مجلة التأصيل
للبحوث الاقتصادية والإدارية
العدد الأول- جوان2017

منهجية مقترحة لإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من أجل الاندماج في اقتصاد المعرفة

د. العقاب كمال د. لجلط إبراهيم د. كروش نور الدين

ملخص: عرف الاقتصاد الجزائري تحولا عميقا بالانتقال من التوجه الاشتراكي الحمائي إلى التوجه الليبيرالي المفتوح مع بداية التسعينيات من القرن العشرين وما صاحب ذلك من إعادة هيكلة للمؤسسات الاقتصادية والعمومية ومنح استقلالية لها في التسيير، وفتح المجال أمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة للنشاط هذا كله في إطار بيئة دولية أصبحت تتسم بالعولمة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة والمعلومات بشكل كبير أصبح يسمى بالاقتصاد اللامادي أو اقتصاد المعرفة، ومن هنا حاولنا مساعدة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الاندماج في اقتصاد المعرفة عن طريق مدخل إدارة المعرفة وذلك باقتراح منهجية عملية لإدارة المعرفة في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة – إدارة المعرفة – المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Abstract : Since the early 1990s, the Algerian economy changed profoundly by transiting from a protective socialist economy a liberal one. Such a transition was accompanied by the restructuration of public economic companies which gained more autonomy and management independence; while private economic companies were given the space to operate. This happened in an international context of globalisation and economic change whereby the economy became significantly reliant on knowledge and information; such economy is known today as immaterial economy or knowledge economy. Therefore, we attempted to assist Algerian economic institutions to integrate the knowledge economy throughout the knowledge management approach which suggests a practical process for knowledge management in companies.

Key words: knowledge economy – knowledge management – Algerian economic companies–

المقدمة:

فكرة أن المعرفة تلعب دورا هاما في الاقتصاد ليست فكرة جديدة، فقد أشار آدم سميث إلى دور رجال المضاربة والذين يساهمون في إنتاج معرفة مفيدة للاقتصاد، كما شدد فريدريك ليست على المؤسسات والبنى التحتية الخاصة بتنمية القدرات التكنولوجية لخلق ونشر المعرفة، وقد تم الاستعانة بمفهوم شومبتر حول الإبداع كأحد أهم محركات الديناميكية الاقتصادية، كذلك قالبرايث، قودوين وهيرشمان وأخيرا رومر وقروسمان اللذين أعدا نظريات جديدة لتفسير القوى المؤثرة على النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

كما أن اقتصاد المعرفة ليس اقتصادا جديدا بالكامل، فقد كان للمعرفة دور قديم ومهم في الاقتصاد، لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أصبحت أكبر مما سبق وأكثر عمقا مما كان معروفا، بل أصبحت المعرفة هي العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، وهي المنتج الأكبر في هذا الاقتصاد، وأن المعرفة، المعلومات وتكنولوجياتها هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته.

في ظل الظروف المتغيرة التي تسود السوق الدولية، والمنافسة الشديدة التي تضطر المؤسسات والدول لمواجهتها، تتحول المعرفة إلى أداة هامة من أدوات التعامل مع تطورات البيئة الدولية الجديدة، وسواء أكان الأمر يتعلق بالمؤسسات أو باقتصاديات الدول، فإن المعرفة هي مفتاح من مفاتيح الميزة التنافسية، كما تعتبر قوة دافعة نحو تحقيق النمو، في ظل تحول جذري للاقتصاد من اقتصاديات السلع إلى اقتصاديات الأفكار.

الأمر الذي يجبر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية والاندماج فيها، لذا يجب عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع التغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، و لاسيما فيما يتعلق بالتحول الذي على كل مؤسسة القيام به، التحول من موقع مميز في السوق المحلية إلى القدرة على البقاء في بيئة عالمية ذات تنافسية عالية، ويجب على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تدرك أن المعرفة وإدارتها تمدها بتفوق تنافسي في مواجهة المؤسسات المنافسة، سواء أكان على المستوى العالمي أو المحلي، وهي عامل أساسي في التحول الناجح من الاقتصاد المحمي إلى الاقتصاد التنافسي. ومن هنا تبرز إشكالية بحثنا التي قمنا بصياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاندماج في اقتصاد المعرفة؟

فما هو اقتصاد المعرفة، وما هي ميزاته وخصائصه؟ وما هي علاقته بإدارة المعرفة؟ وكيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاندماج فيه؟

وسنتناول في هذا المقال أهم التحولات الاقتصادية العالمية وما أسفرت عنه من تحوّل تجاه اقتصاد المعرفة، معرفين هذا الأخير ومبرزين أهم سماته ومبررات التحول إليه والاندماج فيه، لننتقل إلى إدارة المعرفة ودورها في تجسيد اقتصاد المعرفة، ثم نحاول التطرق إلى البيئة الجديدة التي تتواجد بها المؤسسة الجزائرية وما يفرضه ذلك من تحول عليها لمواجهة متطلبات هذه البيئة التنافسية.

المبحث الأول: تحليل البيئة الدولية والوطنية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

مع التحولات الاقتصادية العالمية الراهنة تم الانتقال من الاقتصاد الصناعي المادي إلى الاقتصاد المعرفي. فبعد أن كانت الثروة الاقتصادية تتشكل من مكونات مادية وخدمية بسيطة انتقلت إلى مكونات مادية خدمية معرفية. فلم تعد الثروة الاقتصادية مجسدة فقط في أملاك عقارية واحتياطات معدنية نفطية وغير نفطية ومنتجات صناعية تحويلية وسلع زراعية أو أرصدة نقدية، بل أصبحت تشتمل كذلك على تدفقات تكنولوجية ومعلوماتية واستشارية حقيقية وافتراضية. لذلك فإن دعم المحتوى المعرفي في الإنتاج الاقتصادي إنما أصبح بمثابة القاسم المشترك للسياسات الحديثة. وما رافق كل ذلك من تغير في عوامل الإنتاج، والتي تحولت من خامات طبيعية ومواد مصنعة أو نصف مصنعة وطاقات ومعدات ميكانيكية وقوى عاملة وموارد مالية ذاتية وخارجية. إلى عوامل أكثر ارتقاء كالابتكار العلمي والتكنولوجي وكذلك الريادة والتنظيم والإدارة والكفاءة المهنية والمهارة الفنية والقدرة على اجتذاب رأس المال الأجنبي الخارجي. وبهذا تعاظم دور المعرفة والأفكار والتكنولوجيا في الاقتصاد العالمي الجديد مقارنة بالخامات الطبيعية والمواد الوسيطة والطاقة والعمالة البسيطة والنمطية الرخيصة.

وقد صاحب هذا التوجه التحول الكبير للاقتصاد الجزائري، والتغير من النهج الاقتصادي الحمائي إلى الانفتاح على الاقتصاد العالمي لأسباب عديدة، أهمها الأزمة الاقتصادية لمنتصف الثمانينيات وما صاحبها من نقص في الموارد المالية الجزائرية، بالإضافة إلى شروع الجزائر قبل ذلك في إصلاحات اقتصادية بدأت مع إعادة الهيكلة لتنتهي بمنح الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية

العمومية وفتح المجال أمام المؤسسات الاقتصادية الخاصة، مع ما رافق ذلك من سياسات مختلفة جعلت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عرضة لخطر المنافسة المحلية والعالمية.

المطلب الأول: توجه الاقتصاد العالمي نحو اقتصاد المعرفة

رافق انتشار فكر العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها عالميا، تطور هائل وسريع في تقنيات المعلومات، الذي يقصد بها ذلك المزيج من تقنيات الإلكترونيات الدقيقة وتقنيات الحاسبات وتقنيات الاتصالات وتقنيات حفظ المعلومات ومعالجتها ونقلها وتوزيعها، وذلك في السنوات الثلاثين الأخيرة من القرن العشرين. ونتيجة لذلك تحولت المجتمعات إلى مجتمعات معلوماتية يعتمد فيها اقتصادها ورفاهية شعوبها اعتمادا كبيرا على تقنيات المعلومات، وتجلى ذلك في اعتماد مختلف القطاعات الاقتصادية على تقنيات المعلومات التي توفر سرعة الحصول على المعلومات ودقتها. وكان من بين أهم نتائج تقنية المعلومات ظهور بنوك المعلومات العالمية وشبكات خدمات المعلومات التي جمعت المعرفة الإنسانية ونتاج الفكر الإنساني ووضعتها في متناول مستخدمي هذه الشبكات. وقد حولت ثورة المعلومات المعرفة إلى مورد أساسي من الموارد الاقتصادية، وأصبح الاستثمار في مجال المعلومات والتقنية أحد عوامل الإنتاج، فهو يزيد في الإنتاجية ويزيد من فرص العمل، حتى أصبحت المعلوماتية والمعرفة بحق قاطرة التنمية والتطور الاقتصادي في مختلف دول العالم[1].

ونجد أن البشرية تعيش حاليا مرحلة اقتصادية واجتماعية جديدة تجعل المعرفة موردا تسعى المجتمعات عامة لاكتسابه، وتقتضي بالضرورة إعادة صياغة المجتمعات والسياسات للتكيف مع هذه المرحلة. فكما نقلت الزراعة المجتمعات والدول من مرحلة الصيد والرعي والتنقل إلى مرحلة الاستقرار وبناء الحضارات، وكما غيرت الصناعة في موازين القوى والعلاقات الإستراتيجية والاقتصادية الدولية، فإن المعرفة كذلك غيرت وستغير أكثر وترتقي بالمنظومات الاقتصادية والتنموية والسياسيات والإستراتيجيات الدولية. حيث نجد أنه خلال النصف الثاني من القرن العشرين اعتمد التطور الاقتصادي العالمي وبشكل متزايد على التطور التقني والعلمي، أكثر من اعتماده على التطور الكمي في الإنتاج. وفي العقدين الأخيرين منه بدء الاقتصاد العالمي يتسم بالاعتماد على المعرفة بشكل كبير جدا ويتحول تدريجيا إلى اقتصاد معرفي تشكل فيه المعرفة أكبر قيمة مضافة.

1- تعريف اقتصاد المعرفة:

يبدو أن مصطلح اقتصاد المعرفة أول ما استعمل كان مع **بيتر ديكر** سنة 1969 من أجل أن يحدد مجموع قطاعات النشاط التي تتميز بكثافة المعرفة[2]، ومن هنا بدأ المصطلح يعرف انتشارا ورواجا عبر العالم، ولكن ما يمكن قوله أنه لم يجد إجماع في تحديد مفهومه بدقة.

بحيث ظهر مفهوم اقتصاد المعرفة "économie de la connaissance" أو "économie du savoir" في تقرير لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCDE" سنة 1996 بعنوان: "الاقتصاد المبني على المعرفة"، "l'économie fondée sur le savoir"، هذا المفهوم الجديد يعرف كذلك بالاقتصاد غير المادي، وهذا الاقتصاد يرتكز على نظام نمو مبنى أساسا على تراكم المعرفة، عكس الاقتصاد السابق الذي كان مبني في أصله على العمل والجهد العضلي والموارد المادية.[3]

إن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يتعلق بكل المعارف والكفاءات المسخرة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي: التكنولوجيا، التنظيم، الإدارة، خصائص السوق... إلخ. فهو يرتكز على النشاطات المعرفية. وكل النشاطات الاقتصادية هي في الأصل نتيجة معارف جديدة ظهرت سواء عن طريق البحث العملي أو عن طريق سيرورة إنتاج السلع والخدمات، وهو يفترض تحويل التنظيم الاقتصادي ليصبح متمركزا حول المعرفة، وهو يتميز بتسارع الابتكار والإبداع، وبإنتاج جماعي للمعرفة ومشاركة لها عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل عملية تقاسم المعرفة ومشاركتها وتخزينها وكذلك خلقها وتطبيقها.

يعرف اقتصاد المعرفة كذلك على أنه هو الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها، على أن يتم ذلك من خلال الاستفادة من معلومات ومعارف بشرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كرأس مال، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي، وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، عالمية المعرفة، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي. ويمكن تعريفه أيضا بأنه الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية وكذلك في العملية التبادلية،[4] وأن النمو الاقتصادي يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات. وأصبح حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد أكثر عمقا مما كانت عليه من قبل.[5]

كما يعرف اقتصاد المعرفة بأنه: "هو الاقتصاد الذي يقوم على أساس إنتاج المعرفة ومشاركتها وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها، من خلال توليد أفكار جديدة باستخدام التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاعتماد على الجامعة ومؤسساتها، وتوظيف البحث العلمي لغرض بناء مجتمع المعرفة ". وعليه يمكن تعريف اقتصاد المعرفة بأنه: ذلك الاقتصاد الجديد الذي يعتمد أساسا في نشاطاته على استخدام المعرفة في خلق الثروة مرتكزا في ذلك على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد تم الإشارة في دراسة سنة 2000 إلى أربع مقاربات تشير إلى تغير دور المعرفة في الاقتصاد[6]:

– المعرفة من الناحية الكمية وكذلك من الناحية الكيفية هي ذات أهمية كبيرة في عملية الإنتاج.

– خلق النشاطات المعتمدة على تبادل المعرفة أصبح متسارعا.

– أصبحت المعرفة المرمزة/ المشفرة (connaissance codifiée) لقواعد المعرفة أكثر أهمية.

– الدخول لاقتصاد المعرفة يرتكز أساسا على انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ويقوم اقتصاد المعرفة على ثلاثة عناصر أساسية هي[7]:

– المعرفة والتي تعتبر من أهم عوامل الإنتاج.

– الأساليب الإدارية الحديثة والتي تعتبر مفتاحا له ومن أهمها إدارة المعرفة.

– تكنولوجيات المعلومات والاتصالات التي تعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها.

وتتمثل أهم سمات وخصائص اقتصاد المعرفة فيما يلي[8]:

– تحول تمركز العمالة من الصناعات والإنتاج السلعي إلى الخدمات التي تتسم بكثافة المعرفة.

– نمو الاستثمار في الأصول غير الملموسة.

– نمو الطلب على الخبرات ذات المستوى العلمي العالي.

– ظهور وظائف جديدة في مجالات كثيفة المعرفة، كالتعليم والخبرة والاستشارة.

– أنه اقتصاد لا يعاني من مشكلة الندرة بالمعنى التحليلي القديم بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن باستمرار زيادتها عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة.

– اقتصاد تتقلص فيه أهمية المواقع (المكان) من خلال استخدام للتكنولوجيا والشبكات الالكترونية.

– اقتصاد يصعب فيه تطبيق القوانين الضريبية.

– اقتصاد المعرفة يعني في جوهره أن قيمة المعرفة تكون أكبر حينما تدخل في حيز التشغيل ونظم الإنتاج.

– مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة هو مدى تنافسية رأس المال البشري.

– المورد الأساسي ورأس المال الرئيسي فيه هو المعرفة التي تشكل أهم مصادر الثروة والسلطة.

– يعمل من خلال اقتصاد عالمي مفتوح، بفضل التطورات التقنية الهائلة، ويدفع نحو التكامل الاقتصادي العالمي.

– أتاحت التقنية الحديثة الاطلاع على المعرفة من قبل الجميع، وبدأ احتكار المؤسسات الكبرى لها يتهاوى لصالح الأفراد.

– يوفر طيفا هائلا وكثيفا من المنتجات المتنوعة تُلبي حاجات مختلف شرائح الأفراد والمؤسسات ورغباتها

– أصبح التعاون مع المؤسسات وحتى مع الأفراد لإنتاج المعرفة أمرا طبيعيا ومطلوبا، ضمن إطار شراكة تتخطى الحدود والعقلية المركزية الضيقة.

– نموذج جديد للإدارة يستند إلى منظور متكامل من المعرفة، ويتعامل بنظرة شمولية للعملية الإنتاجية، تتجاوز المدى القصير والأهداف الخاصة بالمؤسسة فقط.

– قوة عمل تتمتع بمهارات وخبرات عالية وقابلة للتطور بشكل مستمر، وتعمل من خلال فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته.

إذن اقتصاد المعرفة يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها، بهدف تحسين نوعية الحياة من خلال الإفادة من المعارف الثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كرأس مال.

2– مبررات التحول إلى اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد السرعة الفائقة والحركة السريعة، ووسيلته هي الأقمار الصناعية والشبكات الالكترونية، حيث أن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع تحديا أمام إدارة المؤسسات الاقتصادية، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية (إدارة الندرة) في الموارد (الأموال، المعدات، اليد العاملة) والتي تتناقص بالاستخدام، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي إلى (إدارة الوفرة) حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام، فقد أصبحت المعرفة أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي والموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات.

ومما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة واتساع مجالات البحث والتطور، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حاليا في مختلف المجالات العلمية والتقنية، دون أن ننسى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ساهمت بشكل كبير في تسهيل الحصول على المعرفة وتداولها وتشاركها ومن ثم توسعها وكثافتها.

ويمكن تحديد أهمية الاقتصاد المعرفي في الفوائد التي نجنيها ومن ذلك[9]:

– أنه يساعد على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها في المجالات كلها دون حدود على المدى البعيد.

– يحقق التبادل الإلكتروني ويحدث التغيير في الوظائف القديمة، ويستحدث وظائف جديدة.

– يساعد المؤسسات على التطور والإبداع، والاستجابة لاحتياجات المستهلك.

– يؤثر في تحديد درجة النمو، وطبيعة الإنتاج،واتجاهات التوظيف للمهن المطلوبة، والمهارات التي يجب توافرها.

– القدرة على تحقيق النمو المتسارع في الاقتصاد من خلال الدور الكبير للصناعات المولدة للثروة وتكثيف استخدام المعرفة وتفعيل المعرفة المتولدة مقارنة بالصناعات التقليدية.

– ارتفاع قيمة الأصول غير الملموسة حيث تزداد أهمية الأفكار، فمثلا أسعار الأسهم في السوق المالي ترتبط قيمتها بعشرة أضعاف أو أكثر من ارتباطها بالأصول الدفترية في السجلات المحاسبية، ويعود الفرق إلى رأس المال الفكري الذي يزيد قيمة الأصول غير الملموسة كالعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والخبرات العلمية المولدة للابتكارات.

– إن إعادة استخدام المعرفة المتولدة والمتجددة يقلل من الكلفة ويسرع من طرح المنتجات في الأسواق بشكل مبكر، ويحقق العوائد ثم يؤدي إلى الاختراق المبكر للسوق وهذا يحقق ميزة تنافسية لمدة أطول للمشروع.

– إن سعر كل شيء يميل إلى الانخفاض، فبدلا من تزايد الأسعار فان النمو الاقتصادي المعرفي يدفع باتجاه تخفيض الأسعار.

– إن قاعدة الثروة في اقتصاد المعرفة هي المعرفة والفكر الخلاق المبدع المبتكر.

– إن طبيعة العاملين الجدد الذين يمتلكون قدرات عالية تحقق دخل مالي كبير إلى المشاريع، وان نسبة مساهمتهم كبيرة في الاقتصاد الجديد.

3– عوامل الاندماج في اقتصاد المعرفة:

إن التحول من اقتصاد مادي إلى اقتصاد لامادي، يقوم على أساس رأس المال الفكري والذي يتطلب تبني إستراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر، الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعرفة في المدى الطويل كالتعلم، التكوين، البحث والتطوير هذا من جهة، ومن جهة أخرى الاعتماد على تكنولوجيات متطورة والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبمعنى آخر يتطلب الاندماج في الاقتصاد المعرفي شرطان أساسيان هما إقامة بنى تحتية تكنولوجية متطورة، والاستثمار في الرأس المال الفكري.

1.3 – تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: إن تشييد بنى تحتية تكنولوجية في إطار اقتصاد المعرفة يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الحاسوب، فهذه التكنولوجيات لها دور أساسي في عملية تسريع وتجديد دورة العمل والإنتاج، فقد غيرت طريقة التفكير والعمل[10] وساهمت في تحسين ظروف الحياة وخاصة الاقتصادية منها[11] ولاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

2.3– الرأس المال الفكري: الرأس المال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية، يعرف بأنه المواهب والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة[12]، حيث أشار الكثير من الباحثين إلى أن الأصول الرئيسية للعديد من المؤسسات في ميدان إنتاج التكنولوجيا العالية تتمثل في مهارات أفرادها وفي التراكم الفكري والمعرفي الذي تملكه المؤسسة.

ويتطلب تطوير الرأس المال الفكري* الاهتمام بـ:

1.2.3– التعليم: يعتبر التعليم اليوم استثماراً في الرأسمال الفكري، له أثره البالغ في التنمية الاقتصادية، وقد جاءت نظرية الرأسمال الفكري لتأكد أثر الرأسمال البشري على النمو. وفي ظل اقتصاد المعرفة أين يتجه الاهتمام صوب النشاط كثيف المعرفة، يعتبر جانب التعليم ذو دور جوهري باعتباره النطاق الذي تبنى فيه الطاقات البشرية التي يحتاجها اقتصاد المعرفة.

2.2.3– البحث والتطوير R&D: تنتشر في اقتصاد المعرفة مخابر البحث والتطوير، وتولي لها الحكومات والمنظمات والمؤسسات الاقتصادية بالغ الاهتمام باعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي، والدخول في اقتصاد المعرفة يقتضي رفع نسبة الإنفاق على مشاريع البحث والتطوير من الناتج الداخلي الخام، إذ تعتبر هذه النسبة مؤشر ضمن مجموعة مؤشرات دالة على وضعية اقتصاد المعرفة في بلد ما.

4– دور إدارة المعرفة في اقتصاد المعرفة:

يقوم اقتصاد المعرفة، أساسا على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، فدخول المؤسسات في اقتصاد المعرفة مرهون بكفاءة برنامجها لإدارة المعرفة، والذي يتطلب مجموعة من الأمور أهمها[13]:

- الاعتراف بالمعرفة كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودة المادية الملموسة.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة، ونماذج إدارية جديدة.
- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
- إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.

---

*رأس المال الفكري:هو المعرفة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة. وقد صنف ستيوارت رأس المال الفكري في ثلاث فئات:

- **رأس المال الهيكلي**: يتمثل في المعرفة الصريحة التي يتم الإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة، فهو يمثل كل القيم اللامادية التي تبقى في المؤسسة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل.
- **رأس المال البشري**: ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد وتضم المهارات، الخبرات، الإبتكارات...
- **رأس المال الزبوني**: ويتمثل في القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء للمؤسسة، الموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقاتها المتميزة بها، إن هذه العلاقات ذات قيمة كبيرة.

وتلعب الموجودات المعرفية الكامنة في عقول البشر دورا رئيسيا في الاقتصاد المعرفي، حيث تحتاج هذه المعرفة لإدارة فعالة لإستخراجها ومعالجتها ثم استثمارها، حيث توفر إدارة المعرفة كافة العمليات والتقنيات اللازمة لذلك والانتقال من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق.

المطلب الثاني: انفتاح السوق الجزائرية ودور المعرفة في مواجهة المنافسة العالمية.

عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر عدة مشاكل وأزمات، ابتداء من مرحلة التسيير الاشتراكي، وصولا إلى مرحلة الإصلاحات وما صاحبها من إعادة للهيكلة واستقلالية لهذه المؤسسات، غير أن هذه التحولات لم تكن كافية لتحقيق الأهداف المسطرة، خصوصا وأن الانتقال إلى اقتصاد السوق، رافقه تحرير سريع للتجارة الخارجية وفتح المجال لإنشاء مؤسسات اقتصادية خاصة كانت سابقا محرومة من النشاط في بيئة احتكارية ، فوجدت هذه المؤسسات العمومية منها والخاصة نفسها في وضعية حرجة نتيجة المنافسة المفروضة عليها من الخارج وكذلك من الداخل، حتى أن بعضها أصبحت تقوم باستيراد المواد التي كان من المفروض أن تنتجها، هذا بالإضافة إلى مشاكل أخرى داخلية متعلقة بالخسائر المالية، نتيجة تدهور قيمة العملة، وتم ذلك كله في ظل غياب تخطيط إستراتيجي تنموي شامل ومتكامل.

ولمواكبة التطورات العالمية، تم الدخول في صميم الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر، مع محاولات الانتقال إلى اقتصاد السوق، بغرض إنعاش الاقتصاد الوطني والخروج به من مرحلة الجمود، وهو ما جعل المؤسسات العمومية الاقتصادية تعرف تغييرا ولو جزئيا في قوانين تسييرها وعلاقاتها مع الهيئات الخارجية، حيث مكنها ذلك التحول من إتباع نمط تسييري حر من كل القيود السابقة، ورتبت لنفسها إطار عمل يتناسب والتغيرات الخارجية.

1- انفتاح المؤسسات الجزائرية على السوق العالمي:

ينبغي أن نشير إلى واقع التحديات التي تواجه هذه المؤسسات وتفرض عليها جملة من القيود الجديدة لا يمكنها إلا أن تتكيف معها إذا كانت تطمح إلى البقاء[14]. ومن ذلك مواعيد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية ومنطقة التبادل الحر وبالتالي الاندماج في الاقتصاد العالمي وما يفرضه ذلك من قيود وتحديات أهمها:

– **المنافسة:** تستدعي المنافسة القدرة على تقديم المنتج الذي يكفل السيطرة على أكبر مساحة من السوق، عبر تخفيض التكلفة مع الحفاظ على مستوى جودة مرتفع، ويكون ذلك بالاعتماد على المعرفة كأهم أصل لكسب ميزات تنافسية عالية.

– **العالمية:** يعني تحول العالم إلى قرية صغيرة محدودة الأبعاد متنافسة الأطراف، وفي هذا السياق على المؤسسات أن تفكر عالميا وتنتج محليا، فهي معرضة للمنافسة من مختلف المؤسسات العالمية وكذلك مستهلكوها يتطلعون لمنتوجات تنافسية وهم على دراية بما يوفره المنافسون عبر العالم خاصة مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما توفره لهم من معلومات.

– **الجودة الشاملة:** أصبحت مقياس التقدم والتميز والازدهار، سلاح للمفاضلة عند عقد الصفقات، وهدف لتجاوز الحدود الجغرافية والدخول إلى الأسواق العالمية.

– **التحديات التكنولوجية:** فتقنية المعلومات الحديثة تخلق لإدارة المؤسسة خيارات إستراتيجية لم يكن الحصول عليها أمراً سهلاً من خلال أساليب تكنولوجية بسيطة.

– **اتخاذ القرارات في عالم متغير:** حيث هناك حاجة إلى رؤية مستقبلية واضحة، وإستراتيجية ملائمة لتتعامل من خلالها مع كل التحولات والتحديات، وتتخذ قراراتها.

2– استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية:

تعتبر استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية أمر ضروري لزيادة كفاءتها كمبدأ ، ورغم أنها لم يتم تقنينها إلا أواخر سنة 1988 إلا أن مصدرها يعود إلى النصوص والمواثيق الأساسية للبلاد وعلى وجه الخصوص الميثاق الوطني لسنة 1986، والذي أشار إلى ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية وبسط المجال للتحكم أفضل في قواعد التسيير، والجديد الذي جاء به المشرع من خلال قوانين سنة 1988 [15]هو السعي إلى جعل مبدأ الاستقلالية أداة لتحقيق اللامركزية بكل أبعادها[16] وذلك بمنح هذه المؤسسات درجات واسعة من الحرية التي تجسدت في: إلغاء الوصاية القطاعية في طبيعة الخدمة العمومية، تطبيق القواعد التجارية في تسيير أعمال المؤسسات المستقلة، حرية تحديد أسعار المنتوجات وأجور العمال، إمكانية تحقيق

استثمارات دون المرور بالهيئة المركزية للتخطيط[17] ، فرض عقوبات صارمة عليها في حال ما لم تقم بإلتزاماتها المالية أمام الغير، بحيث تصل هذه العقوبات إلى حد الإعلان عن إفلاسها وحلها.

لمواجهة النتائج السلبية الناتجة عن العجز المالي المسجل لدى المؤسسات العمومية الاقتصادية، شرع في تطبيق إصلاحات اقتصادية من خلالها طبقت سياسة استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية التي فصلت بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة وصلاحية الإدارة والتسيير فيها، فإن المؤسسة الاقتصادية العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة، والدولة مالكة مساهمة في رأس مال المؤسسة، لكن لا تسيرها، ويعبر عن هذه الملكية بالأسهم التي تصدرها المؤسسة للدولة، مقابل تحويل هذه الأخيرة لحصص عينية أو نقدية وجعلها تحت تصرف الشخصية المعنوية الممثلة للمؤسسة.[18] نقصد بذلك أن تتصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها فيما يتعلق بكل أمورها ونشاطاتها المختلفة وبالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية، والوصول إلى أهدافها.

1.2- أهداف استقلالية المؤسسات: تهدف السلطات من خلال تطبيق استقلالية المؤسسات إلى:

- إحياء شخصية وهوية المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- وضع منهج لتنظيم الاقتصاد الوطني، بحيث تؤدي الاستقلالية إلى تطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات .
- رفع التدخل المباشر للدولة، وتحسين فعالية المؤسسة العمومية الاقتصادية.
- إعادة الاعتبار للمؤسسة بتحديد أهميتها وشخصيتها وإعطائها الحق في إدارة أعمالها بنفسها لتفرض مكانتها في السوق وفق أساليب حديثة.
- بعث أشكال تنظيم وتسيير جديدة خاصة على مستوى قمة المؤسسة، وذلك بغرض تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- إعطاء المؤسسة المستقلة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية والتجارية وتنظيم علاقاتها الاقتصادية.

ومن أجل أن تتجسد استقلالية المؤسسات العمومية، تم إنشاء أجهزة تعمل على الربط بين المؤسسة العمومية الاقتصادية والأجهزة الأخرى، ومن أهم هذه الأجهزة صناديق المساهمة التي

عوضت بعد ذلك بالشركات القابضة، وهي الآن شركات تسيير المساهمات التي تعتبر كأداة ربط إلى جانب دورها في التخطيط والمراقبة.

يدخل في إطار استقلالية المؤسسات كل مؤسسة ذات طابع صناعي أو تجاري أو مالي أو تعمل في نشاط النقل أو البناء أو الأشغال العمومية و بصفة عامة فهي تمارس نشاطا اقتصاديا.

2.2- برنامج التعديل الهيكلي للمؤسسات: بهدف تعميق الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات الصناعية والعمل على ضمان الحماية للفئات المتضررة من هذه الإصلاحات وبعث النمو الاقتصادي، وحسب صندوق النقد الدولي فإن الأهداف المسطرة لهذا البرنامج كانت كالتالي[19] :

- تحقيق نمو متوسط مستوي بقيمة 5 % من الناتج الداخلي الإجمالي خارج قطاع المحروقات.
- تخفيض التضخم إلى 10.3%.
- التخفيض من عجز الميزانية إلى 1.3% مقابل 2.8 % سنة 95/94.
- التحرير التدريجي للتجارة الخارجية.
- الإلغاء الكلي للقيود المفروضة على الأسعار وهذا قبل نهاية 1996.
- وضع إطار تشريعي للخوصصة.
- خدمة الدين تبقى بين 45% إلى 50% حتى 1995.
- بالنسبة لاحتياطات الصرف الهدف هو الوصول إلى ما يعادل 3 أشهر من الواردات وهذا ابتداء من سنة 1997.
- تنمية الادخار الوطني لتمويل الاستثمارات وخلق مناصب شغل.
- التحكم في نمو النفقات العامة.
- تشجيع القطاع الإنتاجي.
- دعم الفئات الأكثر تضررا من عملية التعديل ذاتها.[20]

3.2- عوائق تطبيق الاستقلالية: إن تطبيق الاستقلالية على المؤسسات العمومية واجهته بعض المصاعب تتمثل فيما يلي:

- عوائق مالية: وتمثلت في سوء التسيير المالي الذي أدى إلى لجوء المؤسسة العمومية للإقتراض من الخارج من أجل تغطية العجز المالي.

– **عوائق إنتاجية:** تمثلت في انعدام مرونة الجهاز الإنتاجي.

– **عوائق إجتماعية:** إذ أصبحت المؤسسة العمومية مركز معالجة المشاكل الاجتماعية للعمال أكثر منها مركز إنتاج القيمة المضافة.

– **عوائق تكنولوجية:** لم تكن للمؤسسة العمومية الحرية في اختيار مصدر التكنولوجيا وبالتالي لم تكن لها الحرية في ممارسة وظيفة البحث والتطوير.

– **عوائق تنظيمية:** وتتمثل في سلبية نظام الرقابة، ومن أجل الخروج من هذه الأزمة كان لا بد من الدخول في إصلاحات هيكلية وتنظيمية في المؤسسة العمومية من أجل الاهتمام أكثر بالكفاءة في التسيير والإنتاج حيث أنها تمثل المحور الرئيسي لاستقلالية تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية

المبحث الثاني: اقتراح منهجية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

وضع منهجية لإدارة المعرفة حيز التنفيذ ليس عملية طارئة يجب أن نسعى إلى تحقيقها بصورة عشوائية، بل يجب أن نتبع خطة مدروسة، وعملية معدة جيدا، قائمة على ارتباط وثيق بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها. ومن هنا يجب أن نفهم أن إدارة المعرفة ليست هي الحل الشافي الذي من شأنه أن يوفر حلول سريعة للاختلال التنظيمي لكيان ما، ولكن كوسيلة لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة والمرتبطة بالحفاظ على المعرفة وتشجيع الإبداع والابتكار. وسنحاول هنا اقتراح منهجية عملية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية، والذي نرجو أن تكون محل اهتمام من قبل المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، وهي تدور حول المحاور التالية:

- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- خلق قسم/ تعيين فريق مسئول عن إدارة المعرفة في المؤسسة.
- نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة.
- خلق ثقافة المعرفة داخل المؤسسة.
- تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- بناء ذاكرة المؤسسة وتطويرها.

المطلب الأول: تحديد أهداف إدارة المعرفة وخلق قسم/ تعيين فريق مسئول عنها

هنا سنقوم بالتعريج عن الخطوتين الأوليتين في المنهجية المقترحة واللتان تعدا أساس الانطلاق في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

1- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

يعتبر تحديد الأهداف أمرا حاسما لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، في هذه المرحلة يجب أن تدرك المؤسسة أن إدارة المعرفة مقاربة في خدمة الإستراتيجية الشاملة لها،[21] لذا يجب العمل على أن تكون أهداف إدارة المعرفة قادرة على أن تسهم في تدعيم غيرها من الأهداف مثل تلك المتعلقة بـ: إدارة الموارد البشرية، سياسة الصيانة، وتطوير تقنيات الإنتاج، ومهارات المؤسسة للسماح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.[22] وحتى تكون أهداف إدارة المعرفة في خدمة الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، يجب أن تسمح بـ :

- رسملة المعرفة "capitalisation des connaissances" المكتسبة والمعلومات المتاحة لدى المؤسسة ذات الصلة بالميادين الحرجة المتصلة بأنشطة المؤسسة وأهدافها.
- إنشاء ذاكرة تنظيمية للمؤسسة لضمان استدامة المعارف المكتسبة أثناء القيام بأنشطتها.
- تيسير الوصول إلى المعرفة المبتكرة في مجال عمل المؤسسة للسماح لمختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة بتحديث معارفهم، وحتى يكونوا في تناغم مع التطورات التكنولوجية المعروفة من قبل القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.
- الترويج لثقافة تبادل المعلومات والخبرات والمعارف مع مختلف أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتمهيد السبيل لسياسة العمل التعاوني لتحسين الكفاءة.

ويمكن ذكر بعض الأهداف الرئيسية لنهج إدارة المعرفة في المؤسسة[23]:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الطويلة أو غير الضرورية.
- تحسين خدمة الزبائن عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات بفاعلية أكبر.
- تفعيل المعرفة لتحسين طرق تقديم الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.

– إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات المتراكمة المكتسبة من/ وأثناء الممارسة اليومية.

– مساعدة المؤسسة على الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد" اقتصاد المعرفة"، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة، والتجارة الالكترونية.[24]

2– خلق قسم/ تعيين فريق لقيادة مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة:

وضع منهجية لإدارة المعرفة حيز التنفيذ أساسه المشاركة، فهو مشروع فريق يعني جميع أفراد المؤسسة، والذي يتطلب مشاركة جميع الأفراد من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى في التسلسل الهرمي. هذا النهج القائم على المشاركة أمر ضروري إذا أردنا ضمان التزام جميع الأفراد بها، أين الجميع في المؤسسة يلعب في نفس الوقت دور المنتج والمستهلك للمعرفة.

لكي يكون فريق المشروع فعالا، يجب أن يكون متعدد الكفاءات، متعدد التخصصات ويجمع حساسيات متعلقة بميادين تتأثر بقوة إدارة المعرفة. وهو عبارة عن أشخاص مسئولين عن إدارة: الموارد البشرية، نظام المعلومات والاتصالات، التنظيم، والخبراء الذين يمثلون المهن ويشكلون قلب نشاط المؤسسة. ووفقا للأدبيات المتخصصة، فريق القيادة لمشروع إدارة المعرفة يجب أن يكون متشكلا من[25]:

– رئيس مدير المعرفة Chief Knowledge Management[26] (CKO): هذا الدور مسند إلى المديرية العامة للمؤسسة (الإدارة العليا)، ويلعب رئيس مدير المعرفة CKO دورا رئيسيا في نجاح مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة. والواقع أن وضع إدارة المعرفة حيز التنفيذ يتطلب مشاركة حقيقية لرئيس مدير المعرفة CKO، لأن التحديات كبيرة، والموارد التي ستخصص هامة في هذا الصدد، وهو يدعى للتدخل على مستويات عدة:

– يزرع فكرة التغيير داخل المؤسسة.

– يلعب دور القيادي الذي يجمع الجهود حول الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ولمشروع إدارة المعرفة فيها.

– يمول مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة ويخصص له الموارد والإمكانيات اللازمة.

– يحفز الأفراد عن طريق التدريب والاتصال، ويخلق مناخ من الثقة الذي يشجع على العمل التعاوني.

– يستشار رئيس مدير المعرفة على فترات منتظمة للمصادقة على الخيارات الهيكلية للمؤسسة.

– **مدير المعرفة** Knowledge Manager: يدير العملية الشاملة لخلق المعرفة في المؤسسة. وهو المنشط لفريق المشروع. وفي هذا الصدد هو مكلف بـ:

- تحديد رؤية المؤسسة في ما يخص إدارة وخلق المعرفة.
- تنشيط فرق الخبراء.
- اكتشاف المواهب ومصادر المعرفة.
- تصميم وتوزيع أدوات تحرير، وتوزيع المعرفة.
- الاستماع إلى المستخدمين.
- تقييم وقياس مساهمة قاعدة المعرفة.
- اقتراح تحسينات على نظام إدارة المعرفة لضمان تطوره.

– **فريق الخبراء**: هذا الفريق يتكون من أفراد يجمعون في نفس الوقت معرفة صريحة ومعرفة ضمنية مكتسبة أثناء أدائهم لمهامهم والتي تعتبر حاسمة وأساسية، ينبغي تشخيصها عليها وإضفاء الطابع الرسمي عليها لضمان استمرارية الأداء السليم للمؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. الاتجاه موجه حاليا إلى مقاربة تجميع الخبراء وفقا للحرف/ المهن/ التخصصات الحساسة.

– **مسؤلوا الموضوع أو الميدان**: هم مكلفون بموضوع محدد (مثل الصيانة، الموارد البشرية، المسائل القانونية....). يتدخلون في تشكيل مجموعة من المعرفة من خلال عملية الجمع، التنشيط، السؤال/جواب، رصد نوعية وصحة المعلومات والمعارف.

– **الفريق التقني لإدارة المعرفة**: هو مجموعة من الأفراد المكلفة بالجوانب التقنية المتصلة بتوفير مختلف الأدوات والمنتجات، والدعائم المعلوماتية اللازمة. ويتكون هذا الفريق من:

✓ فريق التنفيذ: مسئول عن التنفيذ والتحديث الدوري لأدوات، ومنتجات إدارة المعرفة.

✓ المسئول عن الموقع الالكتروني: مسئول عن تنشيط وتحديث خدمة الوسائط المتعددة: شبكة الانترانت والاكسترانت وبوابة الإنترانت، صفحات الويب، منتديات المناقشة، جدول أعمال جماعي، تنمية التطبيقات الخاصة...

✓ أمين الوثائق: يعطي الفريق دعما لا ينكر في مجال توفير المعلومات الوثائقية الرسمية (الوثائق والتقارير والدوريات وقواعد البيانات الببليوغرافية...) ويمكن أن يضمن وظيفة اليقظة الوثائقية عن كل ما يتعلق بالتقنيات الخاصة بنشاط المؤسسة.

المطلب الثاني: نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة، وخلق ثقافتها داخل المؤسسة

هنا سنقوم بمعالجة ثاني خطوتين في المنهجية المقترحة، والمتمثلتان في نشر الوعي والالتزام بمشرع إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وخلق ثقافة تدعم ذلك:

1- نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة داخل المؤسسة:

يعتبر هذا المحور القاعدة والأساس الذي يبنى عليه العمل في إدارة المعرفة داخل المؤسسة حيث لا سبيل إلى تبني العمل بإدارة المعرفة من دون خطوات عمليه تجاه تحقيق الوعي بإدارة المعرفة وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة نذكر منها:

- إشراك عدد كبير من الأفراد بكافة المستويات الإدارية من مدراء، رؤساء أقسام، موظفين في دورات متخصصة في إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم إدارة المعرفة ومطالبة كافة المشاركين بالتوعية لبقية الأفراد ونقل المعرفة المكتسبة إليهم.

- التزام من الإدارة بتحقيق هذا المفهوم يكلف قسم إدارة المعرفة في المؤسسة بوضع الأسس لتطبيق إدارة المعرفة وصياغة الإستراتيجية الخاصة بها، ومتابعتها ضمن خطة عمل واضحة تتضمن مهمات أساسية في كافة المحاور.

- إعداد نشرة متكاملة عن إدارة المعرفة: مفهومها، أهميتها، علاقتها بتحقيق الأهداف وفائدتها على المستوى الفردي والمؤسسي وتوزيعها لكافة الأفراد.

- إعداد استبيان استطلاعي لعينة ممثلة لأفراد المؤسسة لقياس الفهم لمفهوم إدارة المعرفة ومدى ممارستهم لعملياتها في أعمالهم اليومية، واعتماد هذا الاستبيان كمرجع للتخطيط.

- القيام بزيارات ميدانية إلى كافة الأقسام والفروع حيث يلتقي الفريق مع كافة الأفراد المعنيين وفق جدول معلن وموضح فيه الهدف من الزيارة والأشخاص المعنيين بالاجتماع ليتم شرح مفهوم إدارة المعرفة بشكل مبسط وإسقاط هذا المفهوم على واقع العمل ضمن الأقسام، وفائدة العمل به للفرد والمؤسسة .

– إعداد وسائل تعليمية دعائية تساند ترويج هذا المفهوم وتوضح أهميته وذلك بشكل يتضمن قبوله والتفاعل معه ودعمه عن طريق صور دعائية تعلق في كافة أنحاء المؤسسة.

2– خلق ثقافة المعرفة في المؤسسة:

ثقافة المعرفة لها دور حيوي في عملية إدارة المعرفة، ولاسيما بناء المعرفة. فنجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة الأفراد في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء،[27] وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، وتشجيع الأفراد على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي وعدم تأنيبهم عند الخطأ الذي يرتكب بمناسبة التجربة للوصول إلى حلول أفضل[28]، من خلال أربع وظائف رئيسية هي:

– إعطاء أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة الأفراد نفس القيم والمعايير والمدركات يعطيهم الشعور بالانتماء المشترك، مما يساعد على تطوير الهوية التنظيمية المشتركة.

– تعزيز الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

– تعزيز استقرار نظام المؤسسة: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أفراد المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام، مما يعزز الاستقرار الإيجابي لنظام المؤسسة.

– تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم[29].

كما يمكن تلخيص خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في النقاط التالية[30]:

– فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة.

– دعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة.

– تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة، مع وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة.

– تشجيع الأفراد على الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

– تقدير الإنجاز والاعتراف به، وتقييم مشاركة وتقاسم المعرفة، والتشجيع والحث على العمل الجماعي.

- تصميم أنظمة حوافز تكافئ الأفراد جزئياً على أساس مساهماتهم المعرفية.
- تقييم القرارات وعملية صنعها على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك.
- تكريم الأفراد والاحتفاء بهم لمشاركتهم المعرفة واستخدام المعرفة.
- تعيين وترقية الأفراد على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة.
- إتاحة بعض الوقت للأفراد لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها.
- تعليم وتدريب جميع الأفراد على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.[31]

المطلب الثالث: تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء الذاكرة.

هنا سنقوم بعرض ثالث خطوتين في المنهجية المقترحة، وتعد هاتين الخطوتين أساس تنشيط إدارة المعرفة في المؤسسة وتثبيتها، وهما تجهيز المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة، ومنه بناء ذاكرة المؤسسة وتطويرها.

1- تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة العصب النابض الذي من خلاله يمكن أن تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام في المؤسسة بسهولة ويسر، وبالتالي يمكن أن يتحقق النجاح للمؤسسة في تطبيق مشروع إدارة المعرفة فيها،[32] لذلك يجب أن يتم تحديد ما يلي :

- المتطلبات الضرورية لإنشاء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، من أدوات وحواسيب وأجهزة وحصر هذه الوسائل التي سوف تحقق أفضل وسيلة تمكن الأفراد من الدخول إلى مصادر المعرفة بسرعة وسهولة
- تأسيس شبكة اتصال داخلي (انترانت)، وشبكة اتصال خارجي (اكسترانت).
- التزود بالتدفق العالي لشبكة الانترنيت وإنشاء وتأسيس مواقع تفاعلية عليها (إعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات والأنشطة التجارية والتسويق الالكتروني وتبادل المستندات مع الزبائن والموردين).
- التأكد من أن جميع العمليات والنشاطات التي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر مع إستراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل أوتوماتيكي (كإنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية، والأنظمة الداعمة للقرارات... الخ).

– تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في أوساط وقواعد الكترونية تمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومة، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الكمبيوتر تهدف إلى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الالكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأنظمة الخبيرة.

– تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد ليتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم من خلال تسهيل التعامل الالكتروني والدخول إلى غرف الحوار والتعلم الالكتروني الخ.

2– بناء ذاكرة المؤسسة وتطويرها:

تهدف ذاكرة المؤسسة إلى الجمع، والحفاظ ونقل المعرفة المكتسبة من طرف المؤسسة.[33] وتشمل هذه المعرفة على حد سواء المعرفة المحتجزة لدى الجهات الفاعلة، والوثائق المنتجة أو المستخدمة من طرف المؤسسة. وهي تفترض أن كل فرد من المؤسسة يملك معرفة أو خبرة ذات الصلة بالعمل، وبالتالي هو فاعل في الذاكرة الجماعية للمؤسسة. هذه المعرفة تخص في نفس الوقت كلا من المهارات المكتسبة خلال الحياة العملية، والمعرفة والمهارات الفنية، والكفاءات الخاصة بالفرد، وتتفرع ذاكرة المؤسسة إلى ثلاثة ذاكرات فرعية (الذاكرة التنظيمية، ذاكرة المشروع، الذاكرة التقنية).

1.2– الذاكرة التنظيمية: تجمع المعرفة ذات الصلة بأنشطة المؤسسة (التنظيم) على جميع المستويات. ويمكن أن تشتمل على معلومات عن الهياكل التنظيمية الحالية والماضية، عن الموارد البشرية، عن التكنولوجيا المستخدمة، القوانين واللوائح، التصميمات والتراخيص ....الخ.

2.2– ذاكرة المشروع: ترتبط ارتباطا مباشرا بمهمة معينة أجريت داخل المؤسسة. وهناك فريق من الأفراد يشكل لوقت معين لتنفيذ مشروع محدد جيدا. ذاكرة المشروع تجمع المعرفة، المهارات الفنية، الكفاءات التي كانت ضرورية لإنجاز هذا المشروع.

3.2– الذاكرة التقنية: تتعلق بحرفة معينة. تركز على الفضاء العملي للمؤسسة، أي على الخبرة ذات الصلة بالعمل. وهي تتشكل من المعرفة المتصلة بحرفة معينة واللازمة لتنفيذ واجبات أفراد المؤسسة بالنظر إلى نشاط معين.

في الواقع، منهجية إدارة المعرفة تقوم على المشاركة التي تدعو الجميع إلى الانضمام، سواء في مرحلة الرسملة "capitalisation"، أو التقاسم أو إنشاء معرفة جديدة. ومن المعروف أن التغيرات

المفاجئة في أنماط العمل غالبا ما تسبب المقاومة وأحيانا حتى الرفض من قبل أفراد دعوا لتبادل مهاراتهم الفنية، أو إلى تغيير أساليب عملهم حتى ولو من أجل الصالح العام. ومن هنا يجب التنبيه إلى عدة عوامل قد تؤدي إلى فشل مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة لذا يجب الحذر منها وتفادي الوقوع فيها، هذه الأخطاء بقدر ما تظهر الإخفاقات الأكثر بروزا في إدارة المعرفة، فإنها تكشف الصعوبات الحقيقية في إدارة المعرفة ومن أبرز هذه الأخطاء الشائعة نجد:

– عدم تطوير تعريف عملي للمعرفة يكون متعارف عليه لدى كل المنضمين للمؤسسة والمتعاملين معها.

– التأكيد على أن المعرفة رصيد لا تدفق في حين أن أثر المعرفة يكون بالتدفق والمشاركة والتقاسم.

– رؤية المعرفة بشكل أساسي كموجود خارج رؤوس الأفراد في حين أن أهم المعارف هي المعارف الضمنية.

– عدم تحقيق الفهم المشترك لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها ومن ثم عدم تحديد موقع مشروع إدارة المعرفة.

– التفريق بين مبدعي المعرفة والعمال العاديين، الأمر الذي يضيع على المؤسسة رصيد مهم من المعرفة التي يمكن أن تستفيد منها والتي تكون متواجدة لدى عمال عاديين.

– التركيز على الماضي والحاضر وإهمال المستقبل، في حين أن كل قرارات المؤسسة متعلقة بالمستقبل.

– استبدال الاتصال البشري بواجهة تكنولوجية و السعي لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة بالإضافة إلى التنميط المبالغ فيه مع كبح التفكير والآراء، وعدم إدراك أهمية التجربة والخطأ.

خاتمة:

إن اقتصاد المعرفة اقتصاد يقوم على فهم جديد أكثر عمقًا لدور المعرفة في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع وهو الاقتصاد الذي يقوم على التوظيف الأمثل للثروة المعلوماتية والرقمية التي أفرزتها التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث أصبحت المعرفة قيمة اقتصادية في حد ذاتها تحقق القيمة المضافة من خلال إنتاجها وتسويقها. وتسارع التحولات التكنولوجية في عصرنا يبيّن بكل وضوح أن البقاء خارج دائرة المعارف الحديثة وعدم التمكن من النفاذ إلى شبكات المعلومات والاتصالات والانتفاع بخدماتها في مختلف الميادين سيكون من أسباب

التهميش والإقصاء في المستقبل ومن أكبر أسباب الفجوة التنموية بين الشمال والجنوب وبين الفئات الفقيرة وغيرها في نفس المجتمع. إن توفر المعرفة يجعلها تتحول إلى سلعة تزداد أنواعها يوماً بيوم ويزداد دورها في الاقتصاد العالمي الذي يتحول إلى اقتصاد المعرفة.

أملت ضرورة التوجه نحو اقتصاد المعرفة تحد في كل القطاعات الاقتصادية، ويحث الإدارة العليا في المؤسسات والقطاعات التي لا تتنافس عالميا نحو إعادة صياغة استراتيجياتها، ففي ظل البيئة التنافسية المرتكزة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف، أصبحت الأصول الفكرية واحدة من المرتكزات الرئيسة بالنسبة للمؤسسات، حيث تسعى إلى الاستثمار فيها، ونقلها، ومحاكاة أفضل النماذج وتطبيقها على النحو الذي يحقق لها تميزاً من خلال إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية، وكذلك من خلال تطوير الهياكل، والوظائف والعمليات.

فعلى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نجد عليها أن تكيف أنشطتها الإدارية وما يتماشى مع هذا المفهوم الجديد (إدارة المعرفة) من خلال إدخاله ضمن الإستراتيجية وجعل نظام الحوافز والمكافآت يدعم القيام بعمليات إدارة المعرفة، وينشط الموارد البشرية للاتجاه في هذا الطريق، ويدعم الاستعداد والقابلية لديهم، كما يجب عليها أن تكتسب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتسعى إلى الأعمال الالكترونية، كما يجب عليها أن تتجه في تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، من تشخيص للمعرفة، اكتساب، حفظ، مشاركة، وتطبيق، وهذا كله لن يكون قبل تنبي المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة. وقد حاولنا اقتراح منهجية قد تساعد المؤسسات التي تريد إتباع هذا النهج والسير فيه، تتدرج هذه المنهجية عبر سبع مراحل متابعة:

- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- خلق قسم/ تعيين فريق مسئول عنها.
- نشر الوعي والالتزام بمشروع إدارة المعرفة.
- خلق ثقافتها داخل المؤسسة.
- تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- بناء ذاكرة المؤسسة.
- تفادي عوامل فشل مشروع إدارة المعرفة في المؤسسة.

الهوامش:

[1] أبو الشامات محمد، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 28، ع1، 2012، ص ص 591-610

[2] Peter Drucker, The Age of Discontinuity. Guidelines to our changing society, New York, Harper & Row, 1965, chapitre 12.

[3] OCDE, L'économie fondée sur le savoir, Paris, OCDE, 1996.

[4] United Kingdom dep of trade and industry, our competivie future – building the knowledge economy, London 1988, p 417.

[5] أفانيش بيرو سود،الفجوة المعرفية،ترجمة صفاء روماني،مجلة الثقافة العالمية،عدد مارس- أفريل2001، ص 175.

[6] Smith, K., (2000), « What is the knowledge economy ? Knowledge-intensive industries and distributed knowledge bases », papier présenté à la conférérence d'été de DRUID sur L'économie apprenante –entreprises, régions et institutions, 15-17 juin 2000, Aalborg, Danemark.

[7] توماس ستيوارت، ثروة المعرفة-رأس المال الفكري، ترجمة علا احمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة 2004، ص 22.

[8] P. Schwartz et autres,The remerging global knowledge Economy: proceedings of the future of the global economy, OECD 1999, P 82.

- Carl Shapro, Information rales castratégic guide to the network Economy, New York :MIT Press, P 22.

- Paula Mazi et autres, Une nouvelle économie, finance& développement, vol 38, N° 02, juin 2001, p 38.

– صايل علي نبع، تأثير رأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة: دراسة تطبيقية في محافظة الأنبار مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج8، عدد 15، العراق 2016، ص ص 73-47

– أبو الشامات محمد، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 28، عدد1، 2012، ص ص 591-610.

[9] محمد بن علي بن أحمد القيسي، ملامح الاقتصاد المعرفي المتضمنة في محتوى مقررات العلوم الشرعية في مشروع تطوير التعليم الثانوي بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في المناهج وأساليب التدريس العامة قسم المناهج والتدريس، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص ص 27-28

– محمد رقامي، دور أهمية المعرفة واقتصاد المعرفة في تطوير الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة رماح للبحوث والدراسات – مركز البحث وتطوير الموارد البشرية –رماح –الأردن، عدد 21، 2017، ص ص 250- 233

[10] تقرير عن التنمية الإنسانية العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنساني، 2003.

[11] أحمد أمجدل، معراج هواري، اقتصاد المعرفة والتعليم عن بعد، مجلة دراسات العدد03،2005، ص ص202-203.

[12] توماس ستيورت، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[13] كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة – دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص 123

[14] الزين منصوري، كواش خالد، دور المعرفة و لابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2007.

[15] يتعلق الأمر بالقوانين التالية:

- القانون رقم 88- 01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية .
- القانون رقم 88- 02 المتعلق بالتخطيط
- القانون رقم 88- 03 المتعلق بصناديق المساهمة
- القانون رقم 88 -04 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المتضمن القانون التجاري، والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

[16] بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002 ،ص 109.

[17] المادة الثالثة 03 من القانون رقم 88-02 مورخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالتخطيط.

[18] أنظر المادة الثالثة 03 و الرابعة 04 من القانون رقم 88 -01 مؤرخ في 12 جانفي المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الإقتصادية. أنظر المادة الثانية 02 من القانون رقم 88 -04 مؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للأمر رقم 75 -59 المتضمن القانون التجاري والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

[19] حاكمي بوحفص، الإصلاحات الاقتصادية ، نتائج وانعكاسات – دراسة حالة الجزائر، ورقة مقدمة لملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية جامعة سطيف، 29 – 30 أكتوبر 2001.

[20] El hadi makboul , le P.A.S en Algérie : problématique et application, un revue du CENEPAP . N° 15. 2000 .P.09.

[21] طيب داودي، بن خليفة أحمد، فاعلية إدارة المعرفة في صناعة القرار الاستراتيجي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 13، جوان 2013، جامعة بسكرة – الجزائر، ص 35.

[22] كمال العقاب، مرجع سابق، ص 155

[23] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2008، ص ص 157-158

[24] محمد عواد الزيادات،اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة،دار صفاء للنشر و التوزيع،ط1،عمان2008، ص 61.

[25] وديعة ماضي، بودربان عزالدين، دور فريق العمل في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قالمة،

The Jordanian Journal for Library and Information Science 2013 vol.48 Issue 1, pp. 191 – 240

[26] -Michael J. Earl and Ian A. Scott,What Is a Chief Knowledge Officer? consulté le 05/06/2017 sur : http://sloanreview.mit.edu/article/what-is-a-chief-knowledge-officer/

– كمال العقاب، مرجع سابق، ص 156

[27] حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية،جامعة الزيتونة،الأردن 2005.

[28] Honeycutt Jerry, Knowledge Management Strategies, Microsoft Press, Washington, 2000 p.5.

[29] Kreitner Robert and Kinicki Angelo, Organizational Behavior, 2nd ed., IRWIN, Homewood, 1994، p. 709.

[30] Becerra – Fernandez Irma, Gonzalez Avelino, Sobherwal Rajiv, Knowledge Management: Challenge, Solutions and Technologies, Pearson Prentice – Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2004, p. 42.

Rosenfeld Robert H, and Wilson David C, Managing Organizations, 2nd ed, Mc Grow – Hill, London 1999, p 361.

[31] Drucker Peter in Davenport, Thomas H, and Prusak, Lawrence, Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston 2000, pp xii – xiii.

[32] Tahirou Younoussi Meda Adama, Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes, revue gestion et organisation, consulté 01/06/2017, sur : http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214423417300480

[33] DIENG-KUNTZ R, et autres, Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: une approche pluridisciplinaire du knowledge management, 2e éd, Dunod, Paris 2001.