

تسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة الجزائرية البترولية-سوناتراك-نموذجا

Knowledge management in the economic enterprise: The Algerian Petroleum Corporation - Sonatrach - as a model

بن مهرة، ليندة لطيفة *

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت (الجزائر).

البريد الإلكتروني: benmohra_linda@yahoo.fr

تاريخ النشر

2022/06/01

تاريخ القبول

2022/05/17

تاريخ الإيداع

2022/05/08

المخلص:

لقد تزايد دور المعرفة في السنوات الأخيرة باعتبارها محركا للإنتاج ودافعا للتنمية في جميع أوجه النشاط البشري حيث ساهمت في التحول من اقتصاد يعتمد على عناصر تقليدية إلى اقتصاد عالمي جديد ألا وهو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد أساسا على الرأسمال الفكري، ونرى ذلك في إدارة أو تسيير المعرفة التي تعد من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر كما يعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة النظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات، حيث أنها تسعى إلى التجديد المستمر للمعلومات والمعارف، مصدرا للميزة التنافسية من خلال تداخلاتها مع تسيير الكفاءات، وتطوير الهياكل والوظائف التنظيمية، من خلال ذلك فإن تسيير المعرفة مقارنة متعددة الاختصاصات تعالج المعرفة في كافة مراحلها ابتداء من نشأتها، تطورها وصولا إلى نشرها. في هذه الورقة سنتعرض إلى موضوع تسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية عبر الشركة الجزائرية سوناتراك، وتساؤلات الورقة هي:

ما هو مفهوم تسيير المعرفة؟ استراتيجيتها وأهميتها بالمؤسسة؟ وما مدى تطبيقاتها في المؤسسة

الجزائرية سوناتراك نموذجاً؟

الكلمات المفتاحية: المعرفة، تسيير المعرفة، المؤسسة الاقتصادية.

* المؤلف المرسل

Abstract:

In recent years, the role of knowledge has increased as an engine of production and as a driver of development in all aspects of human activity. It contributed to transforming from an economy that relies on traditional elements to a new global economy, namely, the knowledge economy that depends mainly on intellectual capital. One can see this in the management of knowledge, which is one of the hottest topics at present and is the focus of the efforts of multi-sighted parties and different interests, particularly those working in business administration and institutions. It seeks to renew information and knowledge continuously, a source of competitive advantage through its interactions with the management of competencies and the development of organizational structures and functions. Knowledge management is a multidisciplinary approach that deals with knowledge in all its stages, starting from its inception, development and dissemination.

Keywords: Knowledge, knowledge management, Economic Institution

مقدمة:

لقد وهب الله سبحانه وتعالى الإنسان العقل وميزه به عن باقي المخلوقات وقد ميز البشر بعضهم عن بعض بقدراتهم العقلية والإبداعية، لهذا لا تقاس المجتمعات بكثرتها أو بكثافة سكانها فقد تكون هذه الكثرة عبئاً يستنزف الموارد ويعوق التطور إنما تقاس بقوتها النوعية والتمثلة في كفاءات وقدرات أبنائها المميزة علمياً وعملياً، ومن هنا يتأكد لنا أن العلم أو المعرفة (كمفهوم أو سع) هي قاعدة ارتكاز مهمات التنمية كونها وسيلة لتوسيع مؤهلات الشعوب وتنمية قدراتهم والارتقاء بحالتهم المادية والفكرية.

ولقد تزايد دور المعرفة في السنوات الأخيرة باعتبارها محركاً للإنتاج ودافعاً للتنمية في جميع أوجه النشاط البشري حيث ساهمت في التحول من اقتصاد يعتمد على عناصر تقليدية إلى اقتصاد عالمي جديد إلا وهو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد أساساً على الرأسمال الفكري، ونرى ذلك في إدارة أو تسيير المعرفة التي تعد من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر كما يعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة النظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات حيث أنها تسعى إلى التجديد المستمر للمعلومات والمعارف، مصدراً للميزة التنافسية من خلال تداخلاتها مع تسيير الكفاءات، وتطوير الهياكل والوظائف التنظيمية، من خلال ذلك فإن

تسيير المعرفة مقارنة متعددة الاختصاصات تعالج المعرفة في كافة مراحلها ابتداء من نشأتها، تطورها وصولاً إلى نشرها، مع التذكير أن أول دراسة تتعلق بتسيير المعرفة كانت مع نهاية عقد الثمانينات من القرن العشرين، لكن بداية من التسعينات كان هنالك تنوع في الدراسات والنظريات المتعلقة بهذا الموضوع، وذلك من خلال النظر في عدة جوانب، بالإضافة إلى ذلك فقد ظهرت سنة 1996 بعض الإسهامات التي استهدفت وضع قواعد لنظرية تسيير المعرفة، حيث سمحت بتفسير ديناميكية المؤسسة وفق رؤية مرتبطة أساساً بتسيير الموارد المعرفية وتقديم قراءة لجميع جوانب المعرفة في المؤسسة. ومن خلال ذلك يمكن طرح الأسئلة :

ما هو مفهوم تسيير المعرفة؟ إستراتيجيتها وأهميتها بالمؤسسة؟ وما مدى تطبيقاتها في المؤسسة الجزائرية سوناطراك نموذجاً؟

1. المعرفة

1.1 مفهوم المعرفة

إن مفهوم "المعرفة" هو مصطلح قديم وليس بالأمر الجديد، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن، إلا إن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو الإنسان، ومن المؤكد أن التقدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي والذي يعتبر أكبر تغيير في الحياة البشرية والذي مكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة، وبحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيراً في الحياة من بين العوامل الأخرى المادية، وانطلاقاً من ذلك يرى: "نانوكو" صاحب كتاب الشركات الخلافة للمعرفة 1991 فقد عرفها على أنها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال" ومن خلال هذا التعريف نجد أن نانوكو يشدد ويركز على العمل والأداء الفعال وليس على اكتشاف

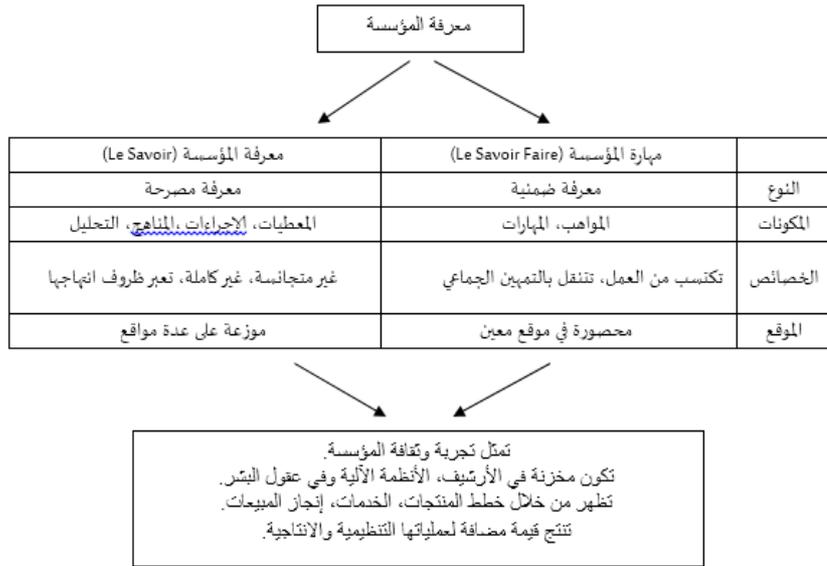
الحقيقة، فأهمية المعرفة إذن لا تكمن فيما تعنيه إنما فيما تحققه فالمعرفة إذن أمر يؤدي الى فعل فمن أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار، وانطلاقاً من ذلك فالمعرفة تعتبر تلك المخرجات التي يتم إنتاجها من طرف قطاع متخصص عبر وظيفة إنتاجية، تمزج العمل المؤهل برأس المال، وأن ناتج هذا القطاع يتمثل في المعلومات التي يتم تداولها في السوق (بوطالب، 2004: 254).

2.1 أهمية المعرفة

لقد توصلنا سابقاً إلى أن أهمية المعرفة لا تكمن في معناها إنما في الدور الذي تؤديه في المؤسسة باعتبارها تمثل رأس المال الفكري والذي هو أحدث عوامل الإنتاج ومصدر الأساسي للميزة التنافسية ويمكننا أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية (الكبيسي، 2005: 13)

- أسهمت المعرفة في المرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث تغير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- ترشد المعرفة الإدارية مديري للمنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم
- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية.

شكل رقم (01): تصنيف المعرفة في المؤسسة



(المصدر: Grundstein Michel, 2002: 106)

3.1 أنواع المعرفة

بههدف محاولة فهم الإطار المفاهيمي للمعرفة وتحليل دور وأثر تسيير المعرفة كمدخل لتثمين دور الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق المؤسسة الاقتصادية لميزة مستدامة يتطلب تناول أنواع المعرفة، سواء من حيث شكلها أو صفتها أو بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

1.3.1 المعرفة الصريحة

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المؤسسة (le savoir d'entreprise) والتي تكون مخزنة في وسائل مادية (les moyens tangibles) مثل الأرشيف، المعطيات، الإجراءات، المخططات والنماذج والمستندات...إلخ، كما تعرف بالمعرفة المعلنة (explicite) لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد والمعروف مستودعها والمتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها وتتوفر في الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية

وهذا النوع من المعرفة من السهل التلفظ به بوضوح ونشره.

2.3.1 المعرفة الضمنية

تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة (le savoir faire) أو المهارات الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات (les compétences) وتعرف أيضا بالمعرفة الكامنة فهبي موجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخترنة داخل عقل صاحب المعرفة.

ولقد أكد "Grundstein" على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي (Grundstein , 2002 : 05):

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد.

- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسع حقل المعرفة. فالمعرفة الضمنية غير المجسدة تنشأ كنتيجة للتعلم التنظيمي، لذلك يتطلب تسيير المعرفة الضمنية نهجا مختلفا عن تسيير المعرفة الصريحة، وبشكل عام فإن المعرفة تنشأ وتتطور من خلال تسيير الموارد البشرية والتعلم التنظيمي المرتبط بالاستراتيجية. في الوقت الحاضر تصمم معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخاصة لدعم تسيير المعرفة الصريحة في المؤسسات الاقتصادية، رغم أن المعرفة الضمنية أصبحت تمثل شكلا قيما ومتعاظما من أشكال المعرفة في المؤسسة، التي يمكن دعمها وتسييرها من طرف أنظمة دعم اتخاذ القرارات الأنظمة المرتكزة على المعرفة، في ظل البيئة التنافسية الجديدة تحتاج المؤسسة بالضرورة إلى الاعتماد على العمال ذوي المعرفة، بهدف إنشاء شبكات معرفية ذات كفاءة لتعزيز نقل المعرفة وانجاح عملية التغيير التكنولوجي في المؤسسة التسييرية بهدف التنمية وعلى هذا الأساس كون كل من "Nonaka" "Takondau" نموذجا مولدا

لخلق المعرفة التنظيمية، والذي يركز على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وكذلك العكس (Nonaka & al.,1997:06).

3.3.1 المعرفة الخارجية والضمنية

المعرفة الخارجية هي المعرفة التي يستمدها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية عنه، إذ توجد في البيئة المحيطة، وتتجسد في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، سواء أثناء تلبية احتياجاتهم في مواقع العمل، أو في مناسبات الحياة الاجتماعية. كما أن المعرفة الخارجية يكونها الفرد و/أو المؤسسة بجهده الخاص اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته المختلفة، وتتمثل كذلك فيما يكونه المورد البشري من دوافع، ورغبات، وأهداف، واتجاهات، وقرارات، واختيارات، وغير ذلك من منتجات عقله في ظل ظروف البيئة.

4.3.1 المعرفة التنظيمية

وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل أفرادها، وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة هنا هي المنتجة للمعرفة والمستخدمة لها، حيث تتشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، والخبرات، والتوجهات، والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات المكونة للقاعدة الفكرية التي توجه وتنظم أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة، وتصنف المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات أساسية أهمها (Hay, 2003: 06):

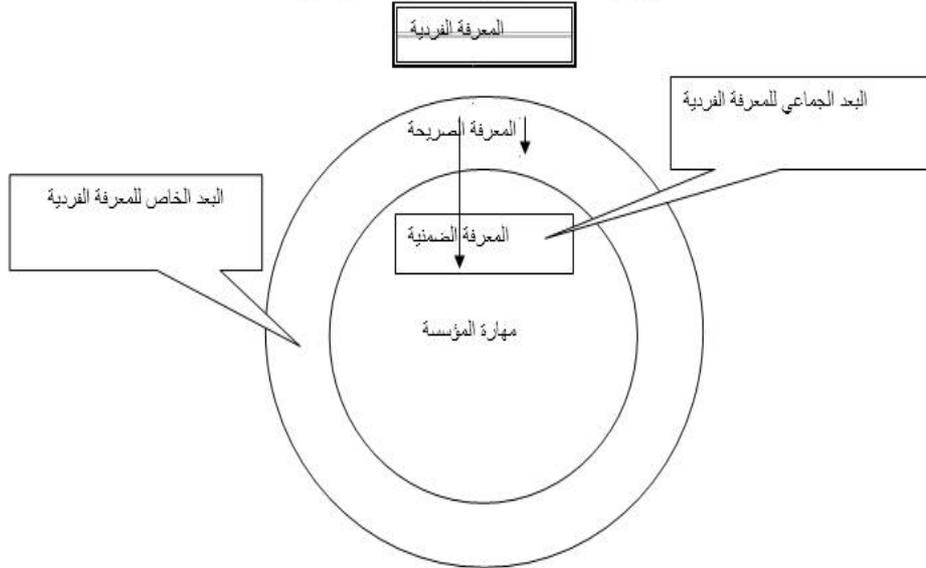
- رأس المال الفكري: المتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للإلهام

والابتكار حالياً أو في المستقبل.

- الخبرة : يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العامل أو العاملين في المؤسسة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك أحجاماً ضخمة من المعرفة يمكن توظيفها في تحسين المركز التنافسي، إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها، وعلى عكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري، وحجماً من المعرفة الإستراتيجية حالة تسرب أحد العاملين.

- البيانات: هي مادة أو عناصر كيفية أو كمية موضوعية تعتمد كقاعدة أساسية للوصول للاستنتاجات العملية والاستدلالات الفكرية، فهي تتوافر في قواعد البيانات، وتقارير الاستغلال المختلفة، ذلك أن مخازن البيانات تسعى لوضع كل المعلومات (les informations) المتوافرة في المؤسسة تحت تصرف المسيرين، كالمعلومات الخاصة بالمنتجات والموارد المادية، والبشرية، والمالية... الخ. وإجمالاً تضم هذه المعرفة مختلف البيانات والمعلومات التي يتيحها نظام المعلومات بالمؤسسة، اعتماداً على مختلف أنظمة المعلومات الوظيفية، ونظام المعلومات الانتاجي، ونظام المعلومات التسويقي، ونظام معلومات الموارد البشرية... الخ. إضافة إلى ذلك يتكون جسم أو هيكل معرفة المؤسسة من أساليب ونماذج تساعد على التعرف عليها، والتي ترتبط أساساً بعمليات تشتمل على إنتاج المعرفة وتحصيلها ونقلها. هذه العمليات تسند عمليات المؤسسة الأخرى من خلال توفير المعرفة المطلوبة لأداء العمل.

الشكل (2): البعد الخاص والبعد الجماعي للمعرفة الفردية



المصدر: Michel Grundstein, op.cip, p05

من الشكل يتبين أن المعرفة الضمنية والصريحة التي يكتسبها الفرد تعد ضمن حقل معرفة المؤسسة إلا أنه ومن أجل تبادل واقتسام المعرفة (بين العاملين بالمؤسسة) ونقل وتحويل المعرفة الضمنية إلى مصرحة، يتطلب الأمر وجود كفاءات قادرة على إنجاز تلك العمليات، ويرى كل من "Cazal" و "Dietrich" أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختيار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل، من خلال فرص التعلم التنظيمي، الذي سوف يدفع بالمؤسسة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة، إن هذه الإشكالية ليست جديدة لأنها تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدها، وقيمتها، وأساليب تسييرها.

وبالتالي، إن المعرفة في المؤسسة تتجسد في العادات، والروتينيات التنظيمية، والطرق المعرفية وثقافة المؤسسة، والإجراءات، والمعايير... الخ. وعلى هذا الأساس

يذكر بلاكر "Blacker" أن متغيرات المعرفة في المؤسسة توجد في شكل متزاوج ومتفاعل فيما بينها، لذا فإن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ملموسة يخضع لنظرة جزئية ضمن مسار خلق المعرفة.

كما يبين كل من سوкас "Tsoukas" ولاديميرو و"ladimirou" أن المعرفة ذات صفة شخصية ومتجذرة في تعاريف اجتماعية مشتركة لمجموعة الكفاءات، فالمتعامل الكفاء يحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة تطبيقها (Tsoukas,2001:973)، رغم أنه من أهم التحديات التي تواجه تسيير المعرفة تعددها، وصعوبة تكاملها، والتي تجعل المتعامل مطالب من جهة باستعمال أدوات العمل المتاحة واحترام مقاييس النوعية المقترحة في ظل وجود عقبات تحول دون استخدام معارفهم لتحسين الأداء الفردي والجماعي (Dietrich,1999:09).

2 . مفهوم تسيير المعرفة

1.2 مفهومه

تعدّ إدارة أو تسيير المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من المنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة (مثل شركة نوكيا)، وقد شاركت هذه المنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

يعرف تسيير المعرفة بأنه عملية نظامية موجهة لتبيين المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لتسييرها، كما أنه العملية المنهجية التي ترصد المعرفة وتعمل على تحقيق رافعتها في المؤسسة، فهو يشير بهذا المعنى إلى معرفة أداء الأعمال بفاعلية وكفاءة تعجز

المؤسسات المنافسة على تقليدها أو استنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية، هذا، ويرتكز تسيير المعرفة على مبدأ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات المتنافسة في بيئة الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة، فإنه (أي تسيير المعرفة) لا يكتفي بما لدى المؤسسة من رصيدها المعرفي بل يسعى إلى إغناؤه بإنشاء وخلق المعرفة الجديدة.

وفق هذا السياق يعرف تسيير المعرفة بأنه " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهذا هو ما عبر عنه "سكوت" (Scott) أن تسيير المعرفة يتمثل في التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها، وتحليلها، وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات، ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات، وتحسين أداء المؤسسة قياسا بأدائها السابق أو بإداء المنافسين (السلمي، 2001: 208).

ويرى "Cazal" "Dietrich" أن نظام تسيير المعرفة يتشكل من اختبار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل من خلال فرص التعلم التنظيمي الذي سوف تدفع بالمؤسسة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة. وبالتالي فإن هذه الإشكالية ليست جديدة بحيث تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدها، وقيمتها، وأساليب تسييرها فالمعرفة في المؤسسة تتجسد في العادات، والروتينيات التنظيمية، والطرق المعرفية، وثقافة المؤسسة، ومختلف الإجراءات التنظيمية، كما يشجع تسيير المعرفة المسيرين إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين للمعرفة.

2.2 البعد الاستراتيجي لتسيير المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

لقد كان من دوافع الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة الإدراك المتزايد للمؤسسات بان المعرفة تعد موردا أساسا لخلق القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد

وتسييرها بشكل واضح وفعال الأمر الذي افرز تبني المؤسسات لمجموعة من الأدوات والإجراءات والنماذج التي تختص بتسيير المعرفة، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية وتعكس المعرفة والكفاءة التي يصعب نقلها أو الحصول عليها، إذ تعتبر عامل تميز ومتغيرا ذا نصيب كامل ضمن إستراتيجية المؤسسة.

إن من أهم نتائج التحولات التنافسية زيادة الأهمية النسبية بالأصول غير الملموسة المتمثلة في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل وتوجيه الإدارة وتبادل الأفكار والخبرات مع أعضاء فريق العمل ومتابعة المنافسين وتلبية مطالب العملاء، إضافة إلى جهود التنمية والتدريب والتطوير والاستثمار البشري، إن تلك المعرفة المتراكمة ما هي إلا محصلة لعمليات التعلم المستمر، بحيث تمثل الثروة الحقيقية للدول والمؤسسات والتي أصبح يطلق عليها برأس المال الفكري.

3.2 أهمية تسيير المعرفة

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، كما أصبحت تلك المؤسسات أكثر اعتمادا على المعرفة بغية تجديد منتوجاتها وخدماتها والأساليب المستخدمة للوصول بكفاءة وسرعة إلى العملاء مقارنة بالمنافسي، كما تزايدت استخدامات المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ضمن عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية والإنتاجية، والموارد البشرية، كما أصبحت الحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجات، والخدمات وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج. ضمن هذا السياق تتجلى أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية في جوانب رئيسية

أهمها:

- يساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري وتحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها.
- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا والاستعداد للتكيف معها.
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة إمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم سلع وخدمات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء.
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- يهيئ فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد
- يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.
- يوفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الإستراتيجية.
- يوفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة بما يؤدي الى إطلاق معرفتهم الكامنة ودفعهم لتتميتها.
- تعتبر المعرفة موردا يجب استغلاله وتسييره بفاعلية، وهذا ما أدركته العديد من

المؤسسات من خلال الدراسات والمساهمات النظرية والتطبيقية حول موضوع تسيير المعرفة، كما أصبحت موردا استراتيجيا للمؤسسات التي طورت منذ مدة أساليب تسيير المعرفة من خلال تحديد التكوين، مكاتب المناهج أو مخابر البحث والتطوير التي تأخذ على عاتقها تطوير وإنتاج المعرفة.

3. تطبيقات إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك

1.3 لمحة حول مؤسسة سوناطراك:

سونطراك (S.O.N.A.T.R.A.C.H) هي شركة للبحث الإنتاج، النقل، التحويل، وتسويق المحروقات، أسست بهدف تغطية الاحتياجات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وانتعاش الاقتصاد الوطني بالمرسوم رقم 63-491 المؤرخ بـ 13 سبتمبر 1963 م وكذلك تعتبر المورد الأساسي للدولة.

2.3 استعدادات المؤسسة الجزائرية لتطبيق إدارة المعرفة

نعيش اليوم واقعا جديدا يختلف كليا عن الواقع الذي كنا نعيشه في الماضي القريب -منذ عشر سنوات- إننا نعيش وسنعيش تحت مظلة النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي أهم ما يميزه ظهور اقتصاد جديد يتطور آلا وهو اقتصاد المعرفة فإذا كان الاقتصاد هو علم الندرة أو هو العلم الذي يدرس الخيارات في عالم الندرة (Frank, 2001:4) فإن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد الوفرة وذلك لاعتماده على المعرفة ذلك المورد الذي لا ينضب أبدا في ظل هذا الواقع تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كثيرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي نتج عنه غزو المؤسسات الأجنبية للسوق الجزائرية وخاصة بعد تطبيق اتفاقية الشراكة الأورو-جزائرية وانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة إنها تحديات عالمية خطيرة وغير مسبوقه والتي من الممكن أن تتحول إلى تهديدات واقعية تندر باندثار وزوال المؤسسات الجزائرية التي لو بقيت على حالها فإنها لن تقوى على مواجهة المنافسة الشرسة للمؤسسات الأجنبية ولن يتمكن الاقتصاد الوطني من مواكبة التطورات

الاقتصادية العالمية ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال :

3.3 تغيير إستراتيجية تسيير موارد الشركة

تعتمد كل مؤسسة على مجموعة خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادًا على إمكانيات والموارد المتوفرة لديها أو التي يمكن أن توفرها وهذا ما بات يطلق عليه بالإستراتيجية، ولما كانت المؤسسة نظاما مفتوحا يوتر ويتأثر ببيئة العمل فلقد تأثرت بشكل كبير بعصر المعلومات الذي خلق "بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وتزايد متطلبات الأداء حيث تواجه المؤسسات تحديات تتعلق بحسن الأداء والتغير المستمر للتكيف مع بيئة العمل في معظم الحالات يجب أن تكون التغيرات سريعة وأن يتم تنفيذها بمهارة ويستهدف بوضوح تنفيذ إستراتيجية عمل فاعلة (<http://www.cybarians.info>)، تساير هذه المتغيرات الشيء الذي جعل المؤسسات تغير باستمرار في إستراتيجيات التي تعتمدها .

وفي ظل ذلك بادرت مؤسسة سوناطراك إلى إحداث تغييرات في رسالتها وفي أهدافها مخططاتها أي في استراتيجياتها ككل حيث عملت على :

- زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج المحروقات مع انجازات أخرى وتوجه المؤسسة إلى "الاهتمام بالثروات الطبيعية الأخرى التي تزخر بها الجزائر كالذهب والألمنيوم انجاز محطات كبرى لتحلية مياه البحر منها والأشغال بها جارية على أن يتم تسليمها قبل نهاية 2008 منها واحدة بالحامة (الجزائر العاصمة) والثانية ببني صاف (http://www.elmouchahid.net/modules.php?name=News&new_topic=5)

- رفع إمكانيات التصدير سواء تعلق الأمر بالغاز الطبيعي أو البترول إلى 50% (<http://www.elmouchahid.net>) فلم يعد هدف المؤسسة هو احتلال المراتب الأولى في مجال نشاطها بل تسعى إلى تنوع نشاطات ودخول مجالات جديدة تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية أمام كبرى الشركات في نفس قطاعها أو قطاعات أخرى؟ ومن

الطبيعي أن يترتب على تغير رسالة وأهداف واستراتيجيات المؤسسة تغيرا تابعا في فلسفة وأسلوب تسيير الموارد المختلفة وهذا من خلال "إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية".

قياس أداء المؤسسة من خلال أداء الموارد البشرية

إن أداء المؤسسة يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها "يعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد لكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بانجاز الأهداف المرغوبة (فنديلحي وآخرون، 2006: 03) والأداء المميز فيجب أن يتوفر على جملة من العناصر:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يتم من خلالها تحديد الأداء المطلوب بكل دقة والنتائج المتوقعة عند الانتهاء من التنفيذ .
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل ومن تم القيام بإعدادهم، تدريبهم على طرق الأداء الصحيحة وتزويدهم بمعلومات كاملة عن خطة الأداء، أهدافه ومعدلاته، مستويات الجودة والمعايير التي سيتم اعتمادها في تقييم النتائج.
- الرقابة المتزامنة واللاحقة للأداء من خلال متابعة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتصحيح أخطاء التي يمكن أن تتسبب في انحراف عن نتائج المتوخاة مع تفويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم (أستون، 2002: 34).
- ومن خلال ما سبق يتضح لنا بأن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات، الموارد والنظم. وعلى الرغم من أن كل هذه الجوانب تكتسي

جانبا من الأهمية في الأداء المؤسساتي إلا أن الموارد البشرية تأتي في المقدمة حيث تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجابيا وسلبيا لدى يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه مع أهداف المؤسسة .

إعادة تأهيل المؤسسات لمواجهة التحديات

أصبحت عملية التأهيل وإعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية من متطلبات العصر الذي نعيش فيه عصر "اقتصاد المعرفة" ومن ضمن ما يجب تأهيل المؤسسة فيه هو اعتماد إستراتيجية فعالة في إدارة المعرفة بما يحقق للمؤسسة المناعة التنافسية التي تساعد على البقاء على قيد الحياة عوض أن تسحقها المؤسسة الأجنبية التي وصلت إلى ما هي عليه عندما اعتمدت على مختلف المعارف والمعلومات التي تمكنها من أن تبتكر دائما الجديد وأن تكتسح أسواقا جديدة، ولقد قامت شركة سوناطراك بتخصيص العديد من مراكز التكوين لتكوين وتدريب عمالها لإكسابهم العديد من المهارات والخبرات في مجالات نشاطها المختلفة نذكر منها: (Rapport Annuel , Sonatrach, 2006: 87)

- مركز تأهيل المؤسسة CPE

- معهد نافطوغاز NAFTOGAZ

- تجمع المعهد الجزائري للبترول جامعة المؤسسة والذي هو فرع تابع لمؤسسة سوناطراك بنسبة 51% ويضم معهد هندسة بومرداس، معهد تقنيات البترول التطبيقية في سكيكدة معهد تقنيات الغاز التطبيقية في وهران ويعد المعهد الجزائري للبترول وهو جامعة المؤسسة.

إن مؤسسة سوناطراك تدعم التعليم وهذا من خلال برامج التكوين والتكوين المستمر التي تنظم لفائدة موظفي المؤسسة كما تشجع المؤسسة على نشاطات المعلومات الأفكار التجارب وهذا من خلال جلسات الحوار المنتديات الملتقيات الأيام الدراسية التي

تنظمها المؤسسة أو التي تشارك فيها وطنيا إقليميا أو دوليا فالتعليم المتواصل وتشاطر وتقاسم المعلومات والأفكار والخبرات هي القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة ويتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها كل أفراد وأعضاء التنظيم .

وسنحاول الآن عرض عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك :

تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة فنتائج هذه العملية تبين أو تحدد الفجوة أو الفارق بين المعرفة المتوفرة والمعرفة المطلوبة وعلى ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة وهي تعد من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في أي مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

وفي هذا الصدد تعمل مؤسسة سوناطراك على البحث عن المعرفة وتحديد مكان وجودها وهي موجودة في عقول العاملين (مصادر داخلية) أم أنها موجودة في النظم والإجراءات أو هي متوفرة في البيئة الخارجية لدى العملاء الشركات المنافسة وبعدها تقوم المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة من أجل اكتساب المعرفة وهي المرحلة الثانية في عمليات إدارة المعرفة.

اكتساب المعرفة

هنالك مصدرين وهما كالتالي:

مصادر داخلية: وتتمثل على الخصوص في العنصر البشري باعتباره المورد الأساسي للمعرفة بما اكتسبه في عمله من خبرة ومهارة لا يمكن لأي تقنية التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنتقل منه إلى الحواسيب لتخزن كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة (بيزان، 2006). ولهذا تسعى مؤسسة سوناطراك إلى استقطاب المزيد من الكفاءات باعتبارها

مصدر من مصادر المعرفة داخل المؤسسة ولأجل ذلك تضع المؤسسة بعض الامتيازات التحفيزية والتشجيعية من أجل استقطاب الكفاءات كالأجور، التعويضات... إلخ، كما أنها تسعى أحيانا إلى الحصول على المعارف الكامنة والمخزنة في عقول الموظفين وهذا من خلال:

- تنمية الكفاءات الداخلية التي تكون قادرة على إنتاج المعارف وذلك بواسطة تحسين البيئة التنظيمية التي تساعد على تحقيق ذلك أو القيام باستقطاب كفاءات تحقق هذا الغرض.

- إيجاد الطرق التحفيزية للمحافظة على الكفاءات الإستراتيجية أو لاستقطابها تعتمد في ذلك على المشاركة في الخبرات والممارسات، حضور المؤتمرات، الندوات، النقاش، الحوار والاتصال بين جماعات العمل المديرين المسؤولين كما أنها تعتمد في الحصول على المعرفة من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة تحويلها ومن ضمنية إلى صريحة (مفتاح، 2004).

وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والتشارك بها من قبل الآخرين وباعتبار أن الأصول المعرفية تصنف إلى صنفين صريح وضمني وهذا الأخير يعني الخبرة والمهارة التي تكمن في العقول والسلوك البشرية فإن التحدي يكمن بالمعرفة الضمنية وكيفية تفهمها والتشارك فيها وتوليد المعرفة الصريحة منها.

مصادر خارجية: تلجأ المؤسسة أحيانا لكفاءات خارجية للحصول على الاستشارة حول بعض المشاكل التي تواجهها وهذا لا يعني بأن المؤسسة تلجأ إلى هؤلاء دائما إنما هي تفعل ذلك في الحالات المستعصية أو عند عجز كفاءاتها عن إيجاد الحلول أو عندما تكون هذه الاستشارات قد أثبتت نجاعتها في حالات وأحداث مماثلة وقعت سابقا في المؤسسات أخرى ولجوء المؤسسة إلى كفاءات الأجنبية يأخذ عدة أشكال فقد تكون من خلال:

- استقدام الخبراء الأجانب وتوظيفهم بصفة دائمة أو مؤقتة في المؤسسة بصفة مستشارين.
- الاعتماد على مكاتب دراسات لإثبات جدوى بعض المشاريع.
- عقود الشراكة التي تحصل بين سوناطراك والمؤسسات الأجنبية التي من خلالها تستفيد المؤسسة من تجارب، مهارات وخبرات هذه الشركات.
- الملتقيات، الندوات، الأيام الدراسية التي ينظمها خبراء أجانب.

توليد المعرفة:

إن عملية توليد المعرفة هي عملية دورية تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها ويستقبلها شخص آخر في المؤسسة فتتحول تلك المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ثم تمرر هذه المعرفة الصريحة إلى عضو آخر، فيحولها إلى معرفة ضمنية بعد أن يطبق عليه بعض العمليات العقلية ومعالجات المنطقية قبل أن يصرح بها وينقلها إلى آخرين وهكذا دواليك .

إن مؤسسة سوناطراك تلجأ أحيانا إلى المعارف الكامنة لدى الكفاءات لخلق معارف وأفكار جديدة هذا لا يعود إلى عدم اهتمام أو تشجيع المؤسسة للإبداع إنما:

- للصعوبة التي يواجهها الأفراد في بعض الأحيان في التعبير عن معارفهم الضمنية والتصريح بها.

- تخوفهم من فقدان التميز إذا قاموا بتقديم أفكارهم معارفهم وخبراتهم وسمحوا للآخرين باستعمالها لتوليد أفكار جديد.

على الرغم "أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي (Coffe, 2000: 06). وبرامج العصف الذهني وتتوقف كفاءة توليد المعرفة على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال وتوليد المعرفة يقود إلى

توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات وهي (Ktakeuchi, 1995: 59) الأولى:
تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية.

الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي.

وهناك أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الظاهرة
والضمنية وهي (قنديلجي، 2006: 43):

- المعرفة المشتركة: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين
الأفراد عندما يزاولون عملهم

- المعرفة الخارجية: وهي التي يتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة
كأن تنتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

- المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من
خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها

- المعرفة الداخلية: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل
تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات
إستراتيجية.

توزيع وتقاسم المعرفة:

إن عملية توزيع وتقاسم المعرفة من أهم الخطوات في عملية استخدام وتوظيف
المعرفة فهي تعني إيصال المعلومات والمعرفة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب
والتي تشير إلى أن توزيع المعرفة هو عملية لتداول المعرفة ونقلها للموظفين الذين
يحتاجون إليها في الوقت المناسب وبهدف القيام بمهام جوهرية، وتعني تبادل الأفكار
والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون ببعضهم البعض،
فالمعرفة الحقيقية تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها (نضال محمد الزطمة، 2011: 49)
وفي هذا السياق نجد مؤسسة سوناطراك تسعى في جميع الأوقات إلى تشجيع عمالها على

تبادل المعلومات والأفكار وتشاطر الخبرات والمهارات فهي تتيح متابعة ونشر الأفكار الجديدة لجميع الموظفين ويساعد الشركة في ذلك شبكات الأنترنت، الأنترانات، الإكسترنات وتستخدم في ذلك قنوات توزيع المعرفة الضمنية تتمثل في جلسات التدريب والحوار وأما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والمشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي ويختلف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة المراد تناقلها .

تطبيق واستغلال المعرفة:

يعتبر تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها فتطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاء وصف عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة (الكبيسي، 2005: 79).

يمكن تقييم مدى استغلال المعرفة ودرجة استفادة المؤسسة منها من خلال المقارنة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته مما تعرفه ولهذا فهي تستعين أحيانا بخبرة ومعارف كفاءاتها عند اتخاذ القرارات.

فنظام المعرفة لا يكفي لضمان النجاح في المؤسسة لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وقوته الحقيقية تكمن في استخدامه، فتطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها حيث أن عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت ولذلك تسعى مؤسسة سوناطراك للاستفادة من المعارف الكامنة لدى أفرادها والتي غالباً ما تحصل

المؤسسة عليها من خلال عمليات العصف الذهني والذي بفضلها تتوفر للمؤسسة بدائل إتخاذ القرارات وسبل حل المشاكل التي قد تصادفها .

الخاتمة

لقد أجبرت البيئة الاقتصادية حادة المنافسة المؤسسات على النظر خارج أسورها لفهم قواعد البقاء النمو والازدهار في عصر اقتصاد قائم على المعرفة، حيث أنه الآن يشهد العالم تغيرات مستمرة ومتسارعة تزيد من حدة المنافسة التي تواجه المؤسسات في أسواقها المحلية والعالمية، تتطلب مواجهة هذه المنافسة جهدا إداريا متميزا من قبل المؤسسات لضمان استمرارها وتفوقها يمكن المؤسسة رفع مستوى أدائها من خلال عدة مداخل، منها تعزيز إمكانياتها المادية والمالية ورفع مستواها التكنولوجي، نظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل كلها، فإنه يتعين، على سبيل الأولوية، رفع مستوى مواردها البشرية في إطار الإمكانيات المتاحة قصد تحقيق وضعية تنافسية مقبولة، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة وهذا يكون بالاعتماد على المعرفة وإدارة أعمال تعتمد على تسيير المعارف، وانطلاقا من ذلك يتضح لنا أن تسيير المعرفة يتطلب أمرين: أولا: التنظيم أو إعادة التأهيل التنظيمي للمؤسسات بمعنى خلق الشروط التنظيمية الملائمة لاحتضان المعرفة.

الثاني: وضع نظام لتسيير واستغلال مختلف التطورات المعرفية وهذا من خلال استقطاب المعرفة من مصادرها المختلفة سواء داخلية أو خارجية، والحصول على المعرفة يتوقف قبل كل شيء على قدرة المؤسسة على التعرف عليها تحديد مكانها، توثيقها، تصنيفها، تخزينها، توزيعها، تقاسمها واستغلالها من أجل توليد معرفة جديدة وهكذا تبدأ الحلقة من جديد.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أستون، آريس (2002)، ترجمة .احمد علا. تقييم الأداء الإستراتيجي المعرفة والأصول الفكرية القاهرة : ليميك.

السلمي علي (2001) ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة.

الكبيسي، صلاح الدين (2005)، إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية ادارية.
بوطالب قويد، بوطيبة فيصل (2004)، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

بيزان، حنان الصادق (2006)، نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية : رؤية مستقبلية . دكتوراه منشورة في تخصص المعلومات أكاديمية الدراسات العليا - طرابلس- ليبيا ، متوفر على الرابط <http://www.cybarians.info>

عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
مدخل سوناظرك لسنة 2007.

http://www.elmouchahid.net/modules.php?name=News&new_topic=5
مفتاح، صالح(2004)، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات). الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية العلوم الإدارية والاقتصادية 9-10مارس 2004.

نضال محمد الزطمة، تحت إشراف يوسف حسين عاشور(2011)، ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، بحث لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

المراجع باللغة الأجنبية

Blackler F. (1995), knowledge Work and Organizations: Overview and Interpretation Organization Studies, 16/6.
Coffe, Peter (2000), what is knowledge Management. e -week, .vol 17.Issue 43. New york.
Dietrich A. (1999), La Dynamique Des Compétences, Point Aveugle Des Techniques Managériales , Formation Emploi, n° 67.
Grundstein Michel(2002), Le Management Des Connaissances Dans L'entreprise Problématique, Axe De Progrès, Orientations, research report, mg conseil.

- Hay, David C. (2000), Knowledge Management. <http://www.odtug.com>, Le 02/08/2003.
- Takeuchi, Nonaka (1995), The Knowledge creating company :How Japanese companies create the dynamics of Innovation .New York : University Press.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1997), La Connaissance Créatrice – La Dynamique De l'entreprise Apprenante Bruxelles : De Boek.
- Robert Frank and Ben Bernanke and Kate Antonovics and Ori Heffetz (2001) Macroeconomics. Boston: McGraw Hill .
- Sonatrach : rapport annuel 2006 .
- Tsoukas H.,V. Iadimirou E. (2001), What Is Organizational Knowledge?, Journal of Management Studies,38/7.