

المقومات البديلة للاستثمار الفكري في إدارة الموارد المعرفية (عرض انتقادي لأفكار ومقاربات منهجية)

أ/ الحبيب ثابتي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة معسكر

د/ الأخضر عزي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة المسيلة

Abstract:

The radical transformations and the rapid changes constitute the principal characteristics of the actual economic environment. This new situation has confused the sum of convictions and imposed the act of revising and overseeing of all work organization's methods inherited from the qualified period of the industrial society.

The actual passage towards the society of knowledge and the conditions, that such a mutation demands, replaces the immaterial resources in the centre of every strategic réflexion. This opens the way for a new paradigm to spring up and constitutes a revaluation of knowledge and competences which are actually considered as major conditions for firm's survival and competitiveness.

The present article attempt to prospect the consequences of such a change and to highlight the conditions and the methods of conception and the adoption of strategies based upon immaterial investment and the knowledge management.

المخلص:

يتميز محيط الأعمال، في هذه المرحلة الحساسة من تاريخ المجتمعات البشرية، بتحويلات جذرية و تغيرات عميقة، انقلبت بموجبها كل الموازين تقريبا و توجب بسببها إعادة النظر و مراجعة كل المفاهيم و القناعات الراسخة. و يمكن اعتبار أهم انقلاب في هذا المضمار هو انتقال مركز الثقل و مرتكز النمو من المقدرات المادية و المالية إلى المقدرات المعرفية و الإبداعية، و هو ما يطرح اليوم نموذجا تحليليا جديدا Un Nouveau Paradigme في مجال التنظيم و الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية. تطرح هذه الورقة إشكالية الرهان على الاستثمار في الموارد غير المادية و سبل الارتقاء بمؤسساتنا الاقتصادية إلى مستوى حيازة القدرات التنافسية التي تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة؛ لتصل من خلال ذلك إلى استكشاف أهم المقومات البديلة لمواجهة لتحديات التنافسية الجديدة.

مقدمة

يحتل البعد المعرفي و الموارد غير المادية موقعا أكثر أهمية في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، بينما تتراجع الموارد المادية (التقليدية) تدريجيا؛ بسبب اعتماد هذه المؤسسات- لاسيما في الدول المصنعة- على الأنظمة الرقمية و التكنولوجيات المتطورة؛ الأمر الذي ترتب عنه حلول اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة و خلق القيمة محل اقتصاد الموارد المادية.

لم يبالغ الأستاذ A. Meignant (1997) لما اعتبر أن: "الولوج في اقتصاد المعرفة يعيد تشكيل ورقة النجاح الاقتصادي حول كفاءات الأفراد"، وهو ما أعطى للمنظمة بعدا بشريا متميزا وأعاد تحديد أرضيتها، فضلا عن صياغة قواعدها الأساسية.

تتجلى المشكلة الجوهرية المستقطبة-حاليا- اهتمام رجال الأعمال و المدراء على اختلاف مستوياتهم في منطوق كيفية التمكن من دمج و تركيب المعارف المتوفرة لدى أعضاء المنظمة و في شبكاتها و مختلف مساراتها، و اكتساب معارف و كفاءات جديدة - بصفة مستمرة- بغية تعبئتها بشكل يضمن حيازة مزايا هامة للمنافسين، و استجابة سريعة و فعالة لأذواق و احتياجات المستهلكين.

في هذا السياق؛ تقترح هذه الورقة البحثية عرض الرهانات الإستراتيجية المرتبطة بالاستثمار الفكري و إبراز أهم ملامح التنامي المستمر لأهمية رأس المال البشري، ثم تقديم بنائية إدارة المعارف و تطوير الكفاءات كدعامة جديدة و أساسية لحيازة المزايا التنافسية الدائمة، و نختم ذلك بإطلالة موجزة على الإمكانيات و السبل المتاحة أمام مؤسسات الدول النامية لحيازة هذه المقومات و تفعيلها بما يضمن لها النجاح والاستمرارية.

1 - الاستثمار الفكري و تنامي أهمية رأس المال البشري

يجدر بنا-بداية- الإشارة إلى ماهية كل من: رأس المال الفكري و رأس المال البشري اللذين يحتلان مكانة معتبرة في الأدبيات الإدارية الحديثة، بغية معرفة أسباب و دواعي إدماج رأس المال الفكري أو ما يصطلح على تسميته بالأصول أو الموارد غير المادية ضمن استراتيجيات المنظمات الاقتصادية وفق أبعادها و استراتيجياتها المتعددة.

1-1- رأس المال الفكري : يوجد ضمن كل منظمة نوعان من الرساميل: رأس المال المالي و رأس المال الفكري، حيث يعتبر هذا الأخير - حالياً- بمثابة المصدر الأساسي للقدرة التنافسية.

يرى Jay Liebowitz & Tom Beckman (1998) أن رأس المال الفكري "يتركب من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي، الأول يتشكل من المعارف و الكفاءات و مؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن، أما الثاني فيتكون من كل ما يتبقى في المنظمة عندما يغادرها المستخدمون (قواعد بيانات، بطاقات زبائن، برمجيات، دراسات سوقية، هياكل تنظيمية...)"؛ لذا يطلق رأس المال الفكري عادة على : (1) رأس المال البشري و (2) رأس المال الهيكلي، حيث:

(1) يتضمن رأس المال البشري: الكفاءات (المعارف و الخبرات)، السلوكيات (الدافعية و القدرة القيادية للإطارات) و سرعة البديهة *Agilité intellectuelle* (قدرة المسؤولين التنظيميين على التصرف بسرعة و حنكة، القدرة على الابتكار و اتخاذ المبادرات، القدرة على التكيف).

(2) يجد رأس المال الهيكلي منابعه وجذوره ضمن المعارف الراسخة في إجراءات المنظمة، و يتضمن العلاقات الخارجية مع: الموردين، الزبائن، الشركاء، المجموعات المحلية، الإدارة و المساهمين، فضلا عن تنظيم المؤسسة، هيكلها، ثقافتها، إجراءاتها و مساراتها التطويرية و التجديدية (Bontis., 1999).

يمثل رأس المال البشري - إذن- مجموع "المعارف و المؤهلات و الكفاءات و غيرها من الصفات التي يحوزها الفرد و تهم النشاط الاقتصادي" (CRIE, 1998)، أما رأس المال الهيكلي فيتواجد في: الشبكات، الضوابط و العلاقات التي تسمح للأفراد بالعمل معا (جماعيا)، و إنشاء و تطوير التفاعلات و الشراكات فيما بينهم، بمعنى أنه يسمح للمعارف المكتسبة فرديا (رأس المال البشري) بالتحول إلى معرفة جماعية و كفاءة أعلى من مجموع الكفاءات الفردية، كما يؤكد Thomas A. Stewart (1997) في كتابه "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" على أهمية التفاعل بين رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي، ويعتقد أن رأس المال البشري هو مصدر الابتكار و التجديد، غير أنه ميزة فردية، و لا يمكن تقاسم المعارف و تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية إلا بوجود

رأس مال هيكلية يتمثل في أنظمة المعلومات، المخابر، التحكم في أنظمة التوزيع...؛ مما يحيل الخبرة الفردية إلى ملكية للمنظمة، لذلك فإن كل محاولة لتطوير رأس المال البشري يجب أن تأخذ في الاعتبار السياق الهيكلي الذي ينمو ضمنه رأس المال البشري (Terboubi, 2000).

1-2- تنامي أهمية الاستثمارات الفكرية : أشارت بعض الدراسات الحديثة إلى أن المعرفة العلمية و التكنولوجيا أصبحت تشكل 80% من اقتصاديات العالم، بينما تمثل الـ 20 % المتبقية حصة رأس المال والعمالة و الموارد الطبيعية ... ففي مجال إنتاج الحاسب الآلي -مثلا- تأكد أن 70 % من التكلفة تعود إلى قيمة البحث و التطوير و الاختبار، بينما تمثل 12 % نفقة الأيدي العاملة كعنصر فعال في التكاليف (حسين رحيم، 2004)، كما أبرزت الدراسة التي قام بها Baruch LEV سنة 1996 التطور الكبير الذي يعرفه رأس المال المعنوي، إذ من خلال إحصائيات واستقصاءات شملت 300 مؤسسة خلال الفترة محل الدراسة: 1973 - 1992 ؛بيّن LEV بجلاء تطور نسبة القيمة السوقية على القيمة المحاسبية (وفق مؤشر طوبين Q de Tobin) من 0.8 سنة 1973 إلى 1.69 سنة 1992.

من جهته، أكد الباحث المتخصص D. Foray (2002) في دراسة أجراها سنة 2002 تنامي أهمية رأس المال المعنوي على المادي بشكل ملفت للانتباه، حيث تحولت النسبة (رأس المال المادي / رأس المال المعنوي Capital Tangible/Capital Intangible) في المؤسسات الأمريكية من 1.70 إلى 0.87 خلال الفترة المرجعية ذات الدلالات المختلفة: (1929 إلى 1990).

تحتل شركة ميكروسوفت Microsoft -في هذا المضمار- مكان الصدارة؛ إذ تقدر القيمة الممنوحة من السوق لمواردها المعنوية نسبة 94% من قيمتها البورصية المقدره سنة 1997 بـ 475 مليار دولار أمريكي، بينما لا تمثل قيمة تكلفة استبدال الأصول المادية سوى نسبة 6% فقط (Meignant A., 2000)، أعطى هذا الواقع بعدا كبيرا للنشاطات الخدمانية Activités de service التي احتلت مكانة مهيمنة في الاقتصاديات المتطورة (70% من الناتج المحلي الإجمالي في فرنسا مثلا)، و أدت إلى ظهور نزعة جديدة تتوجه نحو تقليص الطابع المادي للنشاطات La dématérialisation

des activités ، ففي أوروبا مثلاً يوجه بين 75 إلى 95 % من كتلة الأجور للمؤسسات لوظائف فكرية : بحث، معلوماتية، هندسة، تكوين ... الخ (Bounfour A., 1998)؛ مما حفز الخبير Peter Kralfic مدير عام مكتب Mc KINSEY بفرنسا إلى الإفصاح لجريدة Figaro المؤرخة في 12/07/1998 من أن مؤهلات النجاح الأساسية للمؤسسات هي- بلا جدال- الأصول غير الملموسة Actifs Intangibles التي تتمكن من تطويرها و استغلالها، و هو يقصد بذلك الأصول المعنوية Incorporels (ماركات، براءات ... الخ)، الكفاءات المميزة (التحكم في التكاليف، تسيير الابتكار، تسيير المخاطر، تسيير الموارد البشرية)، و العلاقات الممتازة مع مختلف الشركاء (السلطات العمومية، الموزعين، الموردين...)؛ كما كانت هناك دعوة من المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين CNPF لمنخرطيه بغية مضاعفة جهودهم في المجالات غير المادية: "إن فعالية الاستثمار الإنتاجي مرتبطة بالاستثمار غير المادي الذي يشترك معه. ارتفع هذا الاستثمار (البحث و التطوير، التكوين، النشاط التسويقي، البرمجيات..) خلال عشر سنوات من 17.5 % من مجموع الاستثمار إلى 24.4 %" ؛ مما جعل المجلس يقترح خطة عمل تتضمن ثلاثة محاور: تكثيف مجهودات البحث و التطوير، مضاعفة فعالية نظام التكوين المهني، و تسريع وتيرة تنمية باقي الاستثمارات غير المادية (Caspar P. , 1988 & Afriat C.)، كما أكدت العديد من الدراسات الحديثة على أهمية العوامل غير المادية في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، اعتماداً على معطيات قاعدة PIMS بمشاركة Irish Management Institute (A.Hamadouche, 1997) وتم على إثرها تحديد الروابط الإحصائية بين:

- مجهودات البحث و التطوير لوحدات الأعمال، "مبالغ الابتكار المبذولة و خلق المزايا من حيث حقوق الملكية عبر براءات الاختراع أو الكفاءات الخصوصية"؛
 - سرعة دخول السوق و نجاح الوحدات في الحفاظ على نسبة عالية من الابتكار، أي نسبة المنتجات الجديدة في المزيغ البيعي Mix de ventes ؛
 - الإبتكار، الملكية الفكرية، الجودة النسبية و المركزة للمجهود التسويقي مع قدرة الوحدات الفردية على مضاعفة حصصها في السوق و عمالتها (Bounfour A., 1998)
- كان K. Ohmae (1991) سبقاً إلى فكرة التركيز على المنظمة من خلال وظائفها

الدرجة Fonctions Critiques الضامنة لإمكانية التميز سواء بالنسبة للزبائن أو للمنافسين، فضمن الثلاثي الإستراتيجي: (زبائن - منافسين - مؤسسة)، لاحظ ضرورة تركيز الإستراتيجيات على المؤسسة؛ حيث يتم تحديد وظائفها الدرجة في قطاع صناعي معين و تخصيص الموارد اللازمة لها بهدف رفع مؤهلات النجاح إلى أقصى حد ممكن. في هذا السياق، تبرز مكانة إدارة الموارد غير المادية التي تدمج مختلف أبعاد تسيير المنظمة المتمثلة في: هوية المنظمة و مشروعها، الحضور الكلي للمعارف و المعلومات، الابتكار و التجديد، الاختيار بين إدماج أو إخراج النشاطات Internaliser ou Externaliser، صورة المنظمة، الماركة، التميز، التجنيد و الأداء-كما يبرزه . (Bounfour A., 1998)

1-3- إدماج رأس المال البشري في استراتيجيات المؤسسة : الإقرار ب بروز الذكاء الاقتصادي -كمعطى استراتيجي جديد - من الإنسان (رأس المال البشري) المحور المركزي للتحليل الإستراتيجي و البعد الأساسي في هذا السياق، باعتباره مكتشفا و مطورا و مستغلا للمعارف و الكفاءات و الموارد غير المادية بوجه عام؛ و عليه أضحي نجاح المنظمة، تطورها و استمرارها أو فشلها و انتكاسها مرتبط بنوعية العنصر البشري و مدى اندفاعه في العمل و اندماجه في المؤسسة، أي أصبح الإنسان (إطارا كان أو منفذا) هو الميزة التنافسية الأساسية للمنظمة-كما أكده تقرير منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE للعام 1998 ؛ حيث اعتبر رأس المال البشري ضمانا للامان و النجاح باعتباره مورد الموارد.

يتجاوز هذا الطرح المقاربة الاقتصادية التي تحصر رأس المال البشري في السياسات الموجهة نحو تقليص البطالة و معالجة المشاكل الناجمة عن ضعف الرواتب و الفقر...، و يفتح آفاقا جديدة لبروز مقاربات بأبعاد تسييرية، كما يعبر P. Louart (1996) عن حدود المقاربة الاقتصادية بقوله: "عندما نعتبر الإنسان مجرد عامل إنتاج فإننا نجرده من صفة الشراكة في النشاط الجماعي و نحوله إلى تعداد مراقب Effectif بواسطة الحراسة، العقد أو الإيديولوجيا... بيد أن للإنسان قيمة تتمثل في مجموع: مؤهلاته، معارفه و خبراته،..... و يعتبر استقطابه مجالا استثماريا يحقق الإنتاجية ويعوض التكاليف المستثمرة".

يكتسي هذا المستوى من التحليل العقلاني أهمية خاصة، كونه يدمج الانشغالات البشرية في السياسة العامة للمنظمة، كما أن دمج العنصر البشري يفتح سبلا جديدة لتطوير النشاطات كما هو الحال مثلا لدى الشركة العملاقة Toyota في هذا الميدان.

2- إدارة المعارف كدعماء تنافسية جديدة: يعرف عدد المؤلفات، المقالات و البرمجيات المتعلقة بإدارة المعارف تزايدا كبيرا سنة بعد أخرى، و مع ذلك بقي هذا المجال غامضا كون المنظمات المنفذة لبرامج إدارة المعارف تمارس نشاطات جد متنوعة، مما يؤدي غالبا إلى غموض وليس تناقضي في المفاهيم؛ لذلك سنحاول الاقتراب من مفهوم إدارة المعارف من خلال تتبع جملة من الإشارات الخاصة بذلك، مثل:

2-1- تعريف إدارة المعارف: ظهرت عبارة " إدارة المعارف " في الولايات المتحدة الأمريكية في مجلات علمية متخصصة من طراز Harvard Business Review في 1989، ثم ذاع صيتها ابتداء من 1991 عبر الصحافة الشعبية (Ourouk, 1999) ، و قد سبق ذلك ظهور عدد كبير من المفاهيم و التقنيات الممهدة لظهور إدارة المعارف، نذكر منها على سبيل الاستدلال: دوائر الجودة الشاملة (الستينات)، ذاكرة المؤسسة و المؤسسة التعليمية (السبعينات و الثمانينات) اليقظة التكنولوجية و الذكاء الاقتصادي (الثمانينات و التسعينات)... لقد لاحظ Duizabo S. & Guillaume N. (1997) أن المعرفة كالجودة : "غير محددة الموقع في مرحلة معينة من مسار الإنتاج أو في وظيفة معينة في المؤسسة (إنتاج ، تسويق، مالية) و لا في مستوى أو في مسار خصوصي (إستراتيجية ، تخطيط قصير المدى ، معالجة المشاكل ،نشاط جار)"، بل يخترق نطاق الجودة و المعرفة حدود المنظمة؛ ليشمل جميع الهياكل و يستوعب كل النظام. و مما يزيد في أهمية إدارة المعارف تطور التكنولوجيا الحديثة تجاه التقاسم المتضاعف للمعلومات في المؤسسة (فرق عمل Groupeware ، تدفق العمل Workflow ، الشبكة الداخلية Intranet ..)، و تعتبر إدارة المعارف في الأدبيات الأنجلوسكسونية -عمليا- بمثابة "خلق قيمة مضافة عبر توظيف الأصول غير المادية" (Ourouk, 1999) ، كما أنها مقاربة تسعى إلى إدارة عناصر فعالة مختلفة: الأفكار، الآراء، الأحاسيس، الممارسات، التجارب ... الصادرة عن الأفراد حين أدائهم لوظائفهم، و في تعريف آخر : إدارة المعارف بمثابة مسار خلق و إثراء و رسملة و نشر المعارف التي تخص الفاعلين في المنظمة -

مستهلكين و منتجين- وقد اقترح Jean-Yves PRAX (2003) أربع تعريفات مختلفة لتبنيان حساسية إدارة المعارف:

1. التعريف النفعي : يصدر عن المستعمل ويتمثل في "الحصول على المعلومات التي يحتاجها في الوقت المناسب دون أن يصدر منه طلبا بذلك".
2. التعريف العملي : إن تركيب المعارف و المهارات في المسارات و المنتجات و التنظيمات يفضي بشكل واضح إلى خلق القيمة.

3. التعريف الوظيفي Definition fonctionnelle : يصف التعريف إدارة المعارف من خلال دورة حياة المعرفة، و يعرفها على أنها "إدارة دورة حياة المعرفة انطلاقا من بروز الفكرة، صياغتها، تأكيدها، نشرها، إعادة استعمالها و تثمينها...".

4. التعريف الاقتصادي Définition économique: يعتمد هذا التعريف على تثمين المعارف و المهارات، باعتبارها أصولا غير مادية كأساس لاقتصاد المعرفة، و يبرز إدارة المعرفة كأداة لتوصيف و تقدير هذه الأصول، و عليه تكون إدارة المعرفة : "تثمين رأس المال الفكري للمنظمة" بناء على ما سبق ذكره، يمكن القول أن إدارة المعارف بمثابة مقارنة تشمل الوظائف الأساسية للمنظمة: الابتكار ، التنظيم ، أنظمة المعلومات ، الإستراتيجية ، التسويق ، اليقظة ، التكوين المهني و إدارة الموارد البشرية، كما أن تطوير الكفاءات -كما يعرفه -Jean-Jacques ROSA (2002) هو: "تراكم لرأس المال البشري" بهدف بلوغ مستوى عال من الاحترافية (BENDIABDELLAH A., 2004).

2-2- محتوى ومضمون إدارة المعارف: يمكن تحديد عدد من المظاهر التي يمكن اعتبارها بمثابة المضامين لإدارة المعارف:

أولاً: إنشاء الذاكرة و تسهيل انتقالها: ظهرت فكرة مشاريع "ذاكرة المنظمة" عقب عمليات إعادة الهيكلة و حملات التسريح التي مست المنظمات في البلدان الغربية خلال السبعينات و الثمانينات من القرن العشرين، لتدوين و تخزين خبرات الأفراد بغرض الحفاظ عليها في المؤسسة و تداولها بين أعضاء المجموعة.

ثانياً : الإحصاء و التوظيف الأمثل لكل المعارف الفردية للأجراء: تمثل كل المعارف المتوفرة لدى الأفراد ، بما فيها تلك التي تبدو قليلة الأهمية أو غير لازمة

حاليا - ينبغي جرد و تسجيل المعارف -على قلتها -للتمكن من استغلالها عند الحاجة، عن طريق استغلال سير ذاتية CV كل مستخدمى المنظمة، فقد يتقن أحد العمال على سبيل المثال لغة أجنبية تدعو الحاجة يوما ما إلى استغلال كفاءته هذه في ترجمة بريد أو أي وثائق بدل اللجوء إلى مترجم خارجي.

ثالثا : صياغة و تقاسم و نشر المهارات الجماعية الخاصة بالمؤسسة: يتم ذلك من خلال البحث عن خصوصيات المنظمة و مجالات تفوقها على المنافسين، و محاولة نمذجة و تنظيم المعارف المميّزة التي تخلق القيمة المضافة لها، بغية صياغتها، نقلها و نشرها بين الأفراد داخليا و وضعها في متناول الموظفين الجدد.

يبدو أن إدارة المعارف تعتمد على تقنيات و مناهج سابقة من حيث الظهور، و تتبناها و تدمجها ضمن محتوياتها، مثل مفهوم "أحسن الممارسات" Best Practices و "تقييم الأداء التنافسي" Benchmarking و غيرهما.

2-3- أدوات إدارة المعارف: الحديث عن أدوات إدارة المعارف يستلزم تساؤلات مثل:

من ينتج المعلومات، متى، بأي شكل؟ من يحولها، كيف و لأي غرض، من يستلمها، بأي وسائط و بأي أسلوب؟، للإجابة عن هذه التساؤلات تطرح أمانا جملة من الوسائل والأدوات مثل:

أولا : مجموعة العمل Groupware: هو مفهوم يعبر عن المسار الإنساني و التنظيمي للعمل في مجموعة أو فريق و الأدوات التكنولوجية الضرورية لإنجاز هذا العمل؛ عليه فإن مجموعة العمل تمثل منهجا و أدوات تسهل العمل في جماعة، و تعالج التباعد الجغرافي، و أهم الوسائل المستعملة في هذا الإطار هي:

- البريد الإلكتروني، أجندة الفريق، تقاسم المعلومات من خلال الندوات و الوثائق المتداولة،..... المحاضرات الإلكترونية، تدفق العمل Workflow.

ثانيا : التسيير الإلكتروني للوثائق GED: تبرز أهمية و منفعة هذا النمط التسييري في كل السياقات: (تحرير - تبادل - تخزين و إعادة استعمال).

ثالثا: الفهرسة Indexation : تشكل الفهرسة أحد أهم دعائم التسيير الإلكتروني للوثائق و ينبغي أن تكون أكثر مطابقة و أشد اختصارا لمحتوى الوثيقة: تحرر بطاقات

وصفية لكل وثيقة Descripteur بواسطة عناوين فيزيقية أو منطقية وصولا للمعلومة المراد الحصول عليها و بصورة دقيقة.

رابعا : النشر الإلكتروني Edition électronique : تمثل الشبكات المعلوماتية، و لا سيما شبكة الانترنت تجسيدا لأكبر ثورة علمية في مجالي الإعلام و الاتصال بغية إيجاد وسيلة للتعاون و تسهيل تبادل الأبحاث العلمية بشكل سريع؛ ذلك أن هذه الشبكة تحولت في غضون سنوات قليلة إلى أكبر مكتبة في العالم كله، تضم مئات الملايين من الوثائق المفهرسة.

3- اكتساب و تطوير الكفاءات و المعارف: نصل في هذا المستوى من التحليل إلى التساؤل عن الوسائل و الطرق التي تمكن المؤسسة من تشجيع و تنظيم عملية اكتساب الكفاءات و المعارف الجديدة، و الحفاظ على تلك الموجودة و تنميتها.

3-1- أدوار المنظمة و الشركاء الخارجيين في اكتساب الكفاءات و المعارف: ليس بمقدور المنظمة إنجاز مشروع اكتساب الكفاءات اللازمة بمفردها، بل بإشراك بعض الأطراف الخارجية في ذلك، و الاستفادة من تجارب و خبرات الشركاء المتعاملين معها.

يأتي على رأس هذه الأطراف الخارجية المؤسسات التعليمية لان للنظام التربوي و المؤسسات الاقتصادية أدوارا تكاملية في خلق القدرة المعرفية المتمثلة أساسا في تعلم التعلم، كما تلعب مراكز البحث دورا هاما حيث تقوم بعملية إمداد معرفي للمنظمات- لا سيما -بالبحوث الأساسية التي تشكل عصب البحوث العملية. و من هنا تتجلى أهمية خلق جسور تعاون بين المنظمات الاقتصادية و المؤسسات التعليمية و مراكز البحث، إن هذه الجسور لا تشكل فقط وسيلة إدماج مهني بل أيضا وسيلة تقارب بين عالم التعليم، التكوين و البحث العلمي و عالم المؤسسات و عامل تكافل في تحمل نفقات الاستثمارات في مجال خلق المعرفة و تطوير التكنولوجيا. و من جهتها تلعب المنظمة دورا مركزيا في مجال اكتساب و تطوير الكفاءات من خلال تهيئة الظروف المواتية و إنشاء الهياكل المختصة (وحدات البحث و التطوير)، هذه الأخيرة تشكل عنصر القطب في سياق إنتاج و تطوير الكفاءات و المعارف لدرجة أن بعض مؤسسات قطاع الخدمات مثل: (البنوك و شركات التأمين) بدأت في تأسيس هذه الوحدات البحثية" (كريستوف فريدريك فون برادن، 2000)؛ "حيث أصبح من الشائع في العديد من دول العالم أن تصل نسبة المساهمات الحكومية في

أنشطة البحث و التطوير إلى 50 % من تلك الأنشطة" (كريستوف فريدريك فون برادن، 2000)، و يتجلى هذا الدور أكثر في مجالات: التعليم، التكوين، سن التشريعات الهادفة إلى تهيئة الظروف المواتية و منح الدعم اللازم لتسهيل و تشجيع إجراءات البحث و التطوير و تنمية القدرات البشرية.

3-2- اكتساب الكفاءات الجديدة : في مداخلة مبتكرة قدمها الباحث المتخصص Valérie Claude - Gaudillat (2001) للمؤتمر العاشر للجمعية الدولية للإدارة الإستراتيجية ؛ أشار إلى وجود ثلاث طرق في تناول المؤسسات لاكتساب كفاءات لا تمتلكها: إنتاج الكفاءات داخليا، اقتناء كفاءات من السوق يتم بعد ذلك دمجها مع الكفاءات المتاحة، و إقامة شراكات مع منشآت أخرى، للوقوف على مزايا و سلبيات كل طريقة، اقترح إجراء المقارنة بالاعتماد على عدة معايير معينة مثل: الكلفة، الأجل، و القابلية للاحتلاك.

أولا : الإنتاج الداخلي للكفاءات: تتمثل الطريقة الأولى في تفعيل الإمكانيات الداخلية للمنظمة (طاقات بشرية، وحدات بحث ...) بغية خلق كفاءات جديدة، غير أنها طريقة جد مكلفة نظرا للمدى الطويل الذي تتطلبه عملية: إنتاج الكفاءات الجديدة، مراجعتها، تقييمها و وضعها موضع التنفيذ.

ثانيا: الاقتناء الخارجي: الطريقة الثانية أقل كلفة من الأولى إلا في بعض الحالات (التكنولوجيات المتطورة و الصناعات السريعة التطور)، و تتمثل في اقتناء كفاءات جديدة لدى منظمات أخرى أو هيئات بحث أو مكاتب استشارية... في شكل رخص أو غيرها، كما أن آجال وضعها موضع التنفيذ قصيرة نسبيا.

ثالثا: اكتساب الكفاءات بواسطة تقارب المنظمات: تعدّ الطريقة الثالثة الأكثر انتشارا -حاليا- لكونها أسهل و أسرع وسيلة للوصول إلى الكفاءات الجديدة، حيث أكد مختصون مثل: Hamel, Mowery, Inksen (Nicolás Rolland, 2000) على دور التحالف الإستراتيجي كأداة فعالة لاكتساب الكفاءات الجديدة عن طريق التعلم .

يمكن تصنيف تقارب المنظمات إلى صنفين : التحالفات الإستراتيجية و التقاربات النهائية، و يقصد بالتحالفات الإستراتيجية تجمّع عدد من المنظمات المستقلة بغرض إنجاز مشروع معين أو نشاط خصوصي عبر تنسيق الكفاءات، الوسائل و الموارد الضرورية.

خلافا لأشكال التقارب الأخرى النهائية (الإدماج، الاقتناء...)، فإن مفهوم التحالف يرتكز على حفاظ كل منظمة - شريكة على استقلاليتها- رغم وجود اتفاق يربط بينها لتحقيق أهداف مشتركة. و في كل حالات التقارب و التحالف تتوافر إمكانيات التعاون و التعلم ما بين الشركاء-لا سيما عندما تتجاوز المستوى المحلي لتدرج شركاء خارجيين- لان العملية ستتحول إلى أداة ناجعة لنقل المعارف و الكفاءات، كما هو الحال في شراكة مؤسسة ENAD الجزائرية و مؤسسة HENKEL والتي بدأت آثار انتقال الكفاءات فيها تتجلى في وفرة المنتجات، تنوعها و جودتها، مقارنة بما كانت عليه منتجات ENAD قبل الشراكة. و في هذا السياق تقترح منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI الارتقاء التدريجي في سلسلة القيمة الدولية عبر الانطلاق في المراحل الأولية بعمليات بسيطة تتمثل في التركيب و التغليف، و متى ما حققت نجاحا في ذلك و تمكنت من حيازة الكفاءات اللازمة بإمكانها أن تتوجه حينئذ صوب عمليات التصنيع المعقدة ،و كمثال عن ذلك :نموذج **الأونيدي** (النموذج الماليزي)؛ حيث ارتقت مؤسسات صناعة أشباه الموصلات سلسلة القيمة عبر الانضواء تحت شركات كبيرة متعددة الجنسيات بغية تحديث تجهيزاتها و اكتساب التكنولوجيات المتطورة على مستوى أوسع (ONUDI , 2002). و من شأن هذه الطريقة الوصول بالمنظمة إلى مستوى عال في سلسلة القيمة كالابتكار مثلا: ففي كوريا الجنوبية و مقاطعة تايوان توصلت معظم المنظمات المحلية الكبرى إلى هذا المستوى المتقدم بفضل احتكاكها الكبير بالمنظمات المتعددة الجنسيات و تشجيعها للبحث و التطوير (ONUDI , 2002).

3-3- تنمية الكفاءات الموجودة و الحفاظ عليها: تتم بوضعها موضع التنفيذ و تمكين كل الفاعلين المعنيين من الوصول إليها، لأن هذا التنفيذ و النشر يتيحان إمكانية كبيرة لمعرفة النفاص و العيوب التي تعترضها و بالتالي القيام بالبحث في الأجل المحدد للنتامين المفضي إلى الرسمة و التراكم من خلال تفادي الأخطاء و نقل المعارف و الكفاءات.

أولا : التعلم من التجارب: تعترض المنظمة في سياق نشاطاتها المختلفة حالات من التعقيد و الغموض، تتطلب منها التراجع إلى الوراء لمحاولة فهم الوقائع الجديدة و التعاطي معها، وبمثل هذه العمليات المتكررة يثرى رصيد المنظمة من المعارف و الخبرات.

و على هذا الأساس يتحوّل التعلم بالممارسة إلى تعلم للممارسة، و ينطبق ذلك على المنظمة و على الفرد أيضاً، غير أنه في حالة المنظمة يتطلب- كما أكد ذلك باحثون - عملاً هندسياً مسبقاً لأي نشاط، بمعنى إجراء تحليل نظمي للنشاطات المعنية، تتابعها، تفاعلاتها و شروط إنجازها، حتى يتسنى لمختلف الفاعلين المعنيين الإحاطة بالرهانات و الأهداف (René Tijou, 1999).

إن أهم ما يهدد المنظمات التعليمية و يحول دون تطوّر الكفاءات هو صفة تمكين البيروقراطية في المنظمة، حيث تتجذر فيها روتينات مستحكمة، رفض مراجعة أو مناقشة الآراء، و ميل اليقظة الإبداعية إلى التناقض؛ حينها ستبرز بيروقراطية أنماط التفكير والتسيير، و لتجنب الوقوع في هذه المحاذير يقترح Guy Pelletier & Claude Solar (1999) ثلاث أنواع من التوجهات المميّزة للمنظمات الحريصة على تطوير و حفظ و صيانة كفاءاتها و قدراتها التعليمية :

- **توقع التغيير:** تفرض تنمية قدرات التعلم على المنظمات الاعتناء بمختلف مظاهر التغيير داخل محيطها، و تستخدم لهذه الغاية مجموعة أدوات لجمع و تفسير المعلومات التي تمكّنها من إجراء قراءة أصلية و ذات جودة عالية للإشارات المنذرة بالتغيرات.
- **المراجعة:** يقتضي الحفاظ على قدرات التعلم إعادة النظر باستمرار في المعايير و المقاييس المستعملة و مراجعة مدى نجاعتها بهدف مطابقتها مع المعطيات الجديدة .
- **مراجعة القيادة:** يقتضي ضمان تجنّد الجميع و التزامهم بالتعلم أن تكون المنظمة مسيرة من قبل أشخاص ملتزمين- هم أنفسهم- بالتكوين المستمر مع الاعتراف باستحالة تجنّب الأخطاء و المشاكل -خاصة في وضعيات التغيير و اللاتأكد.
- **ثانياً:** رسملة الكفاءات و إنشاء ذاكرة المنظمة: يقصد بالرسملة استخلاص المعارف و الخبرات الإستراتيجية انطلاقاً من ممارسات أو حالات معاشة، بواسطة عمل خصوصي يهدف إلى تحديد و استرجاع المعارف القابلة للتحويل، للامتلاك و لإعادة الاستعمال.

تكمن المشكلة الأساسية في استكشاف المعارف الى الخبرات الموجودة في المنظمة، و هذا ما دفع Lew Platt مدير عام شركة Hewlett-Packard إلى إطلاق كلمته الشهيرة : "لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة" *"Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"* (Sieloff, 1999). و يعرف Michel Grundstein الرسملة بأنها : "استكشاف معارف المنظمة (تحديد مواقعها (Repérage) و جعلها مرئية، قدرة على حفظها، الوصول إليها و تحيينها، معرفة كيفية نشرها و حسن استعمالها، وضعها في حالة تفاعل و تنميينها، وهي كلها مواضيع تشغل الاهتمام في الوقت الراهن، و يمكن جمعها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المنظمة" (Grundstein M. , 1994)، و يضيف في نفس السياق : "تتمثل رسملة معارف المنظمة في اعتبار بعض المعارف المستعملة أو المنتجة من طرف المنظمة كمجموعة ثروات تفيد في زيادة رأس المال" كما أكد كذلك (Grundstein M. , 1994)، و تنطلق عملية الرسملة (أو صياغة المعارف و الكفاءات كما يحبذ البعض تسميتها) من مجموعة تساؤلات جوهرية مثل: كيف نتجنب تكرار نفس الخطأ؟ كيف ننقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية؟ كيف ننشئ ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد رحيل الأفراد و انقضاء الحالات التي تشكل مصدرا لها؟ كيف نعرف كل ما نعرفه؟ كيف نرسم خرائط لمعارف و خبرات المنظمة؟ كيف نتجنب توثيق أطنان المعلومات غير اللازمة، و نشر أي شيء لأي كان؟ كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة؟ و على ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة؛ يتم إحصاء و جرد المعارف و الخبرات الموجودة في المؤسسة و تصنيفها إلى فئات أو أصناف متميزة.

في هذا السياق يرى I. Nonaka & H. Takeuchi (1997) أن "خلق معارف جديدة يعني إعادة خلق المنظمة، و كل واحد من أعضائها ينشط بواسطة مسار شخصي و تنظيمي للتجديد الذاتي، و لا يتعلق الأمر هنا بمسؤولية بعض الأشخاص المنتقلين : المختص في البحث و التطوير، في التخطيط الإستراتيجي أو في التسويق؛ و إنما مسؤولية كل فرد في المنظمة". و تعتبر ذاكرة المنظمة التجسيد المادي الصريح و الدائم للمعارف، المعلومات و الكفاءات الحاسمة و الإستراتيجية للمنظمة؛ بغية: تسهيل الوصول

إليها، تقاسمها و إعادة استعمالها من طرف أعضاء المنظمة في مهامهم الفردية و الجماعية (Rose D.K., 2002)، و في معرض تصنيفهما لمناهج تسيير المعارف، يميّز الباحثان Barthelme – Trapp F. & Vincent B. (2001) بين ثلاث مجموعات من المناهج :

أ. **مناهج الرسملة** : تضم مجموع الطرق المندرجة ضمن ما يسمى بهندسة المعارف و الهادفة إلى دمج المعارف في: أدوات معلوماتية، تصنيفها و تجهيزها للاستعمال اللاحق.

ب. **مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة**: تهدف إلى استرجاع الخبرات مرتكزة على التصريح العفوي عن المعارف ،حيث يعرف (Thévenot D. , 1997) الهدف من هذه المناهج بأنها: "الحفاظ على مذكرات عن الأحداث و الإخفاقات، على وقائع تقنية و كتابات لوثائق تقترح حلولاً عملية" .

ج. **المناهج الخرائطية** : يقصد بخرائط المعارف التمثيل البياني و الوصفي للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، و تركز هذه المناهج على تسيير "مخزونات المعارف" دون السعي إلى توضيح مضمونها .

ثالثاً : نقل الكفاءات و حمايتها : يمثل هذا النقل الغاية من الرسملة، حيث تشكل مستوى عال من الرقي الفكري و الثقافي لدى أعضاء المنظمة ويتم هذا النقل بواسطة دوران المعلومات (نشر الكتابات : وثائق و برمجيات) و تمكين أعضاء المنظمة من الوصول إلى مصادر المعلومات . كما أن Jean – Yves BRUCK (1999) قد لاحظ أن ما يتبادر للذهن للوهلة الأولى هو التعارض بين النقل و الحماية ،على اعتبار أن نقل كفاءات معينة لأحد أو بعض المستخدمين يفتح أمامهم باب الوصول إلى المعلومات بما فيها تلك المصنّفة في خانة "السرية"؛ لذا وجب البحث عن أنظمة صعبة الاختراق توفّق بين هدفي النقل و الحماية. و عليه، فإنه من الضروري حماية كل ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية فعلية و يندرج ضمن الكفاءات الخصوصية لها، بشكل منظم و فعال و منضبط و ضمن شروط السرية.

الخاتمة

تمثل نقطة الارتكاز الأساسية لمشاريع إدارة المعارف و تطوير الكفاءات و ضمانة نجاحها العنصر الأهم في تكريس و تشجيع ثقافة التشارك بين كل أفراد المنظمة، مما يستلزم إشراك مختلف فئات الفاعلين؛ لذلك يتعين أخذ الوقت اللازم لإقناع الجميع بضرورة اتخاذ هذه المبادرة و بأهميتها من منظور نفعي (براغماتي)، و إعطاء الضمانات اللازمة لمختلف الفئات المعنية أو التي سوف تتأثر بالتغيير المنشود. غير أن إقناع فئة المسيرين (الإطارات) و إشراكهم في العملية يختلف عن إقناع باقي الأفراد المتخوفين أو الذين يظهرون بعض المقاومة -لاسيما المستخدمين ذوي المستويات التعليمية الدنيا- و يختلف عن إقناع النقابات أو ممثلي العمال، و إقحامهم في المشروع من خلال إبرام عقد اجتماعي، إذ لكل فئة نظرتها و اهتماماتها الخاصة؛ مما يتطلب إيجاد أرضية توافق مناسبة لكل فئة، من المنطلق الأساسي والرصين المتمثل في بناء روح الثقة المتبادلة.

تشكل الكفاءات مصدر قلق للكثيرين بقدر ما تمثل أداة تطوير و تنمية لدى آخرين، فالمستخدمون التقليديون (إطارات كانوا أو منفذين)، ممن اعتادوا نمطا محددًا للعمل، يرون في الكفاءات أداة تهديد لمناصبهم، بينما يسعى المديرون و الإطارات النشطة إلى احتواء الكفاءات و تمريرها عبر قنوات معينة؛ لأن الكفاءات تمثل رهانا أساسيا للنجاعة و الفاعلية.

يستدعي هذا التباين في الرؤى إقامة نظام اعتراف موحد Un système de reconnaissance يزيل سوء الفهم و يؤسس لرؤية صحيحة، واضحة و متفق عليها على أوسع نطاق ممكن، كما أن ترك الانشغالات و التساؤلات مبهمة لا يخدم مشروع تطوير الكفاءات، و كذلك الأمر بالنسبة لنقص أو انعدام الشفافية بخصوص الأهداف المستقبلية التي تريد المنظمة تحقيقها، الأمر الذي يتطلب إحداث توافق بين كافة الأطراف المعنية بشأن عدد من القضايا المصيرية لاسيما التنظيم المرتقب للعمل، نظام الأجور، سياسات التشغيل ... إلخ، يضاف إلى ذلك تطوير المعارف و الكفاءات وفق استثمار متوسط أو طويل المدى، و عليه فإنه كلما كان الأفق بعيدا و المحيط غير ثابت؛ كلما تعين على المنظمة أن تكون لها نظرة واضحة لمستقبلها المرغوب، و أن تتبنى طريقة استباقية Anticipative وليس فقط ارتدادية Réactive لتحقيق الأهداف المسطرة ببعد استشرافي.

المراجع

- 1) حسين، رحيم (2004): إدارة المعارف و استراتيجيات الابتكار، مجلة الاقتصاد و المناجمنت (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان)، العدد الثالث، صص 234-244(باختصار).
- 2) كريستوف فريديريك ،فون برادن (2000): حرب الإبداع ، فن الإدارة بالأفكار، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، صص257(بتصرف)
- 3) Barthelme, Trapp F. & Vincent B., (2001): Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale. 9^{ème} Conférence AIMS .
- 4) BENDIABDELLAH A., (2004): *Séminaire de Management des Ressources Humaines*, Cours Polycopié dispensé aux étudiants de Magister 2003-2004, ISECG – Mascara.
- 5) Bontis N., (1999): "Les indicateurs de l'immatériel" in *L'Expansion Management Review* , décembre, pp. 37 - 46
- 6) Bounfour A., (1998): "*Le Management des Ressources Immatérielles*", éd. Dunod, Paris. P06 et268
- 7) Bruck J.Y., (1999): "*Le management des connaissances. Mettre en œuvre un projet de Knowledge Management*", éd. d'Organisation, Paris. P207
- 8) Caspar P. & Afriat C., (1988): *L'investissement intellectuel : Essai sur l'économie de l'immatériel*, éd. Economica, Paris. P18
- 9) Centre pour la Recherche et l'Innovation dans l'Enseignement (CRIE), (1998), "*L'investissement dans le capital humain*", éd. OCDE, Paris.
- 10) Duizabo S. & Guillaume N., (1997) : "*Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises*", GRES, Université Paris Dauphine.
- 11) Foray D (2002): "New and old economics in the economy: a comment on K.Stiroh", in Siebert (ed.), *Economic Policy Issues of the New Economy*, Heidelberg: Springer
- 12) Gaudillat V-C., (2001): Une nouvelle perspective sur le développement des compétences dans les industries émergentes, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001
- 13) Grundstein M. , (1994): "Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise", IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre .
- 14) Hamadouche A., (1997): *Outils et méthodes d'analyse stratégique*; éd. Chihab, Alger. P.p64-65
- 15) Lev B.,(2001): *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, The Brookings Institution Press,. p

- 16) Liebowitz J. & Beckman T., (1998): *Knowledge organizations: What every manager should know*, éd. CRC Press LLC, Florida, ,p10
- 17) Louart P.((1996) : *Enjeux et mesure d'une GRH performante*, Fericelli A-M & Sire B., éd. Economica,.Paris, P.p1-15
- 18) Meignant A., (1997): *Le savoir et l'entreprise : un nouveau paradigme*, *Personnel* n° 378, mars – avril, pp.77-85
- 19) Ohmae K., (1991) : *Le génie du stratège*, éd. Dunod, Paris. P.p235-237
- 20) ONUDI, (2002) : *Rapport sur le développement industriel 2002 / 2003, La compétitivité par l'innovation et l'apprentissage*, Vienne. P213
- 21) Ourouk, (1999) : *Le Knowledge Management*, Les tablettes d'Ourouk N° 5 Mai.
http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/019/19_13.pdf
- 22) Pelletier G. & Solar C., (1999) : *L'organisation apprenante : Emergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage*, in *Apprendre autrement aujourd'hui*, Cité des sciences et de l'industrie.
- 23) Prax J.Y., (2003) : *Le manuel du Knowledge Management (Une approche de 2^{ème} génération)*, éd. Dunod, Paris.p.p22-24-477
- 24) Rolland N, (2000) : *L'apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques de PME. Une approche par le management de la connaissance. 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Lille.
- 25) Rose D.K. , (2002) : *Panorama : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances* , INRIA .
- 26) SIELOFF, C.G. (1999): *If only HP knew what HP knows » : the roots of knowledge management at Hewlett-Packard. Journal of Knowledge Management*, vol. 3 (1), p. 47-53.
- 27) Stewart T. A (1997): *Intellectual Capital: the new wealth of organizations*, éd. Doubleday, New York.
- 28) Takeuchi H. & Nonaka I.(1997) : *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, éd. DE Boeck, Université Bruxelles.
- 29) Terboubi N, (2000) : *L'apprentissage organisationnelle : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage*, Note de recherche de la chaire Bell en technologie et organisation du travail , Université du Québec , septembre. P129
- 30) Thévenot D., (1997) : *Le partage des connaissances*, Editeur technique de documentation, Paris.
- 31) Tijou R, (1999):- *Quand l'entreprise crée de vraies situations d'apprentissage*, in *Apprendre autrement aujourd'hui*, Cité des sciences et de l'industrie,.