

إشكالية تسيير المعارف في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك
المديرية الجهوية للإنتاج – ناحية حاسي الرمل –

problem of knowledge management in Algerian economic enterprises
Case study: Sonatrach Foundation - Hassi Raml Regional Production Department

بريطيل فطيمة الزهرة
جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر
cikamel@yahoo.fr

شنشونة محمد¹
جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر
m.chenchouna@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2018/12/03

تاريخ القبول: 25/09/2018

تاريخ الاستلام: 2018/05/09

الملخص:

يعد تسيير المعارف أحد المداخل المعاصرة للمحافظة على التوفيق التنافسي، و يتناول هذا البحث استعراضاً لمفهوم تسيير المعارف والإشكالات التي تواجه مؤسساتنا وبشكل خاص مؤسسة سوناطراك في سبيل تسيير معارفها واستغلالها والمحافظة عليها. ومنه حاولنا طرح تصوراتنا لمعالجة هذه الإشكالية وإمكانية تقديم مساهمة بسيطة في هذا المجال. ومن بين أهم نتائج الدراسة معظم إطارات المؤسسة تفتقر إلى القدرة على التواصل خارج الإطار التقني عدم تدويل المعارف المكتسبة والمنقولة بين الافراد و المجموعات بالمؤسسة الكلمات المفتاحية: تسيير المعارف، المعارف(الضمنية والصريحة)، نماذج تسيير المعارف، سوناطراك.

تصنيف JEL: M12, M14

Résumé:

Knowledge management is one of the contemporary approaches to maintaining competitive breakthrough. This research examines the concept of knowledge management and the challenges facing our institutions, particularly the Sonatrach Foundation, in managing, operating and managing knowledge. maintain their knowledge. We have tried it and put our ideas to solve this problem and the opportunity to make a simple contribution in this area. Among the most important results of the study

- Most executives of the organization lack the ability to communicate outside the technical framework
- lack of codification of knowledge acquired and transferred between individuals and groups

Mots-clés: knowledge management, knowledge (implicit and explicit), knowledge management models, Sonatrach,

Classification JEL : M12, M14

مقدمة:

يشكل تسيير المعارف (إدارة المعرفة)، مدخلاً جديداً في علم التسيير وأحد التطورات الفكرية الأكثر ملائمة لمواكبة التسارع والتحوليات في محيط المؤسسة الاقتصادية، وقد ترتب عن اقتصاد المعرفة ظهور تسيير المعارف كحتمية إستراتيجية في بداية التسعينيات ليس فقط لأهمية المعرفة، ولكن لانحصار الفجوة الزمنية بين إنتاج المعرفة وتطبيقها نتيجة التدفق غير المسبوق للمعلومات التي تحمل في طياتها الكثير من الفرص والتحديات، بعد أن ثبت أن بناء الاستراتيجيات التنافسية لم تعد تكفي وان مفهوم البقاء بالنسبة للمؤسسة مرهون بقدرتها على توقع وسبق التغيرات قبل حدوثها، ونتيجة لما سبق أخذت العملية المعرفية (processus cognitif) مكانة معتبرة واهتماماً متزايداً من قبل مسيري المؤسسات الرائدة، حيث أصبح العمل على استقطاب و جمع المعارف واستعمالها، الشغل الشاغل للمسيرين في مختلف المستويات بهدف توظيفها في تجديد الميزة التنافسية، وكون المعرفة الثروة الاستراتيجية الجديدة التي يجب امتلاكها لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة أردنا أن نقف عند هذه الأهمية الاستراتيجية لنوضح بعض المفاهيم والنماذج التي اعتمدت لتسيير المعارف و ذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع تسيير المعارف في المؤسسات الاقتصادية لجزائرية ؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية الهدف منها توضيح الإشكالية الرئيسية أكثر

- ما المقصود بتسيير المعارف وما أهميته في المؤسسة الاقتصادية؟
- فيما تتمثل محددات تسيير المعارف في المؤسسات الاقتصادية؟
- ماهي نماذج تسيير المعارف في المؤسسات الاقتصادية؟
- واقع تسيير المعرفة في مؤسسة سوناطراك؟ وماهي الأسباب التي تحول دون استفادة المؤسسة من معارفها؟

فرضيات الدراسة:

- تهتم مؤسسة سوناطراك بالمعارف الموحدة لديها
- تستفيد مؤسسة سوناطراك من معارفها إلى ابعد الحدود

أهمية واهداف الدراسة:

إن هامية الدراسة نابعة من اهمية المعرفة ،حيث أن جميع المؤسسات العاملة في قطاع المحروقات تستند إلى حد كبير على المهارات والمعارف والتجارب السابقة في تطوير قدراتها التنافسية ، من امثلة ذلك الغاز الصخري ومراحل تدينية تكاليف إنتاجه خلال السنوات الاخيرة نتيجة إدراك الدور الحقيقي لتسيير المعارف خارج المفهوم النظري المعروف الذي تناولته الكثير من الكتابات في مختلف العلوم.

بالنسبة إلى اهداف الدراسة يكمن إجمالها في النقاط التالية:

- محاولة توضيح مفاهيم ومقاربات تسيير المعارف بالمؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على مستوى ممارسة إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك التي تعتبر رائدة في مجال المحروقات
- الوقوف على اهم الاسباب التي تعيق التطبيق الناجح لمختلف برامج تسيير المعارف .
- معرفة اسباب النزيف المعرفي لمؤسسة سوناطراك باتجاه المؤسسات الاجنبية العاملة بالجزائر.
- العمل على تجسير الفجوة المعرفية بالمؤسسة لتعزيز قدراتها التنافسية .
- قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع من هذا الجانب

منهج الدراسة : هذه الدراسة اعتمدت في جانبها النظري على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات الورقية والالكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة العلمية اللازمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي إستنتاجية تهدف إلى توضيح أهمية تسيير المعارف بالمؤسسة الاقتصادية ومختلف المقاربات والنماذج المطبقة والموجودة، أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على مقابلة غير مهيكلة مع عدد من إطارات المديرية الجهوية للإنتاج - ناحية حاسي الرمل -

الحدود الزمانية للدراسة : كانت دراسة في بداية الامر قياسية، لكن نظرا لاستحالة تكملة الاستمارات والمقابلة المهيكلة داخل المديرية نتيجة لعدة أسباب ، اقتصرت على المقابلة فقط .و تم إنجازها خلال الثلاثي الثاني من سنة 2017 ، خلال الفترة الممتدة من مارس 2017 إلى غاية نهاية ماي 2017.

الإطار النظري:

في هذا الجزء من البحث نحاول التأصيل النظري للموضوع من خلال التطرف إلى مختلف المفاهيم والخلفيات الفكرية والادارية التي تناولت تسيير المعرفة وكذا المداخل والمقاربات والنماذج المعروفة في تسيير المعارف.

أولا- مفاهيم أساسية حول تسيير المعارف

قبل التطرق إلى مفهوم تسيير المعارف وجب علينا توضيح بعض الاختلافات المتعلقة باستعمال مصطلح المعرفة في صيغة المفرد "معرفة" أو في صيغة الجمع "معارف"* يعد تسيير المعارف من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المفكرين والكتاب، وموضوع تسيير المعارف ليس وليد الساعة حيث أن المتتبع للتطورات الصناعية في آسيا وبالتحديد في اليابان يجد أن تسيير المعارف كان موجودا منذ نهاية الخمسينيات في نظام الإنتاج (TOYOTA)، لكن لم يتم توضيحه بالشكل الحالي، فنجد على سبيل المثال أدوات JAT التي اعتمدها (TOYOTA) مبنية كلها على كيفية التحسين من خلال المعارف، منها (3M les)*¹ أو الكايزن (kaizen) التي تعني الدراسة والبحث عن الأحسن، وهي من أدوات JAT بدأ تطبيقها في السبعينيات، ما نلاحظه من هذه الوسيلة رغم أنها طريقة تبدو بسيطة لكنها تكشف بطريقة سهلة وغير مكلفة عن مواطن المعرفة داخل المؤسسة، تعالج المشاكل المعترضة بكم هائل من الحلول المقترحة التي ربما قد تكون التكنولوجيا المتاحة غير مناسبة لها لكن قد تصلح مع تكنولوجيا أكثر تطور، كما أنها عبارة عن خزان هائل للمعرفة، وهي أيضا طريقة سريعة لبث المعارف ورفع كفاءة وخبرة العمال داخل المؤسسة، مما يوحي بأنها كيفية لتسيير المعارف غير معلنة. وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري، لكن هذا التحول إلى تسيير المعارف لم يكن ترفا فكريا مجرد وإنما استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن تلخيص أهم النقاط التي ساهمت في التحول إلى إدارة المعرفة فيما يلي:

- العولمة وما عكسته من تأثيرا على اقتصاديات العالم والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر القانونية لمنظمات الأعمال.² كما أسهمت العولمة في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وبنى تحتية أخرى للاتصالات³
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها لاسيما في مجال المنافسة والإبداع والتجديد.
- تزايد إدراك صعوبة تطوير وتعزيز المعرفة الضمنية يجعل من إدارتها عملية معقدة مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج إدارة المعرفة.

1 مفهوم المعرفة

بالرغم من اختلاف التوجهات الفكرية للباحثين فإن معظم التعاريف أجمعت على أن المعرفة هي المعلومة الجديدة التي تحمل في طياتها الجانب الإبداعي للعنصر البشري ولم تكن معروفة في السابق، وهو ما يقودنا إلى القول بأن المعرفة هي الإبداع الفكري للعنصر البشري الناتج عن مزج المعلومات بالتجارب المهنية، السلوكية، التنظيمية، والتي تترجم في شكلها المادي لإنتاج السلع والخدمات، أو تُسوق كسلعة في حد ذاتها قابلة للنقل والتداول.⁴

ويمكن تصنيف المعرفة إلى عدة أنواع وعلى أسس مختلفة إلا إن التصنيف الأكثر هو تصنيف "نونাকা" في 1991 في كتابه (الشركة الخالقة للمعرفة)، الذي لقي صدى كبير في الأوساط المهتمة بهذا المجال. وعليه فإننا سوف نركز في بحثنا على هاذين التصنيفين على اعتبار انه مهما كانت طبيعة المعرفة فلا يمكن أن تخرج عن كونها صريحة أو ضمنية وحسب ما أورده (صلاح الدين الكبيسي 2005)* في كتابه "إدارة المعرفة" من بين 30 باحث في هذا المجال هناك (17) باحث يجمع على وجود هاذين التصنيفين للمعرفة، فيما يشير الباقين إلى الأصناف الأخرى..

- **المعرفة الضمنية:** تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف وهي عبارة عن مهارات توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها وتحويلها للآخرين.⁵ ولذلك يكون هذا النوع من المعرفة متجذرة في الأفعال والخبرات الجسدية للفرد وتتألف المعرفة الضمنية حسب Takeuch&Nonaka من المعتقدات والإدراكات والمثاليات والقيم والعواطف والنماذج الذهنية. كما أنه من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين ولا نستطيع الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفية المعبر عنها، أو من خلال عمليات استقطاب المعارف الضمنية المعروفة مثل المقابلات والعصف الذهني وغيرها، وتمثل المعارف الضمنية في المؤسسة نسبة تفوق 70% من معارف الموجودة بها.
- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح للتكنولوجيات تحويلها وتناقلها، وهي أيضا عبارة عن معرفة ضمنية تم تبويبها وتنظيمها بشكل يسمح من الاستفادة منها وتطبيق ما تقرره من حلول وتطبيق ما تقرره من حلول للمشكلات.⁶

2 مفهوم تسيير المعارف

من الخطأ أن نعتقد بأن تسيير المعارف هو الكيفية أو الطريقة التي يمكن من خلالها تنظيم الطرق والعمليات الممكنة والمثلى، لمعالجة واستغلال الكم الهائل من المعلومات المتواجدة في محيط المؤسسة، لأن تسيير المعارف يبحث عن الشروط الموضوعية الأكثر قبولا لاستغلال المعارف والمعارف التطبيقية وكيفية المزج بينهما لخلق القيمة المضافة، وكما سبقت الإشارة إلى مصطلح المعرفة على أنها امتلاك جديد للفرد من خلال ثقافته، وسطه الاجتماعي والمهني، حضوره الفعلي والمهني، نظام قيمه.. الخ، فإن تسيير المعارف يعني تسيير الأفراد، بمختلف مستوياتهم المعرفية ونظام القيم الفردية.⁷ ومنه فإن اختلاف الباحثين حول تحديد تعريف موحد لتسيير المعارف يعتبر أمرا منطقيًا إذا أضفنا إلى ذلك سبق الجانب التطبيقي فيه عن النظري، فمنهم من ينظر إليه من زاوية الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها "تسيير المعارف مجموعة الطرق والمناهج التي تمكننا من وضع حيز التنفيذ وسائل لمعالجة وتأمين وهيكلية المعلومات والاتصالات، في اتجاهات محددة عبر كامل المؤسسة لتنمية وتطوير معارف في طور التشكيل، أو تلك الموضوعية حيز التنفيذ"⁸، كما أن **on Young** يرى بأن تسيير المعارف "هو التوليفة بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، بهدف الحصول على طريقة جديدة لإنشاء وتقاسم وامتلاك المعارف"⁹، تعريف آخر يرى من زاوية استراتيجية وهي اقرب إلى الواقع أن تسيير المعارف هو "مقاربة استراتيجية أكثر انضباطا تحدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة بالمؤسسة"¹⁰، بالإضافة إلى هذا فإن التعاريف الأكثر تقريبا لمفهوم تسيير المعارف والتي تركز على جانب العمليات منها "انه عملية تحسين القدرات التفسيرية للمعلومات والمعارف"¹¹ أيضا هناك من يرى بأنه "عملية متعددة الأوجه تخص الأنشطة المستهدفة لتوزيع المعرفة داخل المؤسسة"¹²، كما يرى البعض أنه "النشاط الذي يبحث في وسائل وطرق تخريج المعارف الباطنية للمنظمة وجعلها منتشرة ومتقاسمة بين أفرادها، ويبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة"¹³.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تسيير المعارف هو مجموع الأنشطة و العمليات التنظيمية والتقنية التي نحاول من خلالها، الكشف، الإنشاء، الجمع، التنظيم، التخزين، التوزيع، الاستعمال، التحويل، للمعارف داخل المؤسسة بما يضمن تحقيق القيمة المضافة تمكينها من الاستجابة لمتطلبات المحيط.¹⁴

3 أهمية تسيير المعارف

إن تسيير المعارف في المؤسسة يسعى إلى تقديم الحلول للمشاكل المعترضة واستثمار الموارد المعرفية الموجودة بها، من خلال التعامل مع المعرفة ببعديها الظاهري والضمني، لذا فإن طرق تسييرها تختلف على طرق تسيير الوظائف الأخرى (الإنتاج، التمويل، المالية والمحاسبة التسويق... الخ) كون التعامل يكون مع ما هو فكري غير ملموس (المعرفة حالة فكرية إنسانية أكبر من الحصول على الخبرات والمهارات والمعلومات) الذي يتخطى الحدود التنظيمية والوظيفية للمؤسسة، ويدخل ضمن مكونات كل وظيفة فيها. زيادة على صعوبة تحديد مدخلاتها بدقة مثل بقية الوظائف، حيث يذهب الباحثين إلى القول أنه لغرض الحصول على المعرفة نسعى إلى المعلومات وهي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة، إضافة إلى كونها ليست هدف في حد ذاته وإنما الانتفاع منها ومن تطبيقاتها على مختلف الأنشطة وتعميم استعمالها بين الأفراد والجماعات بما يعود بالفائدة هو الهدف منها ومن تسييرها. وانطلاقاً من مفهوم رأس مال الفكري فإن تسيير المعارف يبني على فكرة مفادها أن المنظمات ملزمة باستغلال ما لديها من معارف ومعلومات خاصة بالزبائن وغيرهم،¹⁵ كون أنه من بين التحديات التي أدت إلى ظهور تسيير المعارف هو كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم. وبناءً على ذلك فإن الدور الذي تقوم به هذه الأخيرة من خلال عملياتها وممارساتها يتمثل في:¹⁶ تحسين إنتاجية وكفاءة المنظمة من خلال تقليل الجهد والوقت اللازمين للحصول على المعارف المختلفة، كما تعمل على تشجيع الإبداع والابتكار من خلال تطوير شبكات لتسهيل تبادل المعلومات والاستفادة والتعلم من التجارب السابقة، بالإضافة إلى الارتقاء باتجاهات الموظفين نحو مشاركة وتبادل المعرفة فيما بينهم وزيادة الرضا والولاء لديهم للمنظمة، وبناء قاعدة معرفية خاصة بالمنظمة وإدارتها بكفاءة وفعالية، كما يساهم في تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير ملموسة التي يصعب قياسها ولكن نتائجها تظهر على المدى الطويل، ولذلك يعد تسيير المعارف أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية لتحقيق الأفضلية التنافسية.¹⁷

ثانياً- استراتيجيات تسيير المعارف

يعد مجال ممارسات واستخدامات تسيير المعارف وتطبيقاتها مجالاً واسعاً بدءاً من التعلم وبرامج التدريب وانتهاءً بالبحث والتطوير ويعني ذلك أنه على المنظمة وضع إستراتيجية لتطبيق نموذج لتسيير معارفها بعد تحديد الفجوة المعرفية وتحديد الاحتياجات والأهداف في المنظمة، حيث تطرق المختصين في هذا المجال إلى البعد الإنساني للمعرفة "المعرفة لا توجد خارج نطاق العمل البشري"¹⁸ كونها بناءً على شخصياً فردياً، بمعنى أن الموارد الأخرى لا تصنع المعرفة ما يستلزم في تسيير هذا المورد تسيير العلاقات بين الأفراد أيضاً.

1 مقاربات تسيير المعارف:

من خلال المفاهيم السابقة تظهر لنا التعقيدات المطروحة على مستوى تسيير المعارف عند الباحثين، كون المعرفة موجودة أكثر في أذهان الناس وهي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تمثل هدف عمليات التسيير في المؤسسة، لذا ظهرت مقاربات كثيرة حول كيفية تسييرها تنطلق في معظمها من الخلفية الفكرية للباحثين وكذا مجال التطبيق العملي لتسيير المعارف، وبالرجوع إلى التعاريف السابقة للمعرفة وتسيير المعارف نجد أن المقاربات الأكثر قبولا هي التي قدمها (Spender)¹⁹ التي يبرز من خلالها التفاعل بين الفرد والمؤسسة

من خلال علاقة الولاء وتبادل المصالح ، ومن جهة ثانية التكامل بين المعرفة الصريحة والضمنية هذه المقاربات يمكن حصرها في أربعة مجموعات:

- **المقاربات الاقتصادية:** في هذا النوع من المقاربات نجد الاهتمام ينصب حول كيفية تسيير رأس المال الفكري الذي يمثل القيمة الاقتصادية لنوعين من الموجودات هي:

-**رأس المال الهيكلي** ويشمل العمليات التنظيمية والإجراءات والتكنولوجيا والملكية الفكرية.

- **رأس المال البشري** ويشير إلى الموارد البشرية داخل المؤسسة ويتضمن الخبرات والقدرة على الابتكار والمعارف، ومنه يمكن النظر إلى تسيير المعارف كنشاط مرتبط بإستراتيجيات إدارة الأصول المعرفية والمواهب و المهارات والمعارف التقنية والعلاقات.

-**رأس المال الزبوني** و يتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء الدائم، والموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى.

حيث تعتبر الأصول المعرفية المتمثلة في مجموع (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، ورأس مال الزبائن) الوحيدة القادرة على تحويل المواد الخام إلى أشياء ذات قيمة أكبر.

- **المقاربات الاجتماعية:** تنطلق المقاربات الاجتماعية من كون هدف تسيير المعارف هو محاولة جعل الأفراد يُعبرون عن خبراتهم ومخزوناتهم المعرفية بطريقة لفظية وبالارتباط أو الممارسة وبالاتصال مع الآخرين، وتدور في مجملها حول المعرفة الضمنية والصريحة وكيفية استغلالها بأحسن الطرق الممكنة في المؤسسة، وظهر استخدام المفهوم الاجتماعي لتسيير المعارف في كتاب (الشركة الخالقة للمعرفة)²⁰ حيث يرى المؤلفان (Nonaka & Takeuchi) أن العمليات التي يتم خلالها تحويل المعارف الضمنية إلى ظاهرة، هي عمليات اجتماعية بواسطتها يتم تطبيع* المعارف الضمنية الموجودة في خبرة الأفراد وأذهانهم من خلال الاشتراك في الممارسات والخبرات.

- **مقاربات تكنولوجيا المعلومات:** تقوم هذه المقاربات على أهمية تكنولوجيا المعلومات في توفير و تحسين القواعد المادية اللازمة لتسيير المعارف والمعلومات، لضمان الاستغلال الأمثل للوسائل والمعدات المفيدة في تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها على اعتبار أن 80%²¹ من محيط المؤسسة تشكله المعلومات، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة التي من دونها لا يمكن تسيير المعارف بشكل كامل داخل المؤسسة، وخاصة في حالات التباعد الجغرافي للوحدات أين تكون في حاجة ماسة للتواصل فيما بينها من خلال تقنيات أكثر تعقيدا، مثل اجتماعات الفيديو الاجتماعات الالكترونية والبريد الالكتروني، لتبادل الآراء والمقترحات ودراسة الحلول وتوثيق المعارف في المؤسسة سواء من حيث التخزين أو النشر والتوزيع أو الاستغلال والتطبيق.

- **المقاربات التسييرية:** في هذا النوع من المقاربات ينظر إلى تسيير المعارف على أنه مجموعة من العمليات تتضمن العديد من المراحل، التي تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، بمعنى أنها العمليات التي تحاول من خلالها المؤسسة جمع الخبرات الفردية والجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تحقق إنتاجية أكبر. وبهذا فإن تسيير المعارف هو دورة متتابعة تحتوي مجموعة من المراحل، تهدف إلى تشجيع الأفراد على تقاسم المعارف فيما بينهم وخلق بيئة مناسبة تساعد على تحسين الأداء وزيادة الفعالية لرفع قدرات المؤسسة التنظيمية والتنافسية، وقد تباينت آراء المختصين حول مراحل عمليات المعرفة من منطلق العلاقة بين المعارف الصريحة والضمنية، و يعتبر الكثير أن عملية تسيير المعارف تتكون من ستة مراحل.

2- محددات تسيير المعارف

إن هدف المؤسسة هو تحسين أدائها الإجمالي بما يضمن لها التميز على المنافسين من خلال إشراك كل الأنشطة لبناء إستراتيجية قوامها المعرفة، تهدف إلى تعظيم عوائد استثمارات الموارد الفكرية والتنظيمية والتقنية في جانبها المادي والتكنولوجي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها ويجمع المختصين في هذا المجال على أن العناصر الأساسية لتسيير المعارف يمكن حصرها فيما يلي:²²

- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجموعة الافتراضات، الاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير، الممارسات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة، التي تعبر عن شخصية المؤسسة ومناخها الذي تتفاعل فيه مختلف الأنماط والعلاقات السلوكية للأفراد والجماعات، وكون تسيير المعارف يعني تسيير العلاقات بين الأفراد خاصة فيما يتعلق بالجانب الضمني للمعرفة، تظهر أهمية الثقافة التنظيمية في تسيير المعرفة من خلال: (الرؤية المشتركة، الثقة المتبادلة، نظام القيم....) كل ذلك يسمح بتقاسم المعارف و التشارك فيها بين الأفراد.
- **الهيكل التنظيمي:** يعتبر من بين محددات نجاح عملية تسيير المعارف في المؤسسة، حيث يلعب دور المساعد في تبادل المعرفة بين الأفراد وسهولة نقلها بين مختلف المستويات التنظيمية وزيادة قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي، وينصح فيه بالابتعاد عن الأشكال التقليدية المتسمة بالهرمية السلطوية الجامدة، التي تحد من قدرة الفرد على الإبداع وتقف عائق أمام جماعات الممارسة وتبطأ من حركية وسرعة تنقل المعلومات، وتقتل المعارف التي تكون خارج الإطار الرسمي للتنظيم وتكرس مبدأ حرفية القوانين وتطبيقاتها.
- **تكنولوجيا المعلومات (البنية التحتية):** في تقدير الكثير من الباحثين الجزء الأكبر من معرفة المؤسسة هو ضمني في عقول الناس، لذا فإن أحد الأدوار الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات يتمثل في وصل الناس بعضهم ببعض، لزيادة تفعيل عمليات التبادل المعرفي بين الأفراد والجماعات بطرق رسمية وغير رسمية، كما تعتبر القاعدة الأساسية لتحريك أي مشروع لإدارة المعرفة في المؤسسة، من حيث النقل والتوزيع والتخزين وتسهيل عمليات الوصول والتبادل السريع، مثل ما توفره التكنولوجيا الحديثة من ميزة افتراضية (الانترنت والهاتف النقال) التي قلصت إلى حد كبير العديد من المراحل واختصرت الوقت في الحاضر(الآن)، من حيث قدرة النقل والاتصال والاسترجاع بسرعة تقارب سرعة الضوء.
- **الموارد البشرية:** إن ارتباط المعرفة بالعنصر البشري يجعل من هذا المورد المحور الرئيسي لكل عمليات المؤسسة، حيث لا يمكن الحديث عن معرفة بدون الأفراد، لذا نجد الكثير من الكتابات ركزت على لعب العنصر البشري في المؤسسة الدور الأساسي في نجاح أو فشل برامج تسيير المعارف، حيث لاحظت أن معظم العقبات والصعوبات ذات صلة بالممارسات البشرية وثقافتهم المعلوماتية تصل نسبتها إلى 95 % بينما تبقى 5 % فقط تتعلق بالجوانب التقنية²³، باعتبار أن العوامل الإنسانية مثل القيم والمعاني والالتزامات والرموز والمعتقدات ذات أهمية محورية تؤدي للتغيير الفعال في طرق الحياة والعمل على كافة المستويات المؤسسية والمجتمعية.

3 نماذج تسيير المعارف

بالرغم من أن مقاربات تسيير المعارف تنطلق من منطلقات مختلفة تبعا لمجال البحث ونشاط المنظمة، فإن النماذج كلها تدور حول كيفية الاستحواذ على المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد والجماعات، ونشرها داخل المنظمة بما يضمن رفع رصيدها المعرفي، الذي يحقق لها مكاسب إضافية ويضمن لها العائد المناسب ويدعم مركزها التنافسي في السوق، ونجد في الكتابات التي تناولت الموضوع الكثير من النماذج، كل حسب اختصاصه ومن زاوية معينة يطرح نموذج مما يؤكد عدم وجود نموذج متكامل يصلح للتعميم على كل المنظمات والمؤسسات الاقتصادية، وعليه سنتناول في النقاط التالية بعض النماذج، نظرا لطابعها التطبيقي الذي سبق الجانب النظري فإن هناك الكثير من النماذج المقترحة من طرف الباحثين تتعلق منها خاصة.

01- نماذج الرأسملة:

تنظم هذه المجموعة النماذج التي تهتم برأسملة المعارف، سواء كانت تعتمد على المعلومات كمنطلق للبحث عن المعارف، أو تنطلق من قاعدة البيانات في المؤسسة لتسيير عمليات المعرفة، حيث تبحث عن تشكيل وتوضيح وترتيب المعارف²⁴ كما أن عملية رأسملة المعارف في المؤسسة من خلال هذا الطرح تصبح هدف تسيير المعارف ومن أمثلتها²⁵:

- نموذج **KADS (Knowledge Acquisitions and Design System)**: ويسمى باللغة الفرنسية (**Connaissance Acquisitions et Systeme de Conception**) ظهر في سنة 1985 في إطار برنامج أوروبي مشترك يسمى **Esprit1** وفي سنة 1990 ظهر تحت اسم **KADS II** لنفس البرنامج الأوروبي **Esprit II** ويسمى حاليا **commonKADS**، هذا النموذج يقترح ستة نماذج فرعية تساهم في تحليل وعرض المعارف وهي: نموذج تنظيمي، نموذج للمهام، نموذج للأعوان، نموذج الخبرة، نموذج الاتصالات، نموذج التصورات (**conception**).

- نموذج **MKS (Methodology for Knowledge System Management)**: ويسمى باللغة الفرنسية (**Methodologie pour Gestion de Systeme de Connaissance**) هذا النموذج يركز على فرضيتين أساسيتين هما:²⁶

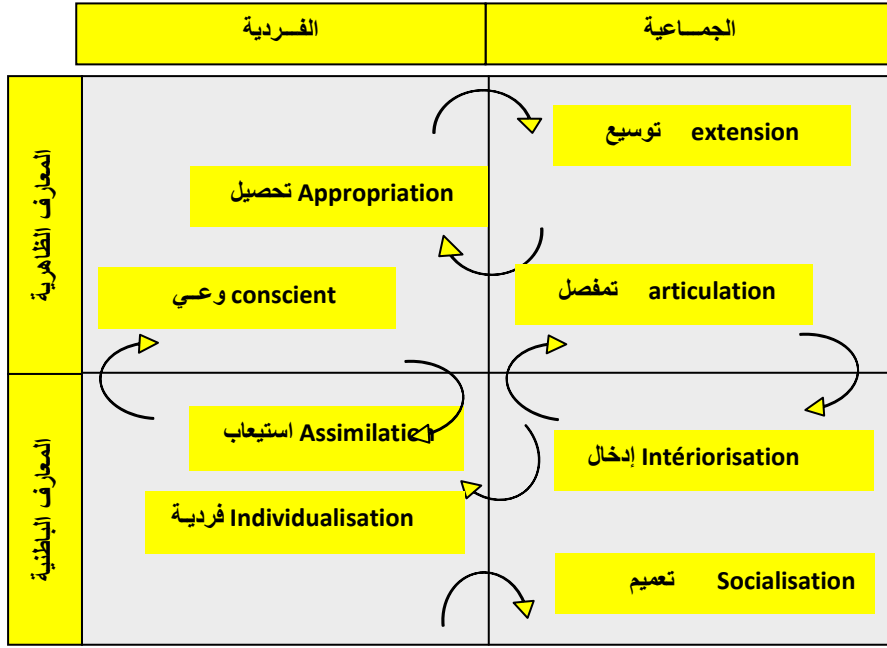
الفرضية النظامية: وتعني أن الرأسمال المعرفي للمنظمة يشكل نظاما معقدا، هذا النظام يخضع في التعامل معه إلى المفهوم العام لنظرية النظم من حيث التفاعل مع المحيط، ومن حيث المدخلات، العمليات التحويلية، المخرجات والتقييم... الخ.

فرضية نظرية الرموز sémiotique: وتعني أن كل المعارف في المؤسسة يمكن النظر إليها من خلال ثلاثة مستويات: المستوى النحوي/الإجرائي **syntaxique** ويعني كيفية عرض المعلومات، مستوى الدلالة اللغوية **sémantique** ويعني فحوى أو مدلول المعلومات، مستوى الانتفاع العملي **pragmatique** ويخص توضيح سبب أخذ المعلومة في محيط معنى معين أو اتجاه محدد دون غيره.

- نموذج **AMS (American Management Systems)**: بدأ العمل بهذا النموذج سنة 1992 ويتضمن ثلاثة عمليات رئيسية هي: اكتشاف المعرفة، أسر المعرفة وتنظيمها، المشاركة بالمعرفة²⁷

- نموذج **Nonaka & Taich**²⁸: ظهر سنة 1991 ويسمى بـ **مخزون المعرفة** ويقترح فيه أربعة صيغ ممكنة لإنشاء المعارف نستعرضها كما يلي:

الشكل رقم (1): المعارف الظاهرية والباطنية وكيفية التشكيل



Source: Oliver VAISMAN ,La gestion de connaissance au service de l'organisation

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

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

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

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

- التخريج (**Externalisation**) من المعارف الباطنية إلى الظاهرية: وتدلل على إخراج المعارف الباطنية وتشكيلها وبثها، من الفرد إلى الفرد تُكون وعي بالمعارف المكتسبة، ومن الجماعة إلى الجماعة تُكون حالة تمفصل Articulation.

02-مناهج التذكر الدائم والمستمر:

(**La démarche de mémorisation continue pour retour d'expériences**) تهتم هذه النماذج بجمع المعلومات عن الوقائع والتجارب الماضية ويمكن النظر إليها على أنها "جمع وتخزين الأحداث الماضية في صورة وثائق ومستندات تصلح للعمل التطبيقي"²⁹ ومن بين النماذج المعروفة في هذه المناهج نجد:

- نموذج (**Retour d'Expérience**) REX³⁰: ملخص هذا النموذج هو تسيير المعارف انطلاقاً من عودة الخبرات، حيث يرى أصحاب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1987 أن "خبرات المؤسسة تأتي من الأفراد وما هو محتفظ به في الوثائق والمستندات داخل المؤسسة"³¹، غير أن المعمول به في بعض المؤسسات الوطنية هو إعادة توظيف الخبراء بعقود جديدة بعد خروجهم على

التقاعد، خاصة في المجال التقني المتخصص مثال (مؤسسة تجديد عتاد الطائرات الجزائر العاصمة، الخطوط الجوية الجزائرية، شركة سوناطراك).

- 03- المناهج الخرائطية (Les démarches cartographiques)**: تسمى بالمناهج الخرائطية لأنها تعتمد على التمثيل البياني والوصفي لمعارف المؤسسة، للتمكن من تحديد مكان تواجدها ومن بين أهم نماذجها نجد:
- شجرة المعارف (Arbre de Connaissance).
 - تقاسم أحسن ممارسات الجماعة .

الدراسة الميدانية: واقع تسيير المعارف في مؤسسة سوناطراك

تقديم مؤسسة سوناطراك

تعتبر شركة سوناطراك إحدى المؤسسات البترولية التي لها تجربة كبيرة في قطاع المحروقات، وهي تتكون من عدة مديريات تقنية وإدارية موزعة عبر التراب الوطني، من أهمها المديرية الجهوية لحاسي الرمل التي تقوم بمراقبة عمليات إنتاج واستخراج الغاز الطبيعي وغاز البروبان المميع والغاز السائل.

وبالتالي تقوم بمهام جد معقدة و تستعمل في ذلك وسائل بشرية مؤهلة و آلات ثقيلة و تصرف أموالا كثيرة من أجل الحصول على نتائج مرضية، كما تحتل الشركة مكانة هامة من بين المديريات الأخرى في الشركة الأم لأنها تساهم بنسبة 70% إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج، كما أنها تغطي السوق الداخلية بنسبة عالية من الغاز بكل أنواعه.

ومع مرور السنوات اكتسبت معارف ومهارات متنوعة في الميدان أصبحت مضطرة أكثر مما مضى لرجوع إليها و استغلالها أحسن استغلالا لثمين كل جهودها و تفاعدي الأخطاء المرتكبة في الماضي و تسريع و تحسين وتيرة الإنجاز نظرا لتطور المحيط الاقتصادي و تزايد ظاهرة المنافسة، وعلى غرار المؤسسات الحديثة الأخرى أدركت شركة سوناطراك منذ بداية أزمة التسعينات ودخول الشركات الأجنبية في الاستثمار بالجزائر أنه لا مناص لها إلا من إتباع إستراتيجية تسيير المعارف لتسهيل اكتساب ونشر وتخزين المعارف والخبرات المهمة التي تحصلت عليها خلال السنوات الطويلة وخاصة أنها تواجه مشكلة خروج معظم عمالها نحو التقاعد مع المعارف والخبرات التي يملكونها والغير مدونة، بالإضافة إلى نزوح إطاراتها ذوي المهارات المتميزة إلى المؤسسات الأجنبية بسبب الإغراءات المالية.

ومن خلال المقابلة مع العديد من المسيرين بالمؤسسة بما فيهم التقنيين والإداريين وعلى رأسهم مدير الموارد البشرية حيث تمحورت الأسئلة كلها حول النقاط التالية :

- ✓ فيما تكمن أهم الوظائف الأساسية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة؟
- ✓ ماهية المعارف والمهارات التي تحتوي عليها تلك الوظائف؟
- ✓ كيف تقوم المؤسسة بتسيير أهم معارفها المحورية؟
- ✓ أهم الأسباب التي تعرقل هذه العملية؟

وبعد تحليل إجابات المسيرين، والتي كانت تصب في مجملها في كيفية الاستفادة والحفاظ على المعارف في الوظائف التي تتطلب كثافة معرفية كبيرة، توصلنا إلى النتائج التالية:

1- الوظائف الأساسية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة وأهم المهارات التي تحتوي عليها:

تحتوي المؤسسة على مهام أساسية لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة ومهام تدعم الوظائف الرئيسية متمثلة في الموارد البشرية والإعلام الآلي، والمالية والمحاسبة والتمويل. وما يهمنا الوظائف الأساسية التي تخلق قيمة للمؤسسة والمتمثلة في الإنتاج والاستغلال والتقنية والصيانة عبارة عن وظائف قاعدية لها علاقة بنشاط المحروقات، وقد تم وضع رموز لتسيير الجيد في المؤسسة فمن 1 إلى 9 عبارة عن رموز تخص الوظائف القاعدية. كما تملك الأنشطة الأساسية التي تقوم بخلق قيمة للمؤسسة على مجموعة من المعارف والخبرات المتنوعة والذي كان من الصعب علينا ذكرها بالكامل، و بالتالي أصبح من الضروري العمل على إدارة هذه المعارف والمهارات التي تحتوي عليها هذه الوظائف كونها هي المحرك الأساسي لخلق القيمة المضافة.

• نشاط الاستغلال:

من مهامها الأساسية إدارة النشاطات الاستثمارية بالتجهيزات وتثبيت مجموع وحدات المركز الصناعي بهدف ضمان الصيرورة وزيادة الإنتاج وتمثل أهم المهارات التي يحتوي عليها في التالي:

- ✓ تشغيل آلات المصنع الخارجية مثل مروحيات تبريد الغاز، مضخات ضغط الغاز... الخ
- ✓ تسيير المصنع من خلال شاشات المراقبة (مراقبة درجة الحرارة ومستوى الضغط).
- ✓ تشغيل المصنع وتوقيفه تماما.
- ✓ تسطير برامج الإنتاج ومراقبة تنفيذها.
- ✓ مراقبة النوعية والتحليلات التقنية المختلفة.

• نشاط الصيانة:

إن مديرية الصيانة تعمل على المحافظة على الإنتاج في أحسن شروط العمل التي يحتم مراجعات هيكلية وتنبؤات لحظيرة الإنتاج (تجهيزات ديناميكية وآليات المحيط) لهذا فإن المديرية تتضمن ستة مباني ومصالح، وتحتوي على المهارات التالية:

- ✓ مهارات في الصيانة الكهربائية.
- ✓ مهارات في الصيانة الميكانيكية.
- ✓ مهارات في الصيانة الالكترونية.

• نشاط الهندسة والإنتاج

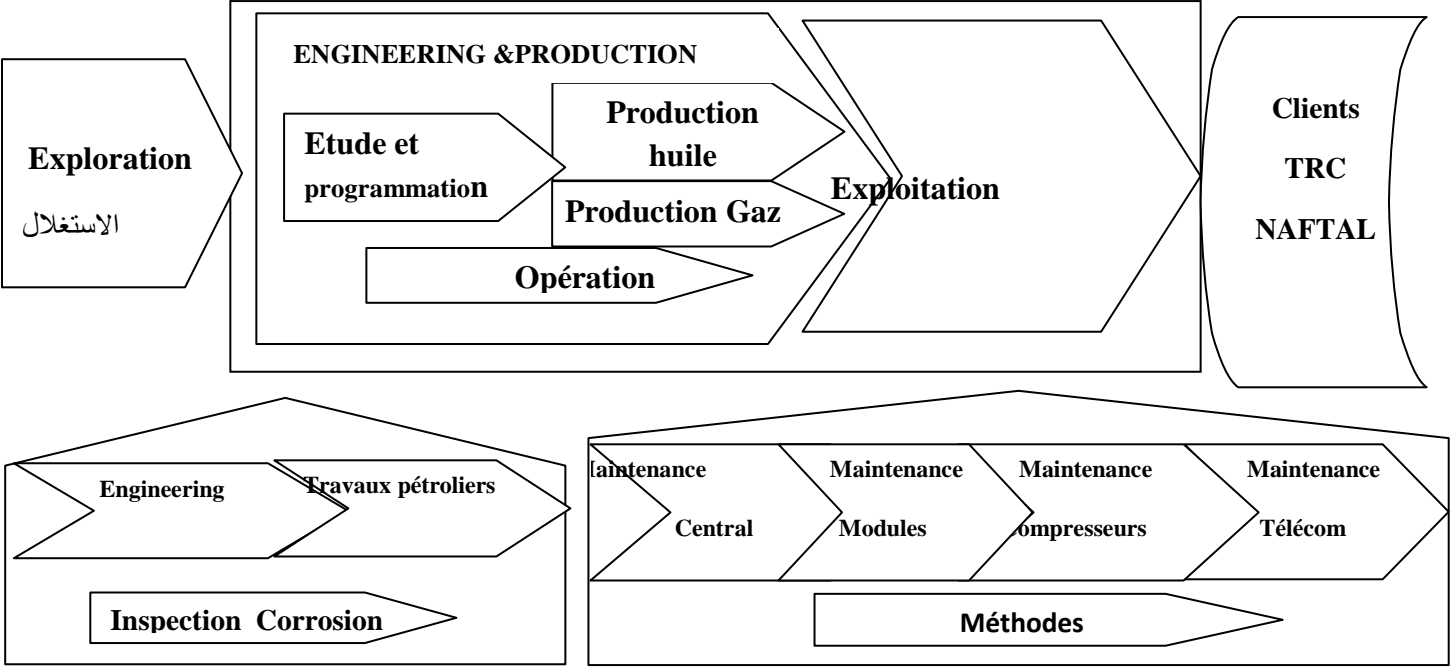
تقوم مديرية الإنتاج والهندسة على وضع المصالح التقنية قيد التنفيذ وذلك من خلال التوزيع الجيد للتقنيين عبر كامل الآبار ومراكز إعادة الحقن في أحسن الظروف الوقائية من أجل الوصول إلى الإنتاج المتوقع، وتحتوي على المهارات التالية:

- ✓ الاستغلال الأمثل لآبار الإنتاج (زيوت، الغاز).
- ✓ وضع دراسات (جيولوجية) على أرضية الميدان من اجل البحث الحسن عن الآبار.
- ✓ صيانة ومراقبة الآبار (ضخ ودرجة الحرارة).
- ✓ إعادة تنشيط الآبار بعد المراجعة أو التحليل.
- ✓ مراقبة قطاعات التجميع (الكورزيون).

✓ خلق محطات نزع الزيوت.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة للوظائف الأساسية لمديرية حاسي الرمل.

○ Cartographie générale des processus Amont Gaz HASSI R'MEL



المصدر: وثائق المؤسسة "مؤسسة سوناطراك"

2 - مراحل تسيير المعارف بالمؤسسة:

تمر المؤسسة عند تسيير معارفها وخبراتها الأساسية عبر عشر خطوات متمثلة فيما يلي:

- ✓ تحديد أماكن المعارف والخبرات المهمة (الأساسية): حيث تقوم المؤسسة بعملية دراسة شاملة لكل الوظائف وذلك قصد تحديد الوظائف الأساسية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة والتي تحتوي على المعارف والخبرات المهمة والتي يجب المحافظة عليها واستغلالها الاستغلال الأمثل مثل مديرية الإنتاج ومديرية الاستغلال ومديرية الصيانة...
- ✓ تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعارف الأساسية: بعد تحديد الوظائف الأساسية التي تحتوي على المعارف والخبرات تقوم المؤسسة بتحديد أهم الأفراد الذين يمتلكون المعارف المتميزة والتي تكون في العادة عبارة عن معارف ضمنية، وذلك عن طريق عدة طرق من بينها الأجر المناسب.
- ✓ توثيق المعارف المحددة والمهمة: تعمل المؤسسة في هذه المرحلة بوصف هذه المعارف و ذلك من خلال إعداد خريطة للمعارف المراد جمعها والتي تحدد أهم هذه المعارف وأماكن تواجدها والأفراد الذين يملكونها.
- ✓ اختيار الأفراد الممكن تكوينهم لاكتساب تلك المعارف: بعد انجاز خارطة معرفية تعمل المؤسسة هنا على تكوين الأفراد الذين سيقومون بعملية اكتساب المعارف والخبرات التي تم تحديدها وعادة يتمون هؤلاء الأفراد إلى مديرية الموارد البشرية.
- ✓ تحديد الأساليب الممكنة لتحويل المعارف: يغلب على أهم المعارف الأساسية التي حددها المؤسسة الطابع الضمني لهذا تقوم بالبحث عن أهم الطرق والأساليب التي يمكن تطبيقها لاكتساب هذه المعارف الضمنية وأهم طريقة تجسدها المؤسسة هو تدريب فرد يملك خبرة في مجال معين لفرد تم تعيينه جديدا وذلك قصد اكتساب المعارف التي يملكها وتحويلها لفرد آخر.

- ✓ تطبيق طرق نقل وتحويل المعارف: بعد تحديد أهم الطرق والأساليب يقوم الأفراد المعنيون بتنفيذ عملية نقل وتحويل هذه المعارف وذلك من خلال تطبيق كل طريقة على حسب الأفراد المتعامل معهم.
- ✓ تقييم العملية وتصحيحها: تقوم المؤسسة بعملية تقييم لمجريات عملية نقل وتحويل المعارف من خلال معرفة مدى استجابة الأفراد ذوي المعارف والخبرات إلى عملية نقل معارفهم وهل تم نقل أهم هذه المعارف وتوثيقها.
- ✓ كتابة الإجراءات المتبعة لنقل وتحويل المعارف: لتسهيل عملية اكتساب المعارف والخبرات تقوم المؤسسة بكتابة الإجراءات المتبعة لنقلها وتحويلها وأهم العراقيل التي واجهتها آن ذاك.
- ✓ توثيق الإجراءات أي تصبح بشكل رسمي
- ✓ تطبيق هذه الإجراءات بكل حذافيرها.
- وهو ما يثبت صحة الفرضية الاولى أي أن مؤسسة سوناطراك تهتم بالمعارف الموجهة لدبها وتحاول إتخاذ جملة من الاجراءات لتسييرها

3- المشاكل التي تحول دون تطبيق تسيير المعارف في المؤسسة:

تمثل أهم المشاكل والعقبات التي تقف وتحول دون تسيير المعارف في التالي:

- أغلبية المسيرين لديهم نظرة تقنية أي مختصين في مجال المحروقات ويفتقرون إلى أساليب التعامل في مجال التسيير أي نقص تكوين خارج مجال التخصص.
- ثقافة التعبير الشفهي حيث نجد إن غالبية العمال في المؤسسة يتعاملون شفويا عند إنجاز المهام الموكلة إليهم أو نقل معرفة معينة، وعدم تدوينها.
- عدم القيام بتدوين وتوثيق المعارف والخبرات المكتسبة أثناء إنجاز المهام أو التعرض إلى مشاكل معينة.
- انعدام الثقة المتبادلة لتقاسم والمشاركة في المعارف والمهارات بين المسيرين.
- عدم وجود ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للتعليم الجماعي أي في تكوين وتقاسم المعارف من خلال البريد الالكتروني مثلا أو الشبكة الداخلية للمؤسسة (الأنترانت) رغم وجودهم في المؤسسة.
- وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية : حيث أن مؤسسة سوناطراك لا تستفيد من معارفها إلى ابعد الحدود واذ نتيجة للأسباب السالفة الذكر التي تحول دون التطبيق الجدي لبرامج تسيير المعرفة بالمؤسسة

خاتمة:

من خلال ما سبق فقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أن ضعف تطبيق تسيير المعارف بالمؤسسة محل الدراسة يعود بالأساس

إلى :

- عدم وجود إطارات إدارية لها إلمام بمختلف جوانب تسيير المعارف، حيث كل الاطارات تقنية
- الجانب التقني يطغى على كل العمليات داخل المؤسسة مما يساهم في زيادة الفجوة المعرفية بين الاطارات والمسيرين.
- الخلفية التكوينية للمسيرين ساهمت بشكل كبير في الحد من التبادل المعرفي داخل المؤسسة.
- صعوبة التواصل بين الافراد والمجموعات داخل المؤسسة حال دون تعميم الاستفادة من المعارف والخبرات.
- انحصار التبادل المعرفي في الاطار الرسمي والالتزام بحرفية القوانين صعب من عملية التعلم الجماعي داخل المؤسسة.

- انعدام الثقة وعدم التماثل المعلوماتي بين مختلف المستويات التنظيمية زاد من درجة الخوف لدى العمل والاطارات مما جعلهم يمتنعون عن التشارك المعرفي مع الآخرين.
 - غياب ثقافة استخدام لتكنولوجيا المعلومات قلص الاستفادة من المخزون المعرفي للمؤسسة
 - قلة الحوافز خاصة المادية منها مقارنة مع الشركات الاجنبية المنافسة للمؤسسة ، جعل الكثير من الاطارات ذوي المعارف والمهارات تغادر المؤسسة، نتيجة العروض المغرية.
 - سهولة الانتقال إلى المؤسسات الاجنبية حفز الكثير على مغادرة المؤسسة.
- وأخيرا فإن الدراسة قد أثبتت في شقها الاول أن المؤسسة تهتم بتسيير المعارف الموجودة لديها من خلال محاولة تطبيق الخطوات العشر السالفة الذكر ، لكن في شقها الثاني والمتمثل في الاستفادة من هذه المعارف فقد أثبتت الدراسة عدم صحة الفرضية حيث لا تستفيد المؤسسة من معارفها إلا في حدود ضيقة جدا. وعليه نطرح بعض التوصيات:

التوصيات

- جعل المعرفة وتسيير المعارف من أساسيات عمل المؤسسات كون ذلك يعد المصدر الأساسي لخلق الأفكار الإبداعية والقيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية ويتم ذلك من خلال ما يلي:
- الاهتمام بالمعرفة المخزنة في عقول الأفراد (المعرفة الضمنية) حرصا عليها من الضياع لأي سبب من الأسباب سواء بالتقاعد أو ترك العمل أو غير ذلك من خلال تحويلها إلى معرفة صريحة يسهل تخزينها.
- توثيق كل التجارب العلمية التي تمر بها المؤسسة.
- تشجيع توليد المعرفة بإتباع أسلوب العمل الجماعي في توليد الأفكار الجديدة.
- الربط بين تكنولوجيا المعلومات وتسيير المعارف لضمان تقاسم المعارف بين الأفراد بصورة أفضل.
- تشجيع التشارك المعرفي بين مختلف المستويات التنظيمية.
- تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتحفيز العمال والاطارات على استخدامها في كل العمليات
- استخدام أنظمة تحفيز تحاكي المعلوم بها في المؤسسات الاجنبية المنافسة الموجود بالجزائر .
- تدعيم سبل التواصل بين الافراد من خلال مختلف البرامج التدريبية وتدعيم الإدارة مسيرين على دراية كافية ببرامج تسيير المعارف.
- تفعيل أنظمة التعلم الجماعي داخل المؤسسة لخلق ثقافة تنظيمية مشجعة على التشارك المعرفي.

* - Muri ,Mura , Muda.

- 2- أحمد الخطيب، خالد زيعان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ت، دار جدارا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص11
- 3- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2009، ص54
- 4- شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، بسكرة، 2010-2011
- 5- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دار جدارا لنشر، الأردن، 2009، ص14
- 6- نفس المرجع، بتصرف، ص14-15
- 7- شنشونة محمد، مرجع سابق، ص110
- 8- VINCENT Béatrice- Françoise, Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale, Université LAVAL – Québec, Juin 2001 P :5. source Internet, Mai 2005.
- 9-Ariel Richard-Arlaud, INTRANET: outil de Knowledge management au sein de l'entreprise, source Internet, Juillet 2005
- 10- LAURENT Jean-Marc, KNOWLEDGE MANAGEMENT, Les trois dimensions d'un projet . Mise à jour : mars 2005, source Internet mai 2005
- 11- Aurélie DUDEZERT-Ali OUNI , management de connaissance,source Internet, Octobre 2005
- 12- Gérer les connaissances OP.cit , P5
- 14 شنشونة محمد، نظم المعلومات وأهميتها في تسيير المعارف في المؤسسة، ص111
- 15 علاء فرحان، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، مرجع سابق، ص71
- 16 محفوظ جوده، منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص260
- 17 غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص199
- 18- Jean-Yves PRAX , Le Manuel de Knowledge Management, Edition DUnod , Paris 2003, P 87.
- 19- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة 2006، ص309
- 20.85 - عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، تغيير ما لا يمكن تغييره، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك" القاهرة 2004، ص20.85
- 21- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص22
- 22- شنشونة محمد، نظم المعلومات وأهميتها في تسيير المعارف في المؤسسة، مرجع سابق، ص125-128
- 23- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، -نفس المرجع.
- 25-Bruno TIXIER , la problématique de la gestion des connaissances , rapport de recherche ,Septembre 2001
- 26- شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علوم التسيير، بسكرة، 2010-2011.
- 27- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص172.
- 28- Olivier Viasman , la gestion de connaissance au service de l'organisation source Internet, juan 2005. P 15
- 29- Jean Luc WYBO , Valérie GODFRIN, Cheila COLARDELLE , Valérie GUINET , Cédric DENIS REMIS. Méthodologie de retour d'expérience des actions de gestion des risques . http://bfw.ac.at/crue_documents/pjr_376_125.pdf février 2017
- 30- JEAN-YVES BUCK, LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET DES COMPÉTENCES en, Op. cit P 170.
- 31- Aurélie DUDEZERT, Cartographie des connaissances et gestion des ressources humaines : exemple de l'ambiguïté cognitive des Systèmes de Gestion des Connaissances, https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/.../KmapsRH_2007SIMVFDiff.doc février 2017