دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية
مجلد 20 العدد 01 السنة 2020 ص ص 280-299

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

# إدارة المعرفة توجه جديد لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: عملة الألفية الثالثة وتحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات

# Knowledge management the new direction for the improvement of human resources in Algeria's economic institutions: The third millennium currency and a major challenge for enterprise competitiveness

د/ الحمزة منير [1]، د/ محاجبي عيسى [2]، طالب الدكتوراه: منسل مراد [3]

[1] جامعة الجزائر 2، الجزائر

[2] جامعة الجزائر 2، الجزائر، mehadjbi_aissa@yahoo.fr

[3] جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2019-12-20 تاريخ القبول: 2020-06-27

## Abstract

Over the past decade, especially with the integration of communication technology and the information revolution and their access to every individual and institution in the community at a reasonable cost, new scientific expressions have emerged, which is almost the second aspect of human resources management, most notably: knowledge management.

This term may be judged as a strange, and knowledge management is one of the significant topics of our time, and the

المؤلف المرسل: عيسى محاجبي

البريد الالكتروني: mehadjbi_aissa@yahoo.fr

focus of multi-stakeholder efforts is particularly different in human resources development. The word knowledge management seems to have a heavy impact on in recent years; the importance of this speech has been attributed to one of the initiatives and challenges facing institutions in the Arab world in the management and development of human resources.

So, many institutions in the Arab world have worked to cope with these developments at the level of human resources management. This is through adopting this modern administrative concept, but this challenge or second aspect of human resources management particular still raises many questions. So this paper is done in this context in order to try to get familiar with this new generation of human resources management? Is it a great challenge for the competitiveness of institutions in the Arab world?

**Keywords:** Human Resources - Knowledge Management - Institutions - Development .

**الملخص**

تعتبر الثروة البشرية الثروة الحقيقية والدائمة في مجال الاستثمار، بل وتعد الركيزة الأساسية لكل تقدم وازدهار. ولا غرابة في أن تولي معظم الدول اهتماما خاصا في مجال تنمية مواردها البشرية في كافة المجالات من خلال تحديد البرامج التي تساعد على تنمية تلك الموارد وإدارتها والتخطيط لها بطريقة تجعلها مقتنعة بمهامها على أساس أن تقدم أي مهنة وتطورها مرهون باقتناع العناصر البشرية بالمهام المسندة لها ورضاها عن هذا العمل.

ويلاحظ أن الكثير من الدول العربية اليوم تخصص مبالغ معتبرة من خلال ميزانيتها السنوية إلى قطاع التكوين، باعتبار أن أحسن استثمار يستغل في الجانب البشري على اعتبار أنها الثروة التي لا تنضب، ومن ثم فإن الإهتمام بإدارة الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسة تريد الازدهار والرقي لتحتل مكانتها في

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

المجتمع، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي الذي تعرفه هذه المؤسسات لأن التيار الإلكتروني أصبح جد مؤثر، لذا كان لزاما عليها أن تتعايش معه.

فخلال العقد الأخير، خاصة مع إنتشار تكنولوجيا الاتصال وثورة المعلومات ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة تكاد تمثل الوجه الثاني لإدارة الموارد البشرية أبرزها: إدارة المعرفة.

وقد يبدو هذا المصطلح الإداري الأخير غريب نوع ما، وتعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات حضورا في وقتنا الحالي، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر مختلفة على وجه الخصوص العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية، وتبدو كلمة إدارة المعرفة كلمة ذات وقع ثقيل على أسماع مسيري المؤسسات العربية في الفترة الأخيرة ويرجع ثقل هذه الكلمة إلى اعتبارها إحدى المبادرات والتحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات في الوطن العربي بكثرة خلال السنوات الأخيرة، وأحدث المفاهيم في مجال الموارد البشرية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، والتي تعد أهم التطورات في إدارة وتنمية الموارد البشرية.

لذلك عملت الكثير من المؤسسات في الوطن العربي بمختلف أنواعها على ملاحقة هذه التطورات على مستوى إدارة الموارد البشرية، وهذا من خلال تبنيها لهذا المفهوم الإداري الحديث، إن هذا التحدي أو الوجه الثاني لإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ككل لا يزال يطرح الكثير من نقاط التساؤل. ولهذا جاءت هذه الورقة في سياق محاولة معرفة هذا الجيل الجديد من المعرفة لإدارة الموارد البشرية؟ وهل يشكل تحدي كبير وحقيقي من أجل تنافسية المؤسسات في الجزائر و الوطن العربي؟

**الكلمات المفتاحية:**

الموارد البشرية – إدارة المعرفة – المؤسسات- التنمية.

**مقدمة:**

لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المناضلة، بل القدرات العلمية وامتلاك وسائل المعرفة، فالمعرفة تكتسب أهمية بالغة في وقتنا المعاصر، لما تحدثه من تغيرات بمعدلات متسارعة لها أثرها في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والثقافية، تتضح معالمها في كل بلاد العالم.

تعتبر المعرفة السمة البارزة للعصر الكوني الراهن، إنها هويته الأساسية، ولا يمكن تصوره بمعزل عنها، استطاع بها اكتساب دلالات وتحولات كثيرة لها انعكاساتها على كل مجالات الحياة المختلفة، لما لها من علاقة عضوية بالتنمية الإنسانية، إذ إنها أحد المكتسبات الأساسية للبشر، يتم بها بناء قدراتهم، وعظيم رخائهم، ولكونها أيضًا عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج، ومحددا أساسيا للإنتاجية، حيث تتضمن المعرفة أبعادًا كثيرة ومتنوعة في إطارها، إذ تعمل على تطوير كفاءة وقدرات الموارد البشرية في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، وتؤثر في الوقت نفسه على زيادة القدرة التنافسية للدول التي أصبحت تقاس في عالم اليوم بقدرة الاقتصاديات المختلفة على الإبداع والتجديد والابتكار، لما لهذه العناصر الثلاثة في منظومة المعرفة من تأثير على النهوض بالتقانة المتطورة وتحسين الإنتاجية، وغيرها من المؤهلات المطلوبة للمنافسة.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات. فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم.

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يرتكز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.

لقد أسهمت الثورة المعلوماتية وتقنية الاتصالات في إحداث العديد من التغيرات مما أدعى لجعل العالم قرية واحدة، وهذا ما جعل هنالك تفاعلات بين مختلف المنظمات؛ مما أتاح الفرصة أمام أية منظمة للاستفادة من تجارب غيرها، كما وفر للأفراد فرصة التعلم عن بعد والتزود بالمعارف والمهارات المختلفة عبر أجهزة الحاسب الآلي والشبكات العنكبوتية.

ويشير الكبيسي إلى أن "عصرا كهذا يحتم على مجتمعاته وعلى منظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم المستمر في البيئة المحيطة وأن يطلعوا على ما يستجد من فكر ومعرفة...؛ هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء. أما إن كانوا يتطلعون للريادة والنماء فينبغي العمل على الاستفادة من تلك المعارف والنظريات وذلك بإثرائها أو تطبيقها أو إضافة معرفة جديدة" **(1)**

وهذه التقنية التي جعلت كما هائلا من المعلومات والمعرف تغذ المنظمات؛ إلا أنها لا تعد ذات معنى عند انتشارها في أرجاء تلك المنظمات في شكل وسائل إلكترونية أو كتب أو حتى في عقول الأفراد إلا بتوظيفها في مجالات المنظمة، وتشارك الأفراد فيها مما يسهم في ترشيد القرارات وتحسين العمليات، وتشجيع المبادرات والإبداع لدى العاملين؛ ونجد خلاصة ما سبق قد تمثل في إدارة المعرفة. يفيد الكبيسي بأنه في بداية التسعينات" بأنه عندما قامت هويلت بكارد ***HP***

الأمريكية بالمبادرة نحو الاستثمار في مصادرها المادية والتكنولوجية بهدف الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف العاملين فيها، من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان، فإن هذا أدى إلى نجاح تلك الشركة وكانت تلك مرحلة النضوج والإشراف بتطبيقات إدارة المعرفة" (2)

والمؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة تقوم اليوم على تدارس مختلف المواضيع المختلفة كخطط التنمية وتطوير الأداء والارتقاء بمختلف الأعمال الأمر الذي يتطلب منها تسخير كافة إمكانياتها من خبرات لتفعيل إدارة المعرفة، وذلك لطرح الحلول أو البدائل للخروج بقرارات تسهم في الارتقاء بتنافسية المؤسسة الاقتصادية. ومن هنا تأتي هذه الورقة إلى تسليط الضوء عن واقع تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الجوهري التالي: **هل أن إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عصا سحرية أم جملة من الأوهام؟**

كتحليل للتساؤل الجوهري المطروح في المشكلة، بمعنى تفريع وتبسيط الغموض العام إلى أسئلة فرعية تساعد على تحليل وخدمة مشكلة البحث والتي سنحاول الإجابة عنها من خلال هذه الدراسة:

1- ما المتطلبات التنظيمية لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
2- ما هي المتطلبات التكنولوجية لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
3- ما هي المتطلبات البشرية لتفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
4- ما الثقافة التنظيمية المطلوبة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

5- ما مدى جاهزية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتفعيل إدارة المعرفة وفقا للمتطلبات السابقة؟

6- ما هي مختلف المشاكل والعراقيل التي تحد دون تفعيل الأمثل لإدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

**أهمية الدراسة:**

تعد إدارة المعرفة أحد أهم أسباب مواكبة المؤسسات الاقتصادية للمتغيرات والمستحدثات بشتى أنواعها؛ ومن ناحية أخرى فهي تسهم في رفع الأداء العام للمؤسسة، وهذا من خلال تأثيرها على الموارد البشرية، وذلك بالاستثمار في رأس المال الفكري للمنظمة؛ وعليه يمكن أن تبرز أهمية الدراسة من جانبين هما:

- **الأهمية العلمية:** تتمثل الأهمية العلمية في حيوية موضوع إدارة المعرفة وقلة البحوث والدراسات التطبيقية التي تتناوله سيما في مرافق والمؤسسات الاقتصادية. وذلك بالرغم من أهمية هذا الجانب إلا أنه لم يلقى نصيبا كافيا من الدراسة ليخرج عمليا على أرض الواقع. كما أنها محاولة من الباحث لإثراء الدراسات الجزائرية في موضوع إدارة المعرفة.
- **الأهمية العملية:** سعت هذه الدراسة لتحديد متطلبات إدارة المعرفة اللازمة للمؤسسات الاقتصادية والتعرف على واقع تفعيلها، كما أن الدراسة تنظر في الدور المنتظر من إدارة المعرفة وذلك كإسهامها في نشر المعرفة وتوظيفها في مجالات عمل المؤسسات. ومن هنا يمكن أن تبرز هذه الدراسة لمسؤولي المؤسسات الاقتصادية أهمية إيجاد وتفعيل إدارة المعرفة وطرح نموذج فعال لإدارة المعرفة بما يناسب خصوصية المؤسسة الاقتصادية.

**1- مفهوم إدارة المعرفة:**

أفضل من عبروا عن إدارة المعرفة هم الذين عرفوا المعرفة أولا، فليس من المعقول أن نعرف إدارة ما لا نعرفه، والغريب في الأمر أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لا بد أن نمر في مرحلتين قبلها وبسرعة هي:

- **البيانات:** البيانات مواد خام وحقائق مجرة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.
- **المعلومات:** بيانات تمت معالجتها، للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها. **(3)**
- **المعرفة:** معلومات تمت معالجتها، وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وتمثل حصيلة خبرة من تجارب طويلة ملكها الإنسان وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار **(4)**. وقد عرفها نانوكا ***nanoka1994*** المعرفة على أنها " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال "**(5)**. ويصنف كل من نانوكا وتاكيوشي ***Nanoka and Takeuchi*** المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما:

- المعرفة الصريحة ***Explicit Knowledge:*** وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم و الكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.
- المعرفة الضمنية ***Tacit Knowledge:*** وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي ، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تناقل اجتماعي. ومهما تشعبت التصنيفات فإن المعرفة تدور في محورين أساسين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

| العوامل | المعرفة الصريحة | المعرفة الضمنية |
|---|---|---|

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

| | | |
|---|---|---|
| **مكانها** | مكتوبة في الوثائق أو إلكترونيا وفي أشرطة ممغنطة | في عقول الأفراد |
| **شكلها** | كتب، أدلة، عمل أو إجراءات، أشرطة تقارير | خبرات، نماذج ذهنية، معتقدات، مهارات |
| **إمكانية نقلها** | يمكن تناقلها من جيل إلى جيل تالي | إذا لم توظف أو تخزن، فتنتقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته |
| **إمكانية تبادلها** | يسهل تبادلها | يصعب تبادلها والتشارك بها |
| **إمكانية التعبير عنها** | يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة | لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة |
| **إمكانية قياسها وتقيمها** | يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات ونظم خبيرة وبرمجيات...الخ | يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة |

**جدول يبين: أهم الفروق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية**
**المصدر: (إعداد الباحث)**

وتعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام ***1980*** م, وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي, أشار ادوارد فراينبوم ***(Edward Freignebaum)*** إلى عبارته الشهيرة

"المعرفة قوة ***Knowledge is Power***" (6) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة ***Knowledge Engineering***" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام ***1997*** م ظهر حقل جديد آخر, نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة ***Knowledge Management***" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها, كمثال, تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة (7). وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة وهناك عدة تعاريف في لإدارة المعرفة نذكر منها:

- **عرف الباحث *finneran*** إدارة المعرفة على "أنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح، للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب "(8).
- **أما سكا يرم** وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس إنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.(9).
- **وتقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن** تعريفاً لإدارة المعرفة يختلف قليلاً عن تعريفينا السابقين. فهي تعرف إدارة المعرفة على أساس أنها(10): "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصالها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

المنظمة على استحصال، وخزن، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر. ويبدو اليوم أن التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة في أنظمة المعلومات صار أساسيا وليس وقتيا أو ظرفيا. **(11)**

**2- ثلاثة عوامل أدت إلى التطور السريع لإدارة المعرفة في الأونة الأخيرة:**

- أن الثروة تتولد من المعرفة والأصول غير الملموسة؛ فمثلا إن مايكروسوفت عام 1996 قيمت أن 94 % من قيمتها السوقية بما يعادل 119 بليون دولار تعتمد على أصولها غير الملموسة.
- أنه باكتشاف الأفراد الذين توجد لديهم المعرفة التنظيمية والذين اعتبروا فائضين بسبب تحجيم الشركة، تمت إعادة توظيفهم كاستشاريين جراء الحاجة إلى معرفتهم.
- الاعتراف المتزايد بأن الابتكار الذي يتسم بدرجة مخاطرة عالية هو أساس القدرة التنافسية، وأن أساس الإبكار هو المعرفة، ولمواجهة هذه المخاطرة لا بد من تطوير إدارة المعرفة من أجل الابتكار. **(12)**.

**3- إدارة المعرفة والمؤسسات الاقتصادية:**

لقد مرت المؤسسات الاقتصادية بالعديد من التحولات عبر العقود؛ مما جعلها أمام خيارين إما التكيف مع الظروف ومجريات العصر- وذلك سعيا للبقاء ومحاولة للنمو- أو الانحسار والتوقف والانكماش، وهذا كله تحت ضغط العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

ويؤكد ذلك ما ذهب إليه "نجم" بأن المؤسسات والتي سادت المجتمعات المتقدمة في عصر الثورة الصناعية والتي ورثتها كثير من الدول النامية لم تعد

صالحة للتعامل مع حقيقة الأوضاع الراهنة، فعلى الرغم مما حققته المؤسسات الاقتصادية من إنجازات في الماضي، إلا أنه لا يمكن الافتراض أنها ستؤدي نفس الدور في عالم يتميز بالسرعة في التغيير، كذلك لا يمكن الافتراض بالاستقرار التنظيمي من خلال عمليات فنية محددة، لقد أصبحت كفاءة هذا النمط من المؤسسات الاقتصادية مجال تساؤل كثير من المفكرين في الوقت الحاضر. **(13)**

**4- أهداف إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية:** يهدف تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية إلى الأهداف التالية**(14)**:

- تهدف إلى تنمية تحسين نوعية القرارات.
- تساعد في التخطيط الإستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل.
- تساعد في ل المشكلات والتنبؤ بها.
- تساعد في رفع كفاءة الأداء والفاعلية.
- تحفز على الابتكار والمبادرات.
- تشجع على التشارك في المعرفة بين العاملين.
- تشجع على نشر ثقافة التعلم بين أفراد المؤسسة الاقتصادية.

**5- خمسة مقومات أساسية لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية: هي**

- ❖ ثقافة الأفراد العاملون في المنظمة بجميع مستوياتهم.
- ❖ وجود وحدة متخصصة لإدارة المعرفة.
- ❖ التقنية بمختلف أنواعها كوسيلة لتوليد وخزن ونشر المعرفة.
- ❖ مرونة الهيكل التنظيمي.
- ❖ تكامل إستراتجية المعرفة مع الإستراتجية الشاملة للمنظمة.

**6- الفروقات التي تحدثها إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية:**

| عناصر العمل | تقليدي | حديث (إدارة المعرفة) |
|---|---|---|

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

| وصف العمل | فرد واحد، عمل واحد | فرق وعمل جماعي |
|---|---|---|
| الهيكل التنظيمي | ضيق وطويل | قصير وواسع |
| التعويض | زيادات منتظمة | تبعا للأداء الحافز |
| صنع القرار | من الأعلى إلى الأسفل | مشترك |
| الأمان في المؤسسة | مدى الحياة | غير مضمون |
| الإشراف | مراقبة لصيقة | تنسيق |
| علاقات الموظف | مخاصم | متعاون |
| الجودة | يظن أنها تحت السيطرة | مخطط لها |
| الزبائن | تدخل وتشويش | سبب وجود العمل |
| التدريب | دون تخطيط | متصل بجوهر العمل |

**جدول يبن الفروقات التي يمكن أن تحدثها إدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية**

**المصدر: (إعداد الباحث)**

### 7- إنشاء وحدة إدارية متخصصة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية:

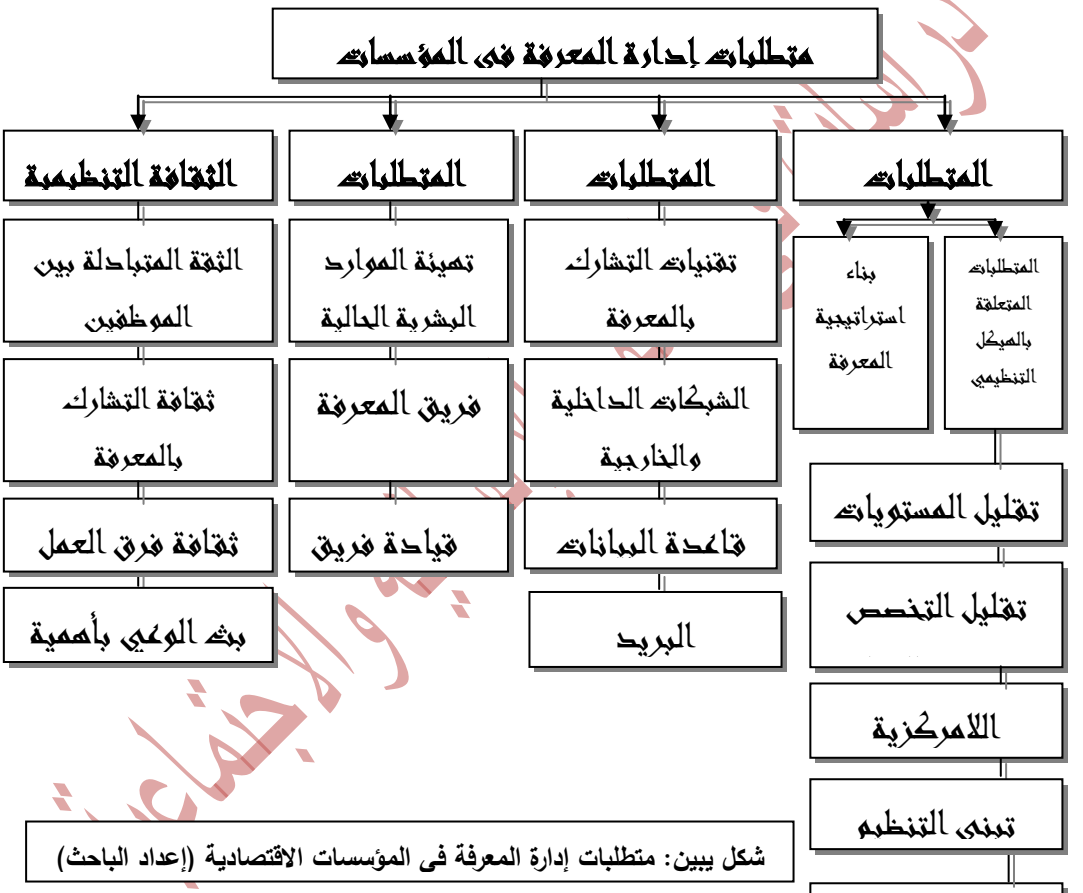
يعتبر إنشاء وحدة إدارية تعنى بإدارة المعرفة توجه جديد بالنسبة لكثير من المؤسسات والمؤسسات الاقتصادية؛ مع العلم أن ممارسات إدارة المعرفة توجد بشكل متفاوت من مؤسسة اقتصادية إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، ولما

برزت الحاجة للاستثمار في المعرفة، والاستفادة من المعرفة الضمنية للعاملين، بدت أهمية إنشاء هذه الوحدة، حتى أنها أصبحت تضم مجموعة من المهام والوظائف المتخصصة لإدارة المعرفة. ويذكر الملكاوي " بأن منظمة الإسكوا التابعة للأمم المتحدة ترى أنه يستحسن أن تنشئ المنظمات إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص ( مدير إدارة المعرفة)، ومهمته تسهيل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، كما تقع عليه مسؤولية تأسيس فريق المعرفة (أفراد المعرفة) وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك**(15)**. وما تجدر إليه الإشارة أن مدير إدارة المعرفة يقوم بالمهام التالية **(16)**:

1. . تحديد النواقص في الإمكانات والأداء.
2. . تحديد الأفكار الجديدة ومقاييس الأداء.
3. . احتياجات أجزاء المؤسسة المختلفة
4. . تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والأموال وحسن تنظيمها.
5. . التأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة والتشارك فيها وتنفيذها.
6. . تطوير استراتيجيات ومداخل وأدوات جديدة.
7. . تنفيذ مشاريع ومداخل جديدة.
8. . بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية.
9. . التعاون مع الشخصيات الرئيسة في المؤسسة.
10. . نشر قوة المعرفة الداخلية بشؤون العمل للتغلب على نقاط الضعف.
11. . خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة والتشارك فيها.
12. . ممارسة إدارة المعرفة.
13. . عرض النتائج.
14. . أخيراً الاحتفال بالنجاح.

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

7- متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية:




شكل يبين: متطلبات إدارة المعرفة فى المؤسسات الاقتصادية (إعداد الباحث)

نتائج الدراسة

ترتبط المشاريع الافتراضية في المؤسسات بتطور(NTIC) تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي أحدثت ثورة كبيرة في ممارسات العمل داخل المؤسسات لأنها سمحت بإلغاء العديد من القيود مثل المكان والزمان. فأصبح

العمل التشغيلي أكثر أهمية، وعليه رافق هذه الثورة التكنولوجية تغيير في العمل نفسه لقد انتقلت المؤسسات من نموذج تايلور ، الذي يحدد الأعمال برأس مالها المادي والقوى العاملة ، إلى نموذج يضع المعرفة في مركز تنظيم العمل، وعليه على المؤسسات الاقتصادية بالجزائر و الوطن العربي ان تفكر في تصميم نظام ادارة حديث يرتكز على خطوات وتصميم علمي.

خطوات تصميم نظام ادارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

هناك مبدأين منهجيان لتنفيذ مشروع لتصميم نظام إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية

أ- جمع المعلومات وفرزها وتنظيمها لفهم خبرة كل متدخل بالمؤسسة.

ب- التوجه الى مبدأ انتاج المعرفة والخبرة بشكل جماعي: في هذه الحالة نتحدث عن ذاكرة الشركة أو المؤسسة ،كما يجب على المؤسسات الجزائرية ان تحترم مراحل تنفيذ مشروع إدارة المعرفة بشكل عام والذي ينفد على خمس مراحل اساسية وهي:

- تحديد مصادر المعرفة وكل مسارات المعلومات بالمؤسسة.
- استخلاص المعرفة وصياغتها : تفعيل مبدأ التنظيم .
- تصميم بنية لتكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة ،وتأطير عملية بث المعلومات.
- استشارة واستخدام النظام: الوصول ونشر المعلومات.
- القيام بعملية التقييم المراجعة والتحديث.

يمكن الاشارة الى بعض المعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية والعربية ، لان هذا التوجه الجديد له تكلفة ومن الصعب قياس المكاسب الناتجة

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

عن هذا النشاط، كما سيشعر بعض الموظفين ذوي التأثير والخبرة أنهم يفقدون قوتهم داخل المؤسسة.

دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية

**خاتمة:**

ولكي نفهم إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، فلا بد أن ننظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر. في الماضي كانت هناك الكثير من المؤسسات الاقتصادية التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية، أما اليوم فإن العديد من المؤسسات الاقتصادية اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب واستحدثت برامج إدارة المعرفة، ولكن لازالت هذه المؤسسات قاصرة عن إدماج " إدارة المعرفة " بشكل كامل في فعالياتها وقراراتها وأنشطتها وخدماتها المعلوماتية.

وما يمكن قوله عن واقع تفعيل إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو بمثابة اللعبة المضحكة أو هو بمثابة المرأة العاقرة التي لا تنجب ويسألونها كم عدد أولادك. فمن الواقع المعاش في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة يلاحظ أن هذه المؤسسات بعيدة كل البعد في تجسيد هذا المفهوم والنمط الإداري الحديث وإن لم نقل تحتاج إلى عقود أو قرون... وهذا لاجتماع عدة الأسباب أهمها تخبط هذه المؤسسات الاقتصادية في مشاكل عديدة: الوعي بأهمية المعلومات، الذهنيات المتصلبة التي تخشى التغير والمتشبثة بالسلطة والقيادة وتنفر من مفهوم إدارة المعرفة، الذي يشكل لها حساسية وأنفلونزا مفرطة. لكن يبقى الأمل قائم يحمل مشعله جيل جديد من المختصين في مجال الاقتصاد والمعلوماتية لرفع التحدي وإخراج المؤسسات الاقتصادية من عنق الزجاجة إلى غد مشرق يسهم في إرساء مجتمع معلوماتي جزائري قادر على مواجهة متغيرات القرن الواحد والعشرين.

ISSN : 2602-7402
EISSN: 2676-1637

## قائمة المصادر والمراجع:

(1) الكبيسي، صلاح الدين. **إدارة المعرفة**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005. ص. 86.

(2) **المرجع نفسه**. ص. ص. 32-33.

(3) الكبيسي، عامر خضير. **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2004. ص.46.

(4) متولي، ناريمان إسماعيل. **اقتصاديات المعلومات: دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى**. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.1995. ص. ص. 65-69.

(5) الصباغ، عماد عبد الوهاب. **علم المعلومات**. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2000. ص.14.

(6) *Leonard-Barton, D.* ***Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation****. Boston: Harvard Business School Press, 1995.p.15*

(7) رزوقي، نعيمة حسن جبر. **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة**. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. **وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر،1 نوفمبر2002)**. تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص.275.

(8) مطيران، المطيران. **إدارة المعرفة**. تاريخ الزيارة (2006/08/22)، على الساعة (13.00). معلومات متاحة على الخط المباشر علة الرابط:
***http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=36***

(9) *Skyrme, David J.* ***Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron****. Management Insight, 2nd series. [On line]. [06/03/2010] Available at:*

***http://www.skyrme.com.insights/22km.htm***

**(10)** الصباغ، عماد عبد الوهاب. **إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات**. تاريخ الزيارة (2009/12/18)، على الساعة (19.20). معلومات متاحة على الخط المباشر علة الرابط:

***http://doc.abhatoo.net.ma/article.php3?id_article=492***

**(11)** ***IBID***.

**(12)** نجم ، عبود نجم. **قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة**. مجلة الإداري. الرياض: معهد الإدارة العامة، ع.100. 2005. ص.80.

**(13) المرجع نفسه**. ص.83.

**(14)** مقبل، بن شاهر المنيعي البيشي. **متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها**. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية؛ قسم العلوم الإدارية، 2009. رسالة ماجستير. ص. 32.

**(15)** الملكاوي، إبراهيم الخلوف. **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2007. ص. 85.

**(16)** إبراهيم، رمضان الديب. **بحث في إدارة المعرفة**. السعودية: الأكاديمية العربية المفتوحة الدانمارك؛ كلية الإدارة والاقتصاد. بحث غير منشور. ص.28.