التعلم السمة الحيوية لبناء القدرة. ولان التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين نجد أن ممارسته لا تتم إلا في داخل العمل والتفاعل بين أفرادها وباللغة والقيم السائدة فيه وهذا هو الدور الذي يلعبه تسيير المعارف خاصة في عملية نشر المعرفة بين العاملين.<sup>57</sup>

### 2.2. أهمية تسيير المعارف في عملية التحسين :

ان عملية تسيير المعارف تهدف الى استخدام المعرفة والذي يعني نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مدمجة في الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء، فالمعرفة وبغض النظر عن طبيعتها ودرجة تعقيدها لا تصبح ذات فائدة تذكر إذا لم توضع موضع الاستخدام والتطبيق العملي فعندما تتحول من أفكار إلى عمل يحسن الأداء أو إلى خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة تصبح ذات قيمة بفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة ، أي أن المعرفة تساهم مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي عندما تستخدم في صنع القرارات وإنجاز المهام ، ولا يتأتى ذلك إلا في ظل ارتباط مفهوم استخدام المعرفة بمفاهيم التعلم التنظيمي ونظم الذاكرة التنظيمية وجماعات التطبيق ...<sup>58</sup>

### 3.2. أهمية تسيير المعارف في تحقيق رضا الزبائن:

تبحث المؤسسات اليوم عن أساليب جديدة في توطيد علاقتها مع الزبون والتي من شأنها ان تميزها في سوقها المستهدف، ويعد تسيير المعرفة التسويقية -والذي يمثل جزءا من تسيير

المعرفة- الاسلوب الانسب في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة؛ حيث يمد المؤسسة بالمعلومات الدقيقة حول حاجات ورغبات الزبون ، والذي يتطلب نوع من المهارات التسويقية الخاصة للتواصل وبناء علاقات طويلة المدى مع الزبون، ليس هذا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتج ومد حزمة المنافع التسويقية "marketing benefit package" بالافكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضا الزبون وبناء صورة متميزة في ذهنه ، الأمر الذي يجعل المنظمة في موقع استراتيجي أفضل في السوق.<sup>59</sup>

إن تسيير المعارف يشكل حجر الأساس لباب يسمى تميز الأعمال بدونه لايمكن للمنظمات الاستفادة القصوى من منهج الجودة ولا الحصول على الميزة التنافسية المنتظرة، و ان الدافع للنجاح يتمثل في القيادة القوية ، الثقافة التنظيمية ، القياسات و تكنولوجيا المعلومات.<sup>60</sup> (انظر الشكل رقم 01 في ملحق الأشكال البيانية والجدول).

### 3. متطلبات تسيير المعارف لدعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة

أكثر من ذلك يقتضي لتفعيل تسيير المعارف بالشكل الذي يسمح بدعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة أن تتوفر المتطلبات التالية:<sup>61</sup>

**1.1. متطلب تكنولوجياي :** يحتاج تسيير المعارف الى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة لتحسين انشاء المعرفة، تنظيمها، تقاسمها وتطبيقها. وفي الحقيقة تسمح التكنولوجيا بتحسين تسيير المعارف خاصة الظاهرة منها؛ حيث يتم تقاسمها بشكل افضل بواسطة التكنولوجيا، كما تسهل نقل المعطيات باتجاه المعارف ومن ثم باتجاه الافكار من خلال العديد من الادوات التكنولوجية منها:<sup>62</sup> قواعد المعارف كـ documentum، منافذ الخبرة: ASKMe، فضاءات التعلم المباشر: healthstream blackboard، التفاعلات المترامنة ، وهي الادوات الاجتماعية على الخط كـ Netmeeting , webEx ، جماعات النقاش من خلال properso ، webcrossing ، جماعات موقع الـ Web من خلال communispace او news ، فضاءات المشروع من خلال Outlook .

عدد معتبر من هذه الادوات يسمح بتحقيق التوازن بين المقاربات التكنولوجية والاجتماعية ، خاصة وان اغلبية المقاربات المبنية على التكنولوجيا تفشل في تسيير المعارف بشكل كبير؛ بفعل تجاهلها المسائل المرتبطة بالافراد في تسيير المعارف.<sup>63</sup>

كما تقدم تكنولوجيا المعلومات فرصة لخرن وتقاسم واسترجاع المعطيات والمعلومات، لكنها لا تصبح معارف الا بوجود فرصة لمناقشة تلك المعطيات والمعلومات، وهو الدور الحقيقي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تحسين تسيير المعارف، حيث يقتصر على معالجة المعارف الصريحة وترميزها كبيانات وأرقام، الأمر الذي يجعل قيمة المعارف تتدهور وتراجع الى بيانات.<sup>64</sup> اشهر التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي ظهرت على الافق لتخدم تسيير المعارف ما سمي بالمؤسسة 2.0 ؛ وهي عبارة عن جملة من التطبيقات المتاحة على الانترنت مبنية على ما يسمى بالمعلوماتية الاجتماعية وهي تأخذ عدة اشكال منها: Engadget كـ les blogues wikipedia : les wiki، التشبيك الاجتماعي كـ facebook، تقاسم الملفات بين الاعضاء كـ YouTube.<sup>65</sup>

عموما يظهر الجدول رقم 02 (في ملحق الاشكال البيانية والجدول) التكنولوجيا الرئيسية التي يمكن استخدامها في تطوير وتعزيز قدرة تسيير المعارف على أداء مهامه خاصة في مجال المحافظة على المعرفة، إنشائها وتجديدها .

**2.1.2. مطلب تنظيمي :** ويعبر هذا المطلب على الإجراءات والتسهيلات و الوسائل التنظيمية المساعدة اللازمة لتسيير المعارف بشكل فعال والتي تؤدي في النهاية إلى الحصول على قيمة اقتصادية عالية . ومثال ذلك وضع هيكل تنظيمي مسطح، مشجع للعمل الجماعي والحرية في العمل، فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بـ: وجود حواجز بين الوحدات الإدارية- حيث يكون نشاط كل منها منفصلا عن الآخر، وجود مبالغة في تقسيم العمل وفي التخصص، بطء في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال- لا يعد مناسباً لإمكانية تطبيق تسيير المعارف، إنما الأنسب لهذه الممارسة الهيكل التنظيمي المتكامل المكون من هياكل تنظيمية فرعية (أنظمة فرعية) متكاملة فيما بينها، والذي يسمح بتحقيق هدف مشترك وهو هدف المنظمة، والتكامل هذا يتجسد في شكل فرق عمل يجعل الهيكل التنظيمي العمودي الطويل يتحول إلى هيكل أفقي، حيث يتأثر الجميع في المستوى الإداري الواحد بأي مشكلة تحدث، وهو ما يجعله مشجعا للعمل الجماعي لا العمل الفردي المنعزل، ميسرا للاتصال و لتدفق وانسياب المعلومة، مشجعا أيضا لتدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة بأكملها ويشترك الجميع في إنشائها، ومقلا في الوقت ذاته احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد.<sup>66</sup>

3.1. **متطلب اجتماعي** : ويعبر عن ضرورة توفير الموارد البشرية اللازمة لتسيير المعارف، مع التأكيد على ضرورة تأسيس شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد لتقاسم المعرفة. يعتقد بعض المحللين أن مبادرة تسيير المعارف كثيرا ما تفشل لما يتم التركيز بشكل كامل على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى حساب الأفراد، فالمعارف التي تشكل موضوعا للتسيير لا تنحصر في المعارف الصريحة إنما أيضا المعارف الضمنية المتواجدة لدى الأفراد، في أذهانهم سلوكياتهم وخبراتهم، والتي تشكل العنصر الحاسم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة. كما أن تسيير التكنولوجيا يتطلب أفرادا مؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات .

حسب Dalkir: "فريق الحلم في مجال تسيير المعارف يملك معا مهارات في الاتصال، القيادة، التفاوض وفي التخطيط الاستراتيجي، كما يحمل صفات عدة منها: يعرف المنظمة، ذو وجهة نظر، ذو قدرة على المخاطرة..."<sup>67</sup>

ويعد وصف clamorous Rumizems للأفراد بالمؤسسة على أنهم رأسمال بشري التعبير المؤكد على أهمية وجوده واعتباره كمتطلب حتمي لتسيير المعارف، حيث يمثل الركيزة الأساسية للمعارف ويتضمن:<sup>68</sup>

- مخزون من المعارف الظاهرة والضمنية.  
- قيمة المعارف: اعتبارا من أن رأس المال البشري يمثل وسيلة من خلالها يتم اكتساب واستخدام المعارف.

- تدفق المعارف: خاصة وأن المعرفة لا يمكن فصلها عن الأفراد، تخضع للتطوير والتجديد والتبادل، ولا تتوقف عند حد التخزين كالمعلومة التي تمثل رصيذا لا تدفقا.<sup>69</sup>

ولقد أكد مختصون على الدور الحيوي الذي يقوم به الأفراد في هذه المجالات، وهم أفراد ذوي معارف ومهارات عالية، إذ لا يكون هناك تسيير للمعارف من دون أشخاص يتولون إنتاج المعارف ومزج الممارسات واستغلالها وتجديدها.<sup>70</sup> أشخاص من نوع خاص ذوي مهارات عالية، مغامرون، مستقلون، يكافؤون للأفكار الجديدة التي يقدمونها وليس لمجرد تنفيذهم للمهام المسندة إليهم يطلق عليهم عمال المعارف.<sup>71</sup>

- شخص يتولى خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على المعرفة يسمى بـ "مدير المعارف".<sup>72</sup>

- أشخاص يسهرون على خلق واكتشاف أو اكتساب المعارف ، وهم مسيرو أو "منشطو المعرفة".<sup>73</sup>

كما تلعب جماعات التطبيق دورا بارزا في تسيير المعارف خاصة في مجال تبادل الخبرات والمعارف. وهي حسب Wenger مجموعة من الأشخاص لهم تاريخ مشترك، يتفاعلون بشدة، يعملون في نفس المنظمة، يتقاسمون المعارف، لديهم مشاكل مماثلة، يعمقون معرفتهم وخبرتهم في هذا المجال.<sup>74</sup> ثلاث أبعاد تميز هذه الجماعات هي: إلترام مشترك، مؤسسة مشتركة وملف مشترك يتضمن سجلات، قواعد، روتينات، رموز ولغة مشتركة. ويضيف Wenger، إلى أن جماعة التطبيق ليست بمجموعة عمل منسقة ولا فريق مشروع، هي شكل خاص من التنظيم الجماعي، لدى أعضائها خبرة وولع مشترك، يتقاسمون الخبرات والمعارف عن طوعية وبطريقة خلاقة.<sup>75</sup>

**4.1. متطلب ثقافي :** ويعبر عن ضرورة خلق ثقافة داعمة للمعرفة مشجعة لإنشائها وبخاصة تقاسمها، ويقضي ذلك توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة وتقدير جهود أفراد المعرفة، والاعتراف بها وعلى تشجيع الثقافة التشاركية بالعديد من الأساليب كإنشاء نظام للحوافز ، إتباع سياسة التسامح ( الحق في ارتكاب الأخطاء) ، إنشاء شبكات اتصال .

**5.1. متطلب إداري :** يتطلب تسيير المعارف أيضا ممارسات وسلوكات إدارية ملائمة حيث تجعل من إنشاء المعرفة ، تقاسمها وتطبيقها أمرا سهلا وممكنا ومثالها الإلتزام الاستراتيجي الدائم ، إدارة علاقات الزبون.

**1.5.1. الإلتزام الاستراتيجي الدائم :** يمثل تسيير المعارف إستراتيجية ومن ثم فإن تنفيذها يتطلب التزام دائم من الإدارة العليا، وذلك بدعم الجهود الهادفة إلى تحقيقها وتشجيع جميع أشكال السلوك المؤدي إلى المعرفة ، مع توفير البنية التحتية اللازمة سواء كانت تكنولوجية أو بشرية أو تنظيمية أو ثقافية كل ذلك بشكل دائم ومستمر بالإضافة إلى تبيان الأهمية الإستراتيجية لها بتقديم أمثلة عن السلوك المثالي بظهور أعضاء الإدارة العليا كنماذج في مجال تسيير المعارف يتقاسمون ويستخدمون المعرفة.<sup>76</sup>

**2.5.1. إدارة علاقات الزبون:** تعد ادارة العلاقات مع الزبون MRC أو CRM الممارسة الادارية الفعالة التي تمكن من تسيير المعارف التي يكون مصدرها الزبائن، خاصة وأن قدرا كبيرا من المعرفة التي تحوزها المؤسسة ما يتعلق بالزبائن .. ، إذ تعد هذه الممارسة "

فلسفة أعمال طويلة الأجل تهدف إلى جمع واستخدام المعلومات التراكمية عن الزبون والتفاهم معه بذكاء من أجل اجراء تقييم مستمر لاحتياجاته".<sup>77</sup>

وبالرغم من أن إدارة علاقات الزبون هي نشاط تسويقي في جوهره<sup>78</sup> ، وعلى حد قول Pappers و Rogers ؛ حيث يربا بأنها "تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات".<sup>79</sup> إلا أنها أيضا تمثل جزء من تسيير المعارف ترتبط بالزبون، ومن ثم فإن الزبون يمثل مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة موضوع التسيير، فبالإضافة إلى أن حاجاته تمثل الجانب الأكثر أهمية في تحديد مواصفات منتجات وخدمات المؤسسة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلاله. يضاف إلى أنه يشكل مصدرا للربح، خاصة باستخدام هذه الممارسة الادارية، كون أن ما تثمره علاقات الشركة بها مع زبائنها يمثل ثروة تشكل رأس المال الزبوني، وأن جوهر هذا النوع من رؤوس الأموال يكمن في العلاقات المتميزة مع الزبائن، مما يخلق زبائن من نوع خاص، زبائن ذوي ولاء وهم الأشخاص الأكثر ربحا للمؤسسة.

**3.5.1. شبكة القيمة :** وتعتبر شبكة القيمة هي أيضا إحدى أهم متطلبات تسيير المعارف؛ فقد ينظر إليها على انها اداة فعالة للحصول على المعارف المتواجدة بمحيط المؤسسة (المعارف المحيطية) تتجاوز معارف الزبائن. فتسيير المعارف يساعد في إنتاج قيمة عند استخدامه للمعارف المشتركة ... وشبكة القيمة تمكن من توفير هذا النوع من المعارف، لأنها في الواقع عبارة عن شبكة من العلاقات لتوليد قيمة ملموسة (منتجات وخدمات) وغير ملموسة (معلومات ومعارف) من خلال مبادلات ديناميكية معقدة ومتشابكة مع جهات عدة كالزبائن، الموردين، المنافسين، الهيئات والوكالات ... تشكل فيما بينها شبكة القيمة، تدمج -الى جانب الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضمها سلسلة القيمة- الأنشطة المرتبطة بالمعلومات والمعارف وتلك المتعلقة بالأعمال الالكترونية، من خلال استخدام تكنولوجيا الشبكات ، وهي بذلك النموذج الذي يحاكي سلسلة القيمة لصاحبها "Porter" بل وقد يشرح لأن يكون امتدادا له خاصة وان نموذج "Porter" يغيب عنه التعامل مع المفاهيم الجديدة المرتبطة بالقيمة في عصر اقتصاد المعارف منها خاصة التحول من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية، ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي.<sup>80</sup>

## المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### 1. الاستنتاجات

أ. إن ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية توجه من خلالها جهود كافة العاملين لكسب العملاء بالاعتماد على سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ والأداء التشغيلي، ومن خلال تركيز الجهود حول التحسين المستمر للجودة في جميع أنحاء المؤسسة

ب. ان الحديث عن أهمية المعارف في المؤسسة من حيث كونها قدرة جوهرية أكثر أهمية ومصدرا مهما لاكتساب ميزة تنافسية دائمة لها، في ظل ضغوط المنافسة العالمية، يقضي بضرورة أخذ منحى جديد يعظم الاستفادة منها، وذلك من خلال عملية تسييرية محكمة تقود في النهاية الى خلق قيمة مضافة بالمؤسسة، غير أن ذلك يتطلب لممارستها وبالشكل الذي يزيد من فعاليتها خاصة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة لتحسين انشاء المعرفة، تنظيمها، تقاسمها وتطبيقها، مع تسخير الإجراءات والتسهيلات و الوسائل التنظيمية المساعدة اللازمة لتسيير المعارف بشكل فعال والتي تؤدي في النهاية إلى الحصول على قيمة اقتصادية عالية ، بالإضافة الى ضرورة توفير الموارد البشرية اللازمة لتسيير المعارف، والتأكيد على ضرورة تأسيس شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد لتقاسم المعرفة ،كما يجب خلق ثقافة داعمة للمعرفة مشجعة لإنشائها وبخاصة تقاسمها من خلال توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة وتقدير جهود أفراد المعرفة والاعتراف بها، وعلى تشجيع الثقافة التشاركية ،كما ان وجود ممارسات وسلوكيات إدارية ملائمة مشجعة لإنشاء المعرفة ، تقاسمها وتطبيقها كالالتزام الاستراتيجي الدائم ، إدارة علاقات الزبون بالإضافة الى وضع القياسات من شأنه المساهمة في تهيئة الأرضية اللازمة لتسيير المعارف بشكل يسهم في دعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

### التوصيات:

العمل على توجيه البحث نحو دراسات ميدانية لاختبار العلاقة بين متطلبات تسيير المعارف وادارة الجودة الشاملة كونها تمثل مجالا خصبا يمكن ان يثمر نتائج أحسن طالما انها تعالج واقع معاش وتتناول موضوع اثبتت فعاليتته وكان عاملا حاسما في نجاح العديد من الشركات.



ملحق الأشكال البيانية والجدول

شكل رقم 01:تسيير المعارف كحجر الزاوية بباب تميز الأعمال

Figure 7: Knowledge Management as the keystone of the door to Business Excellence



المصدر:

integrating total quality management "Vincent M .Ribière,Riza khorramshahgol , journal of management systems,volXVI ,1,2004,p53"and knowledge management

جدول رقم 02:بعض من التكنولوجيات المستخدمة في مجال تسيير المعارف

نشر المعارف وتوزيعها	تقاسم المعارف
أنظمة المكتب	أنظمة دعم القرار الجماعي
معالج كلمات	التشارك المعرفي
التنظيم الالكتروني للمواعيد	Internet
الناشر المكتبي	.....
نظام إدارة الوثائق	أنظمة الذكاء الاصطناعي
.....	الأنظمة الخبيرة
أنظمة العمل المعرفي	الشبكات العصبية
نظم التصميم بمساعدة الحاسوب	نظام المنطق الضبابي
تطبيقات الحقيقة الافتراضية	الخوارزميات الجينية
إنشاء المعارف	الحصول على المعرفة وتتميزها

المصدر:- فريد كورتل وآخرون،"مرجع سابق"، ص8

- سناء عبد الكريم الخناق،"دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة" ، الملئقى الدولي حول اقتصاد المعرفة ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خبضر،بسكرة ،نوفمبر 2005،ص294-299 (بتصرف)

<sup>1</sup> عواطف ابراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 14

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعمي ، راتب جليل صويص : SIX sigma ، تحقيق الدقة في إدارة الجودة ، إثناء ، عمان ،الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص16

<sup>3</sup> مرجع نفسه ،ص32

<sup>4</sup> مرجع نفسه ،ص31

<sup>5</sup> رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة : مرجع سابق ، ص 29

- <sup>6</sup> عواطف ابراهيم الحداد : مرجع سابق ، ص 14
- <sup>7</sup> Assurance qualité dans l'enseignement supérieur , AVRIL 2010 , projet AQUMED :  
Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la méditerranée
- <sup>8</sup> صالح كاضم حمود : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية .....، ص 19 .
- <sup>9</sup> عواطف ابراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة ، ص 204 .
- <sup>10</sup> مرجع نفسه ، ص 20 .
- <sup>11</sup> خضير كاضم حمود : إدارة وخدمة العملاء ، مرجع سابق ، ص 18 .
- <sup>12</sup> قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000: مرجع سابق ، ص 91
- <sup>13</sup> عمر وصفي عقبلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 60 .
- <sup>14</sup> مرجع نفسه
- <sup>15</sup> مرجع نفسه ، ص 61
- <sup>16</sup> خضير كاظم حمود : إدارة الجودة وخدمة العملاء : مرجع سابق ، ص 232 .
- <sup>17</sup> أشرف فضيل جمعة : بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر ، المؤتمر الوطني الثاني للجودة ، بيئة وثقافة الجودة .. رؤية لمستقبل واعد ، الدمام 2007/2/14/12، ص 4 .
- <sup>18</sup> موسى اللوزي : " إدارة الجودة الشاملة "، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة 27 -29 نوفمبر 2004 ، ص 372 .
- <sup>19</sup> خضير كاظم حمود : إدارة الجودة وخدمة العملاء : مرجع سابق ، ص 233 .
- <sup>20</sup> محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات: مرجع سابق ، ص 151
- <sup>21</sup> موسى اللوزي: مرجع سابق ، ص 372
- <sup>22</sup> خضير كاظم حمود : إدارة الجودة وخدمة العملاء : مرجع سابق ، ص 231
- <sup>23</sup> قاسم نايف علوان : مرجع سابق ، ص 104 .
- <sup>24</sup> محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات: مرجع سابق ، ص 181 .
- <sup>25</sup> توفيق سريع علي باسردة ، "تكاملا ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة وأثره على الاداء"، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال، 2006، ص 27
- <sup>26</sup> هيثم علي إبراهيم حجازي ، "قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا، 2005، ص 40
- <sup>27</sup> غسان عيسى العمري ، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لآعمال البنوك التجارية الاردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا ، 2004، ص 29
- <sup>28</sup> مرجع نفسه ، ص 29
- <sup>29</sup> هيثم علي إبراهيم حجازي، "مرجع سابق" ، ص 42
- <sup>30</sup> توفيق سريع علي باسردة، "مرجع سابق" ، ص 27
- <sup>31</sup> فائزة بركات، "مرجع سابق" ، ص 23
- <sup>32</sup> Jean Louis Ermine , op.cit, sans page
- <sup>33</sup> سملاي بحضية، سعدي وصاف، "التسيير الاستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2005/11/13-12، ص 45.
- <sup>34</sup> Dominique Puthod ,CatherineThevenard, "la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources", 02-07-2011, <http://www.strategie-aims.com>, p2
- <sup>35</sup> عبد الملوك مزهودة" التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقارنة مفهومية و تحديات تنافسية"، مجلة الباحث ، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، 2006، ص 92.
- <sup>36</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، "قراءات في الفكر الاداري المعاصر"، دار اليازوري ،الاردن، 2008، ص 214

- <sup>37</sup> فريد كورتل، موساوي زهية، خالد خديجة، "الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الحيز الاقتصادي الجديد"، المؤتمر العلمي الخامس، حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 25، 23 أبريل 2005، ص 13
- <sup>38</sup> Centre canadien de gestion sur l'organisation apprenante, " **introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique**", 23-09-2011, [www.cspc-efpc.gc.ca/bpb/pub/pdfs/W10\\_f.pdf](http://www.cspc-efpc.gc.ca/bpb/pub/pdfs/W10_f.pdf), p2.
- <sup>39</sup> Réal Jacobs, sébastien Harvey, " **La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel**" ,Revue d'analyse comparée en administration publique, vol 12 N°2, université de Québec, 2005, P12 , essai de maîtrise " **Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel**"<sup>40</sup>Romain Tursi, en Administration des affaires, université LAVAL, faculté des sciences de 1 administration, Québec, 2006, P13.
- Idem, P18. <sup>41</sup>
- <sup>42</sup> Michel Grundstein, **De La capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise**, 26-06-2011, [http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/INTKM0304\(finalversion\)modifiée.PDF](http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/INTKM0304(finalversion)modifiée.PDF), P02
- <sup>43</sup> Romain Tursi, Op.cit., P17.
- <sup>44</sup> *Écho-Gestion - N°2 - Avril 2003*, " **la mise en œuvre du management de la connaissance**" -10-2011, <http://www.ecogesam.ac-aix-marseille.fr/revue/N2tmp/KM/#MC>, p215,
- <sup>45</sup> Barb Baillie, Stu Becker, Cindy Hussey et autres : " **cadre de gestion des connaissances**" ,28-09-2011, <http://www.tac-atc.ca/francais/centredesressources/saliedelecture/pdf/cadre-2011.pdf>, P2.
- <sup>46</sup> Romain Tursi, OP, Cit, P18.
- <sup>47</sup> Nathalie depuis-Hepner, " **les hommes et la mémoire vive de l'entreprise**", le quotidien de l'économie : l'art du management de l'information ,n° 18.020, les Echos,1999, pVII.
- la gestion des connaissances dans la recherche agronomique en Algérie** " Ben Sedira Hassina, <sup>48</sup> , Magister en Ingénierie de systèmes d'information et du document " . **Evaluation des besoins** électronique , Ecole national supérieure d'informatique ,Alger, 2009 , P 8.
- <sup>49</sup> Gille Balmiss: **knowledge management et outils informatique**,2003,p2,source: internet
- <sup>50</sup> Ben Sedira Hassina, op.cit,
- <sup>51</sup> بلجبل نادية، " واقع القيادة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف "،مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير، بسكرة ،2004،ص43
- Ben sedira Hassina,op.cit,p33,34 <sup>52</sup>
- integrating total quality management and knowledge** "Vincent M .Rivière,Riza khorramshahgol : <sup>53</sup> journal of management systems,volXVI ,1,2004,p41,42"**management** :**A complementary integrating knowledge management and total quality**"Fang Zhao,Peter Bryar : <sup>54</sup> p4, www.cmqr.mit.edu.au/publication.fzpbcit.pdf "**process** <sup>55</sup> توفيق سريع علي باسرة:"تكاميل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء". أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد،2006، ص137
- <sup>56</sup> بلقوم فريد، بن باير حبيب، " دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة "، يومي 13، 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص7
- <sup>57</sup> مرجع نفسه، ص 9
- <sup>58</sup> إجمد قائد احمد الكميم، " اثر ادارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة في قطاع الاتصالات البيني"، رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2008، ص35
- <sup>59</sup> ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، "ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية".المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية،الأردن ،2006، ص13
- integrating total quality management and knowledge** "Vincent M .Rivière,Riza khorramshahgol : <sup>60</sup> journal of management systems,volXVI ,1,2004, P46"**management** <sup>61</sup> Ben sedira Hassina ,op.cit,p34
- <sup>62</sup> سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، 2008 ، ص 44

<sup>63</sup> Nancy Dubois, Tricio Wilkerson , "Gestion des connaissances :un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique",centre de collaboration nationale des méthodes et outils , octobre 2008 , P34.

<sup>64</sup> Idem ,p35

<sup>65</sup> فريد كورتل، موساوي زهية، خالددي خديجة :مرجع سابق،ص7

<sup>66</sup> Nancy Dubois, Tricia Wilkerson , Op.Cit, P34.

<sup>67</sup> علي عبد ربه زبيدي، "إدارة المعرفة و أثرها في إدارة الموارد البشرية" ،مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول :نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية،ديوان الموظفين العام، فلسطين ، افريل 2009 ، ص 15

<sup>68</sup> Nancy Dubois, Tricia Wilkerson , Op.Cit, P36.

<sup>69</sup> Idem

<sup>70</sup> نجم عبود نجم، " إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" ،مؤسسة الوراق ،الأردن،2008،ص 174

<sup>71</sup> Jean François Ballay , "Tous managers du savoir !" , édition d'organisation, Paris,2002, P250.

<sup>72</sup> , édition d'organisation, Paris, " innovation et management des connaissances"Debra Amidon, 2000,129.

<sup>73</sup> Jean F, Ballay , Op.cit, P255

<sup>74</sup> Idem

<sup>75</sup> Marie-lyne Goury,Alain Spalanzani , "Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique",19-8-2011, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/201-le-role-dun-outil-de-gestion-des-connaissances-pour-les-communautes-de-pratique-le-cas-dune-chambre-de-commerce-et-dindustrie/download> , P06.

<sup>76</sup> Idem,p714

<sup>77</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الغربي آسيا ، " منهجية إدارة المعرفة ، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء" ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 2004 ، ص 14

<sup>78</sup> ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، " قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة

الجودة" ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،العدد 3 ، جامعة القادسية، 2009 ،ص70

<sup>79</sup> نوري منير وآخرون، " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال" ، 30-06-2011 <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads> ،ص2

<sup>80</sup> سعد غالب ياسين، " ادارة المعرفة وشبكات القيمة" ،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ،ادارة المعرفة في العالم العربي ،جامعة الزيتونة الأردنية،

28-26 نيسان 2004 ،دون صفحة