

المقدمة :

إن الانفتاح الاقتصادي على السوق الدولي وفي إطار عولمة الأسواق والمبادلات وكذا التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC ، قد أدى إلى ميلاد اقتصاد جديد يسمى باقتصاد المعرفة نظرا للدور الكبير والحيوي الذي تلعبه المعرفة في توليد الثروة ورفع معدلات النمو كما أن هذا الاقتصاد الجديد يركز على القدرات الفكرية لدى الفرد بوصفه منتجا للمعرفة والذي تعتبره موردا رئيسا للمؤسسات ومصدرا للميزة التنافسية، إلا أن المعرفة بدون فعل إدارة تعد غير نافعة لهذا تزايد دور إدارة المعرفة وتجلت أهميتها بما أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المؤسسات الحديثة للدخول إلى عصر الاقتصاد المعرفي بنجاح من خلال الكشف عن المعرفة وتشخيصها وتوزيعها وتطبيقها بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها ومواكبة التغيرات وضمان بقائها في بيئة تمتاز بمنافسة شرسة يكون فيها البقاء للأقوى.

لهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول تضمن الأسس النظرية للمعرفة و المبحث الثاني اقتصاد المعرفة و المبحث الثالث إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها.

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة وإدارة المعرفة مفاهيم أساسية

المطلب الأول: مفهوم المعرفة ونشأتها

1-1 نشأة وتطور المعرفة

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل لقوله تعالى: (وعلم آدم الأسماء كلها)¹ و(خلق الإنسان علمه البيان)² سبل وبدل المعرفة أساس التفاعل البشري: فقال تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون)³.

إذا فإن المعرفة قديمة قدم التاريخ حيث تجلى ذلك في أوجه ازدهار وعظمة الحضارات القديمة، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، وفي وادي الرافدين العراق مهد الحضارات بسومر وبابل تجسدت لنا عظمة هذه الحضارة في ملحمة كلكامش ومسله حمو رابي حيث كان الآشوريون يساوون الذكاء بالذاكرة ما مكنه من إتقان الكتابة المسمارية التي حفظت ونقلت المعارف العتيقة والثقافات الإنسانية من جيل إلى جيل وفي الحضارة الفرعونية وإدارتها العريقة وإبداعهم في صنع ورق البردي ولكن الطابع الغالب للمعرفة لهذه الحضارات لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة لم تخضع للتجربة والبرهان وعدم تأطير المعرفة المتراكمة لديها بنظريات علمية، حيث بني الكثير من هذا التراكم المعرفي على الأساطير ما يسمح لنا بتسميتها المعرفة الأسطورية أما عند البابليين فانتقلت إلى ما يسمى بالمعرفة الفلسفية.⁴

إلا أنها لم تحض بالتحليل العقلي ولم تأطر نظريا إلا عند اليونان أين أعطي الفيلسوف اليوناني أفلاطون (427-347 ق.م) جرعة جديدة ودفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وهذا ما ميز اليونان عن البابليين والفراعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدة من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يدونوا هذه المعارف بنظريات يمكن تخزينها والرجوع إليها كما فعل اليونانيون من المعرفة وبذلك انتقلت المعرفة على يد اليونانيون من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية.⁵

¹ سورة البقرة الآية 31 من القرآن الكريم.

² سورة الرحمن الآية (3-4) من القرآن الكريم.

³ سورة الزمر الآية (09) من القرآن الكريم.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص:4-5.

⁵ المرجع أعلاه، ص 5.

أما في العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم ونزلت أولى سورة من القرآن الكريم على نبيينا محمد صلى الله عليه وسلم: (اقرأ) (1) باسم ربك الذي خلق (2) خلق الإنسان من علق (3) اقرأ وربك الأكرم (4) الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم (5) ¹ وفي الحديث الشريف (طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة) ².

وهنا أصبح العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة وبعد أن كانت المعرفة حكرا على الفلاسفة وتلاميذها أصبح اكتساب العلم متاحا للجميع وصار العلماء والفقهاء مكلفون بإيصال ونقل معرفتهم ونشر علمهم ولا تزال الآثار الشاخصة لتلك الجامعات الإسلامية في بغداد وقرطبة وقرطبة شاهدة على ذلك، كما برع العرب المسلمون في جميع العلوم كالطب والفلك والرياضيات ونقل معارف الحضارات الأخرى في محاولة جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان ولم يقتصر دورهم على الترجمة والنسخ بل كانت لهم مساهمات جادة في توليد المعرفة الجديدة ³ ولكن بعدما أصابهم الفرقة وبلغت أوروبا ما يسمى بعصر النهضة انتقل مركز الريادة لها في توليد المعرفة، وظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه المعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية وتخضع دائما للتجربة والبرهان، أما ما جاء في التاريخ المعاصر فتؤكد الأدبيات على تسامي الاهتمام بالمعرفة منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر حيث بدأ التحول نحو عنصر جديد من المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال. واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين إذ ظهر عصر آخر هو عصر المعلومات و الذي يعتمد على المعلومات (تكنولوجيا المعلومات) ⁴ إذ تحولت القيادة من آلة إلى النظم الالكترونية، التي تتحكم بآلة وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الالكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية.

¹ سورة العلق الآية (1-5) من القرآن الكريم.

² حديث شريف رواه مسلم في صحيح مسلم.

³ محمد عواد الزيادات، "الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة"، عمان: دار الصفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 11.

⁴ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة الزبون"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 53.

ودائماً في سياق الفكر الحديث المعاصر فقد تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية، فالمدرسة التقليدية بمدارسها الفرعية الثلاث¹

1/ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (F.TAYLOR) الذي دعا إلى استخدام الخبراء المتخصصين لوضع أفضل الطرائق لأداء العمل.

2/ التقسيمات الإدارية لهنري فايول (H.FAYOL) الذي حدد وظائف المدير.

3/ البيروقراطية لماكس ويبير (MAX.WEBBER) الذي دعا إلى اعتماد الخبرة والمهارة أما مدرسة العلاقات الإنسانية قد أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل ثم الاتجاهات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية التي ركزت على دور المعلومات في عملية منع القرارات الإدارية.

ونظرية Z أو الإدارة اليابانية التي نادى رائدها (w.ouche) إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة.

ومن هنا فقد أيقنت اليوم المؤسسات في ظل التحولات الكبرى في العالم وتحديداً في تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها مورداً متفاقماً لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

1-2 مفهوم المعرفة

لقد عرفت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم فمثلاً قوله (تعالى): "ما عرفوا من الحق"² أي علموا.

وفي اللغة الانجليزية ضاعت العلاقة "الدلالية" بين العلم والمعرفة وتناول Pears (1971) مفهوم المعرفة وفقاً لثلاثة أسس:³

1/ على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل know to.

2/ على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد أي كيف يؤدي شيئاً ما.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

² سورة المائدة من الآية رقم 83.

³ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

3/ على أساس المستوى ويقسم إلى نوعين:

أ/ معرفة الأشياء وهي معرفة مكتسبة.

ب/ معرفة الحقائق.

وباللغة الفرنسية يطلق عليها (connaissances) وهي عبارة عن المعلومات المفهومة أي المستوعبة والمستعملة والتي تسمح ببلوغ نشاط ما¹

ونظرا إلى شمولية مفهوم المعرفة حاولنا الإحاطة نسبيا في عرض بعض المناهج التي تناولتها²:

1/ المنهج الاقتصادي:

إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذ ما تم تحويلها إلى نشاطات عمالية تمارس داخل المؤسسة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

2/ المنهج المعلوماتي:

وتكون المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التفاعل مع المعلومات من حيث جمعها وتدويلها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.

3/ المنهج الإداري:

حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة إذ تتعامل معه إدارتها في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

4/ المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية وتكون ضمنية تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.

5/ المنهج الاجتماعي:

حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بها وقد يكون التنظيم رسمي أو غير رسمي فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

6/ المنهج الوظيفي:

¹ Gilles Balmisse, "gestion des connaissances", paris collection entreprendre informatique vimbret, 2002, p :13.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، صص: 32 - 33 .

ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.

7/ المنهج الشمولي:

ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة لتحديد مفهوم المعرفة فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية يسمح للمؤسسة بإدراك التميز.

8/ المنهج ثنائي المصطلح:

ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزئين الأول ظاهري ويمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم والثاني ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة وهذا يشير إلى المعرفة الصريحة والضمنية.

كما أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة والجدول التالي يمثل عدد من تعاريفات الباحثين لمفهوم المعرفة:

جدول (1-1): مفاهيم المعرفة بمنظور عدد من الباحثين

الباحث	مفهوم المعرفة
صلاح الدين الكبيسي ¹	المعرفة هي شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو اتخاذ قرارات صائبة.
نجم عبود نجم ²	المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة.
	تتكون المعرفة من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم لتطبيق في حل المشكلة التي تواجه النشاط الراهن.
Stewart ³	المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.
محمد الصيرفي ⁴	المعرفة هي مجموعة من المعلومات الممنزجة بالتجارب والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيبة فريدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة تؤدي إلى التغيير.
نعيم إبراهيم	

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2005، ص ص 11-21.

³ أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص: 58.

⁴ محمد الصيرفي، "الحاسوب في إدارة الأعمال"، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص: 163.

<p>المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص المشاكل وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جيدة.</p>	<p>الظاهر¹</p>
--	---------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة. (بالتصرف)

من خلال ما سبق من هذه التعريفات نستنتج أن المعرفة هي مزيج من البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التعلم والممارسة وهي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني والتي يتم تنظيمها من خلال جمعها وتقاسمها ونشرها وتوليدها بجعلها تركيبة فريدة ومعرفة جديدة تسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة ومصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن هذا المنطلق يجب تحديد الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة والعلاقة بينهما من أجل الإلمام الأوسع بمفهوم المعرفة.

المطلب الثاني: التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

1/ البيانات:

هي عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة غير منتظمة ومستقلة عن بعضها على شكل رموز كلمات صور أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة.²

2/ المعلومات:

المعلومات هي عبارة عن معالجة البيانات من خلال إخضاعها للتحليل والتركيب ويجب أن يكون للمعلومات سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموتقة وكما يقول بيتر دراكر Peter Dracker أن المعلومات هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف.³

3/ المعرفة:

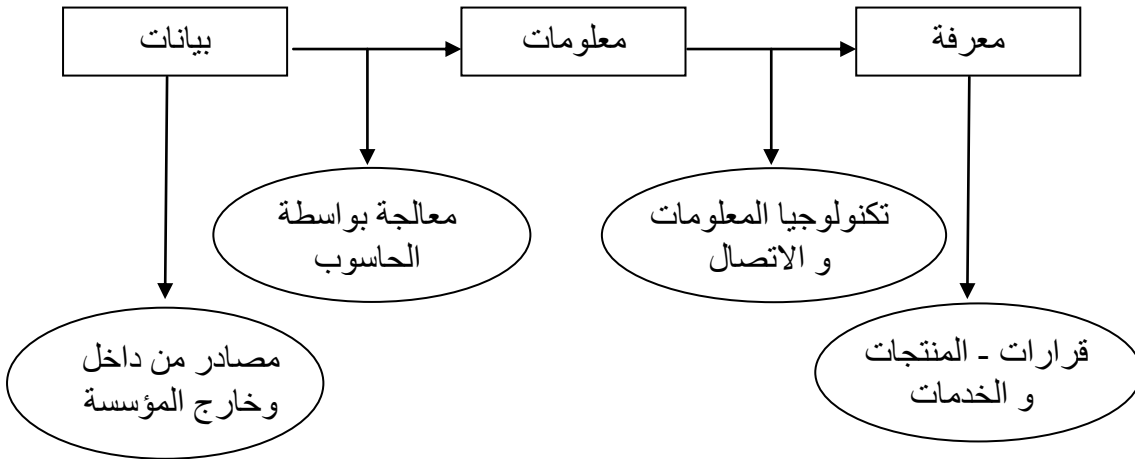
¹ نعيم إبراهيم الظاهر، " إدارة المعرفة"، عمان: علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2009، ص: 15.

² هيثم حجازي، " إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأردن : الأهلية للنشر والتوزيع، 2005، ص: 113.

³ سعد غالب ياسين، "تظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري"، الإمارات المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 124، ص: 11.

المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة والخبرة والحقائق والقيم التي يعمل بعضها مع بعض من حيث تركيبية فريدة تسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة ولا يكون ذلك إلى من قبل أهل الكفاءة والاختصاص¹.

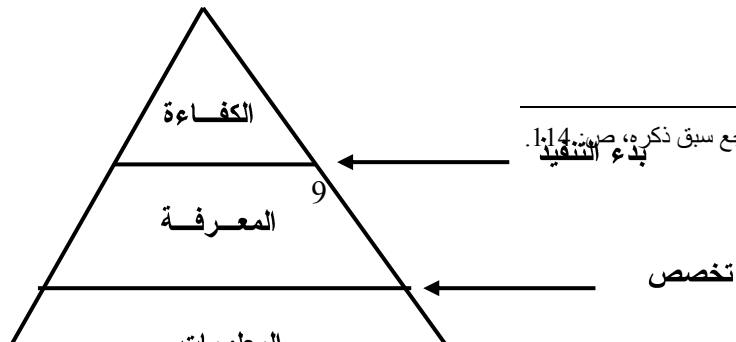
ويمكن توضيح العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة حسب الشكل التالي :



الشكل رقم (1-1) : العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة

المصدر: الساعد وحريم، "علاقة إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة"، 2004، ص:34. من خلال الشكل أعلاه يتبين أن البيانات تستقطب من مصادر داخل و خارج المؤسسة والتي يتم معالجتها بواسطة الحاسوب لتصبح عبارة عن معلومات يتم نشرها بواسطة وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال لنحصل في الأخير على معرفة تساهم في اتخاذ القرارات بشأن المنتجات والخدمات.

ويمكن ترتيب العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة وصولاً إلى الكفاءة من خلال الشكل التالي والذي يوضح لنا شكل الهرم المعرفي و المرتب على أساس مبدأ التسلسل.



الشكل (1-2) : العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة، الكفاءة.

Source: Claire Beyon, Manager les connaissances , Edition liaison ,Paris, 2003, p28.

إن الشكل يبين لنا أن البيانات المتاحة والمكتسبة من البيئة تكون مصدر المعلومات وتؤدي إلى المعرفة التي تحقق الكفاءة.

كما قام كل من Bechman و liebourits بتصوير هرم آخر للمعرفة أو ما يسمى السلسلة المتصلة بالمعرفة¹. حيث اتخذ الهرم في القاعدة السفلية له البيانات (وتتمثل الحقائق والصور والرموز). ثم المعلومات (وهي البيانات التي لها معنى) يلي ذلك المعرفة (فتتمثل في هياكل المعلومات، والمبادئ والخبرات، واتخاذ القرار، وحل المشاكل) بعدها مستوى الخبرة (وهي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء)، وأخيرا تأتي القدرة التي تعني القدرة والخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء. وتتطلب القدرة تكامل وتعاون العديد من الأفراد والفرق، والتنسيق بينهم، فالقدرة هي ليست مجرد أداة بل هي القدرة على التعلم والابتكار والتوليد.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة وأنواعها ومصادرها وأهميتها

3-1- خصائص المعرفة:

¹ هيثم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

إن للمعرفة خصائص وسمات وقد تنوعت نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين فيها حيث عددها إبراهيم الخلوف الملكاوي وربحي مصطفى عليان و (House land Bell) إلى الخصائص الأساسية التالية:

- المعرفة يمكن أن تولد وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج.
- إمكانية موت المعرفة وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة.
- المعرفة يمكن أن تمتلك إن المعرفة ذات القيمة تزيد من ثروة المؤسسة بحيث يتم امتلاكها والمؤسسات اليوم تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- المعرفة يمكن أن تخزن إن عملية تخزين المعرفة تتم على الورق وما زالت حتى يومنا هذا ولكن الغالب يتم على تخزينها على شكل إلكتروني الذي يعتمد على الحاسوب والتي

تستعمل أوعية إلكترونية، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المخترنة وفق نماذج وشيفرة معينة.

- إمكانية تصنيف المعرفة وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية والصريحة والإجرائية...¹.
- المعرفة لا تستهلك باستخدام أي أنها لا تنفذ باستخدامها بل على العكس فهي تزداد وتتطور وتولد كلما استخدمت وعكس ذلك تموت.
- إمكانية تقاسم المعرفة وكذا الخبرات العلمية ونشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27-33.

- وهناك من تناول خصائص وسمات المعرفة على أنها مميزة على الأنشطة الأخرى وأغلبهم يتفق على خمس خصائص وهي¹:
- 1/ **التراكمية**: تمثل المعرفة الصحيحة في اللحظة الراهنة، لكن لا تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
 - 2/ **البحث عن الأسباب**: البحث عن السبب يهدف إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر.
 - 3/ **الشمولية واليقين**: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقين لا يعني أن المعرفة ثابتة بل يعني الاعتماد على أدلة مقنعة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
 - 4/ **التنظيم**: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
 - 5/ **اللاملموسية القياسية**: حيث أن المعرفة كمنتج غير ملموس بدرجة كافية يحد عن المتاجرة لها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وفي اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المؤسسات المعتمدة على المعرفة.

ويمكن أن نجد المزيد من خصائص المعرفة من خلال مقارنتها بالسلعة والخدمة.

أ/ - **التمييز بين المعرفة والسلعة**: لقد خضع إنتاج السلع ولا زال لندرة الموارد، في حين أن قطاع المعرفة يتسم بالوفرة في المعلومات والمعرفة، ولكن بالمقابل فإن هذه الوفرة قد تؤدي إلى مشكل الندرة في شيء آخر وهو الانتباه والتركيز من قبل المتلقين، كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة يتم بالنمو الأسّي² والجدول التالي يوضح المقارنة بين السلعة المادية والمعرفة الأثيرية:

الجدول رقم (1-2): مقارنة السلعة بالمعرفة.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.
² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 34-35.

البيانات	السلعة	المعرفة
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> - منظورة. - قابلة للقياس. - الندرة. - تناقص العوائد. - متلاشية. - تعاقب الإنتاج والاستهلاك 	<ul style="list-style-type: none"> - غير منظور - أثرية. - غير محددة. - الوفرة. - تزايد العوائد أو الرافعة. - متولدة ذاتيا. - تزامن الاستخدام والإنتاج.
القيمة	- قيمة الاستعمال والتبادل	- قيمة التبادل عند الاستعمال.
الأفراد	- العمال اليدويين.	- عمال ومهنيو المعرفة.
المقياس	<ul style="list-style-type: none"> - المقاييس الإنتاجية التقليدية. - المحاسبة التقليدية. - المؤشرات المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقياس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير).
نمط الندرة	- في المواد	- في الانتباه والتركيز.
الضعف والقوة	- دور تقادم (الضعف)	- دور توليد وتعزيز ذاتي (قوة).
النمو	- خطي	- أسي

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 34-35.

ب/- التمييز بين المعرفة والخدمة:

مع ظهور قطاع المعرفة كقطاع رابع (يتكون من المعلومات ، المعرفة، الفنون والأخلاقيات) في الاقتصاد (إلى جانب القطاعات التقليدية الثلاثة: الزراعة، الصناعة، الخدمات). أصبح من المهم التمييز بين الخدمة والمعرفة، ومع كلاهما نشاط يقدم لإشباع حاجة الإنسان، إلا أن هذا لا يبلغ التمييز بين الاثنين في حالات كثيرة منها¹:

- التمييز الأول:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 38-39.

إن بعض الخدمات يمكن أن تقدم من قبل أفراد الخدمات اليدويين، الذين قد لا يتوفرون على قدر ذي أهمية من المعرفة، وهذا ما نجده مثلا في محلات التنظيف أو خدمات غسيل السيارات، في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير عند تقديم خدماتها كما في الاستشارات وخدمات التعليم العالي.

- التمييز الثاني:

هو أن المعرفة هي الخدمة مضاف إليها بعدا أساسيا وهو ثراء المعرفة أو المعلومات:

المعرفة = خصائص الخدمة + ثراء المعلومات

- التمييز الثالث:

يعتمد هذا التمييز على كثافة المعرفة، فالأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة، بل إنها تتباين بشكل كبير بما يساعد هذا التباين على تمييزها عن الخدمة أيضا، وفي هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها وإنما هي مجرد عمليات أو خدمات يتم إنجازها، بحيث لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية التي تنجز على المواد الأولية في الصناعة، كما في خدمات نقل المواد من مخزن إلى عمليات الإنتاج على سبيل المثال، ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة وهذا ما يمكن أن نجده في المستوى الأدنى من الخدمات المهنية، ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو الأكثر تخصصا، وهي التي تساهم في توليد المعرفة.

3-2 أنواع المعرفة:

لقد تم الاتفاق بإجماع من معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. ومنهم (Vail, 1999)، (Houer, 1999) و (Duffy, 2000) و (King, 2000)، (Heisig 2001).

3-2-1/ المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة الرسمية والمنظمة وهي الخبرات والتجارب التي يمكن تميزها وكتابتها وحفظها في الوثائق أو الوسائل المطبوعة مثل (مراجع كتب، تقارير، منشورات) أو الالكترونية والتي يسهل التعبير عنها بالكلمات و الأرقام والصوت ويمكن تقاسمها بسهولة.

ويرى Allen أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم وتشمل كل من البيانات والمعلومات والإجراءات والبرامج والموازنات والمستندات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها الوظيفية¹.

3-2-2/ المعرفة الضمنية:

هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وهي المعرفة المعقدة القاطنة في عقول الأفراد والتي لا يمكن التعبير عنها بسهولة وبناءا على ذلك، يصبح نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها أمرا صعبا والمعرفة الضمنية للفرد تتمثل في الكفاءة والمهارة والخبرة.

وتتألف المعرفة الضمنية حسب (Wing)² من :

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.
- الأحكام والتوقعات والفرضيات العامة والمعتقدات.
- استراتيجيات التفكير والمداخل المنهجية.

ويمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الجدول الآتي:

جدول (3-1) خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها في
المعرفة الصريحة		

¹ ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص: 80.
² المرجع أعلاه، ص: 78.

<ul style="list-style-type: none"> - أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً. - براءات الاختراع. - حقوق النشر. - الأسرار التجارية. - التصميمات التجارية. - منتجات المؤسسة وخدماتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - رسمية. - نظامية. - يمكن التعبير عنها كميًا، وبالطرق المرمزة، والمبادئ. - قابلة للنقل والتعليم. 	
<ul style="list-style-type: none"> - عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - غير رسمية. - يعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية. - غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة. أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات Know – How skills، التي توجد في حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات. 	<p>المعرفة الضمنية</p>

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، عمان: علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2009، ص: 41.

ويقول "Wing" أن المعرفة الضمنية، إذا لم يتم تحويلها إلى معرفة صريحة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام ومحدودة الفائدة والقيمة، لذلك فإن المؤسسة ستخسر هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المؤسسة لسبب ما¹، ومنه يمكن القول أن عمليات تحويل المعرفة تتم وفقا لعمليات تبادلية

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

بهدف تطوير المعارف في المؤسسة وهذا ما أشار إليه Takeuchi & Nonaka¹ أيضا وهي كما يلي:

- 1- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين مثل التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يمارس العمل وتصحح الأخطاء، وذلك لنقل وتبادل المهارات والخبرات والموقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.
- 2- وأيضا يمكن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى عند مزج قطع أو أجزاء من المعرفة الصريحة للخروج بحكم المهارة والخبرة إلى تكوين معرفة جديدة من خلال الاجتماعات والمحادثات الهاتفية لإعادة تشكيل المعلومات المتوفرة لدينا لتحديث وتطوير المعرفة.
- 3- كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهذا عندما يبدأ الأفراد بنشر المعرفة الضمنية وإخراجها واستخدامها في التوسع والمشاركة بها مع الآخرين من خلال التصريح بها وإظهار وتجسيدها.
- 4- أما العكس فهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية تتم من خلال تدوين وتخزين المعرفة الصريحة بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها مرة أخرى، وذلك بهضم المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة.

¹ Nonaka – Takeuchi. H; (1995), The Knowledge creating company, oxford. University Press,P: 18.

نقلا عن هيثم حجازي ، ، ص60

مرجع سبق ذكره

3-3 مصادر المعرفة:

عرف "Saffady" مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أن يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد، وهي تنقسم إلى قسمين:¹

➤ المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقات مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والأنترانت، والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل: (التأمل والفهم والحكم). أين يستطيع الأفراد معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، وهذا لتتوقع المؤسسة جميع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة المحيطة بها.

➤ المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية. التعلم المدرسي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

3-4 أهميتها:

تبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ثانياً، والذي بات يعرف " باقتصاد المعرفة "، ويمكن تحديد أهمية المعرفة من خلال الأمثلة التالية لتأكيد حقيقة أن المعرفة هي العمود الفقري والحجر الأساس لأي مؤسسة¹:

1- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم، والهيكل بحيث تكون أكثر مرونة.

2- أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت عمليات البحث والتطوير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

3- أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

4- يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5- ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم

6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.

7- المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.

8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ومن هنا نخلص إلى حقيقة مهمة أن المؤسسة في جوهرها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهاها ومصادرنا المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياة المؤسسة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتهاوى كفاءتها وتتهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدتها المعرفية وتتوفى عملية التجديد المعرفي بها.²

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

² علي السامي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2002، ص: 206.

لذلك فإن المعرفة في المؤسسة هي التي تعزز عملية البحث والتطوير سعياً منها للتجديد من أجل تحقيق أهدافها وتتميز وترفع مستوى منتجاتها وخدماتها من خلال كفاءة ومهارة أفرادها.

كما يرى الأستاذ نجم عبود نجم أن استغلال المعرفة بطريقة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين أصبح أكثر أهمية من استغلال بقية مواردها وإن كانت هذه الأخيرة تعتمد في عملية استغلالها إلى المعرفة المتاحة والقدرة على توظيفها بطريقة تحقق ميزة على المنافسين.

وهذا ما أكده نوناكا (I. Nonaka) أين يرى أنه في الاقتصاد حيث المؤكد الوحيد عدم التأكد فإن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية.¹

المطلب الرابع: دورة اكتساب المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

4-1 دورة اكتساب المعرفة:

هناك دورة لاكتساب المعرفة، أو حسب ما يسميها البعض دورة حياة المعرفة والتي تمر بأربع مراحل هي:²

أ/ النفاذ إلى مصدر المعرفة:

وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات، واستخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات، وهذا يشكل خطراً على الملكية الفكرية مما حدى بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

ب/ استيعاب المعرفة:

ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيدها وفهرستها، واستعمال النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة، والوسائل التقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الآلي الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

ج/ توظيف المعرفة:

وتشير إلى استخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها.

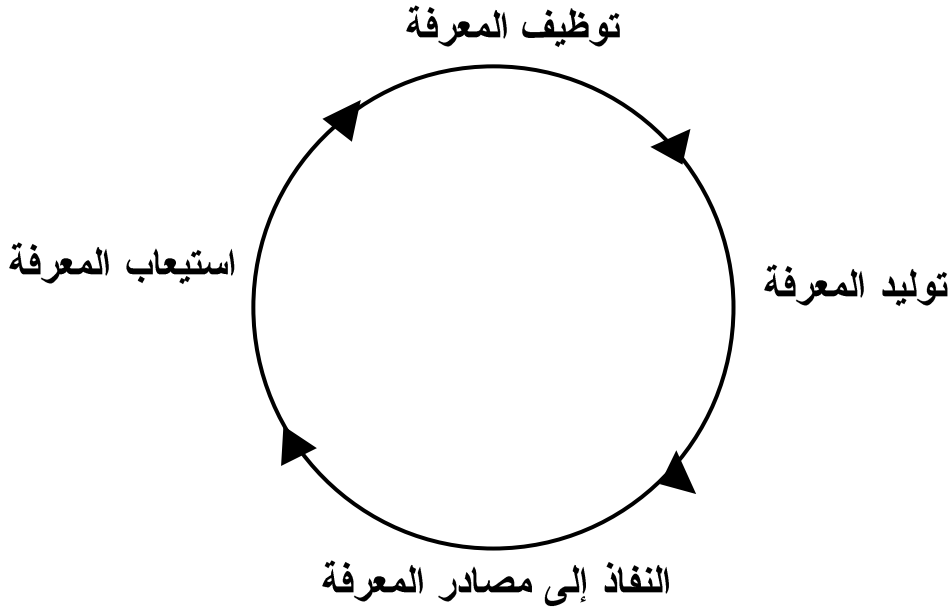
¹ نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

د/ توليد المعرفة:

وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لنقل محلها معرفة جديدة بديلة باستخدام الوسائل الاستنباطية والاستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير.

ويمكن تمثيل دورة اكتساب المعرفة بالشكل التالي:



الشكل (1-4) " دورة اكتساب المعرفة

المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

2-4 العوامل المؤثرة في اكتساب المعرفة:

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها ما يلي¹:

✓مدى توفر مراكز البحث والتطوير:

ونعني بذلك عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنشرة في جميع المناطق، و تفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره ، بتصريف، ص18.

✓ مدى توفر الإطارات البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وكذا قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

✓ مدى توفر الدعم المالي اللازم:

حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الإطارات البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

✓ الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:

حيث أنّ توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

✓ الإبداع:

حيث أنّه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بدّ من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

✓ المؤسسات التعليمية:

ونعني بذلك جميع أنواعها ومراحلها بما تحويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية، وطرق تدريس ونوعية مدرّسين وطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

✓ الأوضاع العامة:

وتشمل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنّها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

3-5- مجتمع المعرفة:

هو المجتمع الذي يهتم بالمعرفة ويعتبرها نهجا مهما في جميع مجالات الحياة، و يمتاز هذا المجتمع بعدة خصائص، وهي:

- إنتاج المعرفة وليس استهلاكها، وتوافر مستوى عال من التعلّم والنمو المستمر في الوسائل التعليمية.
- توافر مراكز البحث والتطوير والعمل على تزويدها بالأفراد المؤهلين والمعدّات اللازمة وتطويرها باستمرار، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وتوفير المناخ الثقافي من أجل فهم مغزى التغييرات والتجاوب معها.
- القدرة على إنتاج البرمجيات وليس إنتاج المعدّات الصلبة أو الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة.

وكما عرف في تقرير التنمية البشرية العربية لعام 2003م مجتمع المعرفة بأنه " ذلك المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات نشاطات المجتمع: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولا للارتقاء بالحياة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية".¹

4-3 الهوة المعرفية:²

إن الهوة المعرفية سوف تزداد اتساعا مع العالم المتقدم في مجال إنتاج المعرفة، حيث لا تملك دول العالم الثالث لا الإمكانيات والوسائل ولا الإعداد الذهني والعلمي ولا رؤوس الأموال والتكنولوجيات الأساسية لإنتاج المعرفة، ولا القدرة على النشر والتسويق في حال النجاح في إنتاج معرفة جديدة في بعض الميادين فالتوصل الى المعرفة لن يكف في حد ذاته للدخول إلى مستوى مجتمع المعرفة إذ لا بدّ من تحويل هذه المعرفة إلى برمجيات يمكن تسويقها على المستوى العالمي، وهذا أمر يحتاج إلى مهارات وقدرات لا تتوافر في الأغلب للعالم الثالث كما يحتاج إلى استثمارات ضخمة حتى يمكن الصمود أمام المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تسيطر على سوق المعرفة، والتي تحصل معلومات كثيرة ومتنوعة تستغلها لصالحها الخاص، وتحقيق مكاسب وأرباح خيالية من بيعها إلى المؤسسات التي تقوم بتحويلها إلى سلع تحقق لها هي أيضا مزيدا من المكاسب والأرباح.

¹ تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003، المكتب الإقليمي للدول العربية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003، ص: 3

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 63.

لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة في اكتساب المعرفة والتي تطرقتنا إليها سابقا وإمكان تسويقها لأنها تكسبها قيمة مضافة، ومنه فإن إنتاج المعرفة يحتاج إلى وجود ثقافة معرفية متميزة في مجتمع مهياً للتعامل معها لفهمها وتطويرها من أجل اللحاق بالركب العالمي.

المبحث الثاني: اقتصاد المعرفة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورا سريعا لدور المعرفة والمعلومات في الاقتصاد بينما كانت الأرض والعمالة ورأس المال من أهم عوامل الإنتاج الثلاث الأساسية للاقتصاد قديما أين حلت محلها المعرفة والإبداع والذكاء والمعلومات واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتكون من أهم العوامل لخلق هذا الاقتصاد الجديد .

وسنحاول الإجابة في هذا المبحث عن ماهية اقتصاد المعرفة وخصائصها وعوامل التحول إليه

المطلب الأول: تعريف اقتصاد المعرفة

اقتصاد المعرفة " هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد ، تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية وعمليات التسويق وغيرها وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها المنصة الأساسية التي يطلق منها" (1) .

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، "الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة"، عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 84 .

كما استخدمت العديد من التسميات لتدل على اقتصاد المعرفة مثل اقتصاد المعلومات ، اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الرقمي، الافتراضي، الاقتصاد الإلكتروني، اقتصاد الويب، الاقتصاد الشبكي اللاملموسات وهذا ما يبرز لنا تعدد وجهات النظر في تحديد تعريفا لهذا الاقتصاد ويمكن استعراض بعض الآراء لمختلف الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع .

إذ تعرفها "منى مؤتمن عماد الدين" اقتصاد المعرفة بأنه :

* الإقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، والمشاركة فيها، واستخدامها وتوظيفها وابتكارها وإنتاجها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من خلال الإفادة من خدمات معلوماتية ثرية وتطبيق تكنولوجيا متطورة واستخدام العقل البشري ك رأس مال معرفي ثمين، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجام مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملي (1)

* أما عن التقرير الاستراتيجي العربي: فيرى أنه اقتصاد حديثا فرض طائفة جديدة من ألوان النشاطات المرتبطة بالمعرفة والتكنولوجيات والمعلومات خلافا لأدبيات التنمية ومن أهم ملامحه التجارة الإلكترونية التي تشير إلى التعاملات التجارية التي تتم عن طريق الإنترنت . (2)

* أما بالنسبة لرجي مصطفى عليان فيقول: "إذا كان الاقتصاد هو العلم الذي يدرس الخيارات في عالم الندرة فإن اقتصاد المعرفة هو في أبرز خصائصه وفي ظل التكنولوجيا الرقمية ونموذجها الأرقى والإنترنت هو اقتصاد الوفرة" (3) .

* ومن هنا يمكن القول أن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الجديد الذي يعتمد على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي لخلق الثروة من خلال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

المطلب الثاني: مبررات التحول إلى اقتصاد المعرفة

¹ رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 377 .

² عن التقرير الإستراتيجي العربي، "تكنولوجيا المعلومات كمدخل للتنمية والتكامل العربي"، القاهرة : مركز الأهرامات للدراسات السياسية والإستراتيجية، 2001.

³ رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 371 .

لقد أدى التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال Tic إلى ظهور اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المعرفة في توليد الثروة ورفع معدلات النمو، إذ يحدد النجاح في عصر المعلومات على كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير وتنويع العديد من المنتجات والخدمات ومن هنا فإن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد الحركة والسرعة وسيلته الأقمار الصناعية والبريد الإلكتروني⁽¹⁾ إذ أصبح التحول من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة ضرورة ملحة على المؤسسات وتحدياً في كيفية مواجهة وفرة المعرفة والمعلومات في حين كان الاقتصاد التقليدي يواجه إدارة ندرة في المعدات والأموال واليد العاملة. فقد أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي في عصر سيطرت عليه تكنولوجيا المتطورة سريعة الانتقال بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في نشر المعارف والمعلومات لاستقطابها والتميز بها.

المطلب الثالث: خصائص، متطلبات وأهمية اقتصاد المعرفة

3-1 خصائص اقتصاد المعرفة:

يتسم اقتصاد المعرفة بعدة خصائص ومميزات ويمكن تلخيصها كما يلي: (2)

- * أنه كثيف المعرفة والعامل الرئيس في الإنتاج يتركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي .
- * يعتمد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة وانتهاج التعلم والتدريب المستمر وإعادة التدريب.
- * أنه مرن وشديد السرعة والتغيير يتطور لتلبية احتياجات متغيرة يمتاز بالإنتاج والمنافسة العالمية ويعتمد على نظام فاعل للتسويق كاستشعار حاجات الأسواق والمستهلكين باستمرار .

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 221 .

² منى مؤتمن عماد الدين، "دور النظام التربوي الأردني في الإقتصاد المعرفي"، رسالة المعلم مجلة 43، العدد الأول، ص 14.

- * انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع وصناعتها إلى إنتاج خدمات المعرفة وصناعتها .
- * ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وخبراتهم .
- * توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لبناء نظام معلوماتي واتصالي فائق السرعة والدقة والاستجابة وتفعيل عمليات البحث والتطور .
- * تتصف عقود العمل فيه بدرجة أعلى من المرونة ومؤقتة ومرتبطة بالمهمات .

3-2 متطلبات اقتصاد المعرفة:

يتطلب اقتصاد المعرفة مايلي :¹

- 1- الاعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة.
- 2- وجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة.
- 3- الإنتاج المتعدد للسلع والخدمات.
- 4- اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الأزمات الاقتصادية بدل الإصلاحات التدريجية الروتينية.
- 5- التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
- 6- توافر المواهب البشرية أو رأس المال الفكري المتنوع معرفيا.
- 7- بناء واعتماد نظم حوافز ومكافآت تركز على توليد المعرفة بدل نظام العمولة والأجر المقطوع التقليدي.
- 8- إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.

- 9- يتوقف استثمار المعرفة في المؤسسة على قدرتها على توجيه المعرفة المناسبة للأفراد المناسبين والوقت المناسب.

3-3 أهمية اقتصاد المعرفة: (2)

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة من خلال إسهامه في رفع وتحسين الأداء والإنتاجية وتخفيض كلفة الإنتاج وتحسين النوعية وذلك باستخدام الوسائل والأساليب التقنية المتقدمة وذلك يستدعي ضرورة اكتساب المؤسسة لتلك التقنيات والعمل على تطبيقها واستغلالها وتكييف مواردها البشرية معها من خلال تدريبها وتكوينها.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، بتصريف، ص 134.

² فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2007، ص: 22.

كما أصبحت المعرفة الأساس المهم في توليد الثروة في اقتصاد المعرفة مما أدى إلى رفع وتحسين الإنتاجية والذي بدوره يؤدي إلى رفع الدخل القومي وحسن دخل الفرد. ساهم اقتصاد المعرفة ومعطياته وتقنياته في إحداث التجديد والتحديث والتطور للنشاطات الاقتصادية وبشكل سريع.

المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في الاقتصاد المعرفي

إن على المؤسسات التي تسعى لتتلاءم مع متطلبات اقتصاد المعرفة في الوقت الحاضر أن تتبنى برنامج إدارة المعرفة والتي تهدف إلى تقديم طريقة واضحة وعملية للتعامل مع تحديات اقتصاد المعرفة بطريقة نظامية، فإن هذه المعرفة الكامنة في عقول البشر تحتاج إلى فعل الإدارة التي تجعل هذه المعرفة مفيدة وجاهزة للتطبيق.

إن فإدارة المعرفة وفرت الكثير من الفرص للمؤسسات والمجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم نافع من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة ووسائل إنتاج جديدة وأساليب عمل، كما ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح.¹

فنتائج إدارة المعرفة هي المعرفة ذاتها والتي تعد المورد الرئيسي الذي يقوم عليه اقتصاد المعرفة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية، عملياتها، استراتيجياتها.

بدأت المؤسسات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة من غيرها من المؤسسات، كما أدركت هذه الأخيرة أيضاً أن هذا التميز يستمد إلا من خلال إدارة هذا الوجود. ويهدف هذا المبحث إلى التعرف إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

1-1 نشأة إدارة المعرفة:

¹ المرجع أعلاه، ص 23

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، وكانت معظم الكتابات حول هذا الموضوع خلال الربع الأخير من القرن الماضي، حيث في 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أثار "إدوارد فراينيوم" إلى عبارته الشهيرة [المعرفة قوة].

وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة "بيتر داركر" (Peter Drucker) إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة وأن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تتكون من صناع المعرفة الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن⁽¹⁾، وأرجعها البعض إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة "هوليش باكارد" (Hewlett Packard) الأمريكية عام 1985 م وتحديداً برنامجها لإدارة المعرفة التي أطلق عليها اسم شركة أخبار (HP)⁽²⁾. إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في التسعينيات أين أصبح من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال خصوصاً بعد إصدار "نونাকা وتايكوشي" (Nonak et Takeuchi) سنة 1995 م لكتاب بعنوان الشركات الخلاقة لإدارة المعرفة⁽³⁾. إن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية نذكرها كما يلي⁴:

أ. إعادة هندسة العملية الإدارية:

تعرف على أنها « إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة »⁽⁵⁾ ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة الهندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة الفضلى كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر كذلك في

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 32 .

² المرجع أعلاه ، ص: 32 .

³ Nonak and Takeuchi , H. The Knowledge , reading company , 1995, p :55.

⁴ علي عبد الستار وآخرون ، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص: 61

⁵ المرجع أعلاه ، ص 61.

برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المؤسسة ولكل مستوياتها وفيما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ب. إدارة الجودة الشاملة :

"تعد إدارة الجودة الشاملة مدخلا لإدارة المؤسسة يقوم على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة" (1)

ويبين (باسردة) وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المؤسسة إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون (2).

ت. إدارة المعلومات:

هي الفرع العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات، ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها و تخزين المعلومات (3) كما يمكن اعتبارها أيضا العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فعالية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المؤسسة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم . ويتركز اهتمامها حول فعالية المعلومات وحدثتها ودقتها وسرعة تجهيزها وكلفتها وتخزينها واسترجاعها (4) كما تلعب تقنية المعلومات دورا محوريا في برنامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية توليد ونقل المعرفة إلى جانب مساعدتها في جمع وتنظيم المعرفة. ولا بد من التأكيد

أن إدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومة عن المعرفة فإدارة المعرفة تتعامل مع الأفراد أما إدارة المعلومات فتتعامل مع البيانات والمعلومات.

ث. رأس المال الفكري والموجودات الفكرية:

¹ هلال محمد عبد الغني حسن، "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب"، مصر : مركز تطوير أداء والتنمية ، 2000، ص: 16 .

² باسردة توفيق ، سريع علي، " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، سورية ، 2006، ص: 15 .

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

⁴ الصباغ عماد ، " إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات" على الموقع :

[http:// arabcin.net / Arabic/5nadweh/print/pivot3/Knowledge management .](http://arabcin.net / Arabic/5nadweh/print/pivot3/Knowledge management .)

htm as retrieved on 04 jan 2005 .

إن رأس المال الفكري هو مجموعة مكونة من رأس مال بشري (يكمن في العاملين لقابلية الأفراد لحل مشاكل الزبائن)، ورأس المال الزبائن (عمق واتساع وارتباط علاقات الزبائن مع المؤسسة) ورأس المال الهيكلي (القابلية التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق) (1).

كما يشير ROS إلى أن الرأسمال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها. ويشير مفهوم الرأسمال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات وتطبيق المهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد مع المؤسسة علاوة على الاستفادة من الأنظمة والتكنولوجيا والعلاقات والأدوات داخل إطار المؤسسة لتحقيق إستراتيجيتها (2).

ج. المنظمة المتعلمة:

ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشتهر في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما: التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، ويقصد بالمنظمة المتعلمة تلك التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية خاضتها ومن المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتوثيق وتحديث معارفهم ومهارتهم الإدارية والفنية ليس ذلك فحسب بل أيضا تطوير الأهداف والإستراتيجيات وأساسيات وأساليب صنع القرار ومشاركة العاملين (3).

وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تتطوي عليه من تغيرات لها تأثير في عمليات المؤسسة وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي (4).

¹ العمري غسان إبراهيم، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية" (أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة عمان للدراسات العليا ، عمان، الأردن ، 2004، ص: 35 .

² هيثم حجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

³ مصطفى أحمد السيد ، " التسويق العالمي ، بناء القدرة التنافسية للتصدير " ، مصر : دار الكتب المصرية ، 2001 ص: 145 .

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري ، " ادارة الابداع التنظيمي "، القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 2005، ص85(بتصرف) .

ح. ثقافة المنظمة:

تعرف بأنها التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة التي تشكل قوام الثقافة الإدارية للمؤسسة، حيث أن الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك فالمدبرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم ، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين (1).

ومن هنا نجد أن الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المؤسسة في التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المؤسسة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها.

وإن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يجب أن تشمل على الخصائص الآتية:²

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدر الإنجاز وتعترف به.
- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجع وتحت على العمل الجماعي.
- تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

1-2 مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد لإدارة المعرفة، فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات والتي تغطيها. حيث يعرفها "Wing" بأنها "تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال

¹ Jones , Gareth R . organisational Theory : Text and casses , new jersy prentice Hall , 2001 , P:130.

² حريم حسين وساعد رشاد، "علاقة ادارة المعرفة وتقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة"، دراسة تطبيقية في قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، جوان، 2006، ص23 .

الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية" (1).

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب ارتباطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي (2).

كما عرفت بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي" (3).

تناول "نجم عبود نجم" إدارة المعرفة على أنها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة كفئة لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح (4). من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية .

المطلب الثاني: أسس، أهمية وأهداف إدارة المعرفة

2-1 أسس إدارة المعرفة:

تعتمد إدارة المعرفة على الأسس التالية: (5)

- جمع وتصنيف وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي، وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية.

¹ أبوفارة، أحمد يوسف، " العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، ص: 08 .

² محمد الصيرفي، " الحاسوب في إدارة الأعمال"، عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2003، ص: 164.

³ الزامل ريم، "إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة"، على الموقع

<http://www.aljahirah.com.sa/digimag/13042003/ages50.htm>

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 96 .

⁵ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 208 .

- توزيع وتبادل المعرفة، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المؤسسة يفقد إدارة المعرفة قيمتها.

- رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة ذلك بالتعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المؤسسة ومجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم في حل مشكلات الأداء، وتطوير عمليات المؤسسة واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.

- استخدام المعرفة للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. ويتم ذلك بإدماج وتنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات ومعايير تقويم الأداء، وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

2-2 أهمية إدارة المعرفة (1)

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، وخاصة بعد أن اقترنت مع الإنترنت النافذة الأكبر والأوسع من حيث المعلومات والمعرفة فهناك حالياً على الإنترنت 1.6 مليار صفحة من بيانات (Pages de donnée) و 300 مليون صورة، و 29.4 تريليون من النصوص.

ويمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

* تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

* تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في تحقيق أهدافها.

* تعزز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.

* تتيح إدارة المعرفة المؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المتوافر منها تطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

* تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسة الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

* تعد أداة لتحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 42 - 43.

- * توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- * تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- * تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .

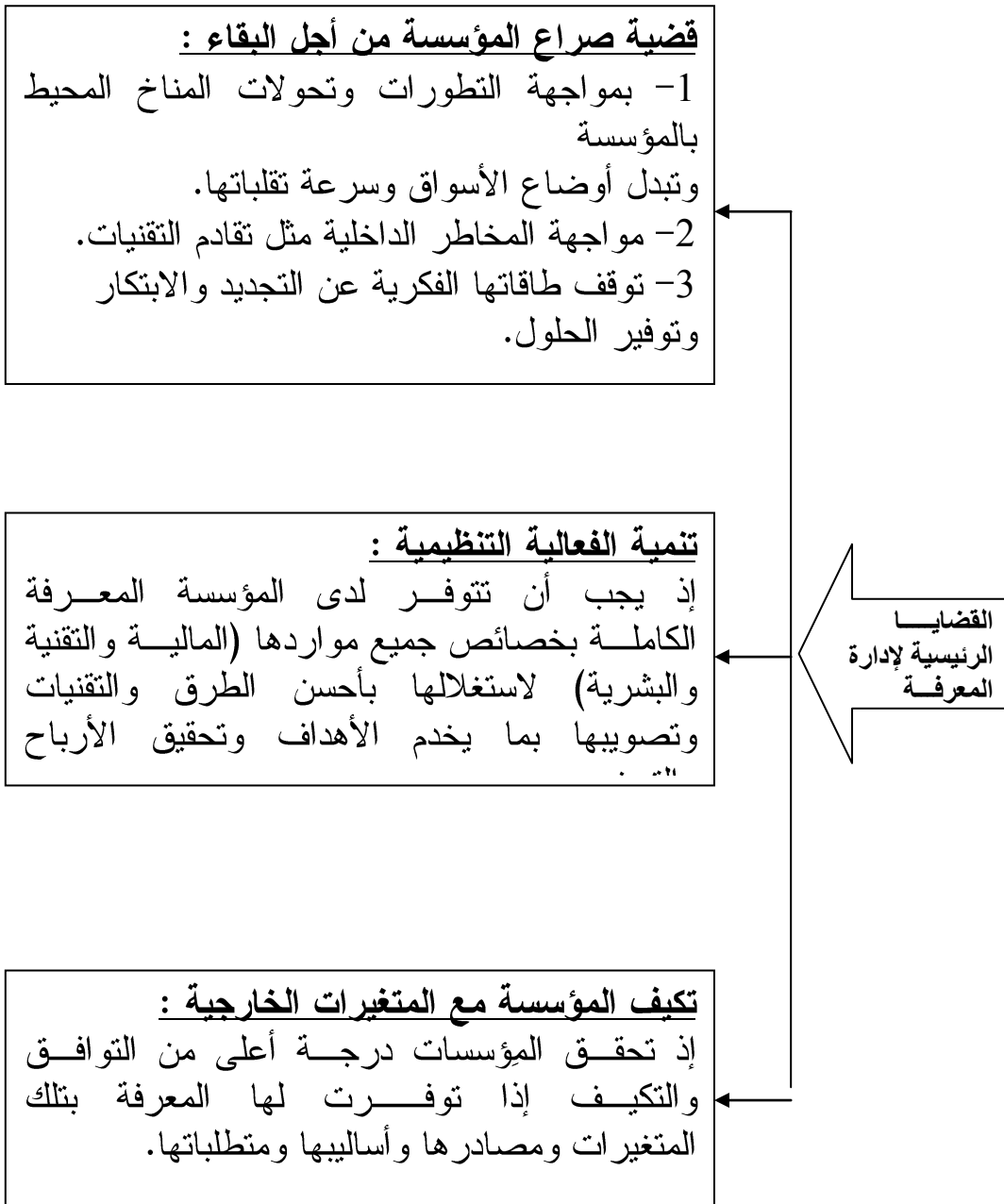
2-3 أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:¹

- * أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- * جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- * خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- * تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها .
- * إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- * بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري .
- * التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام اختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات .
- * تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- * تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- * تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 43 - 44 .

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تتعامل مع ثلاثة قضايا رئيسية أوجزناها في الشكل التالي:



الشكل رقم (1-5) القضايا الرئيسية لإدارة المعرفة

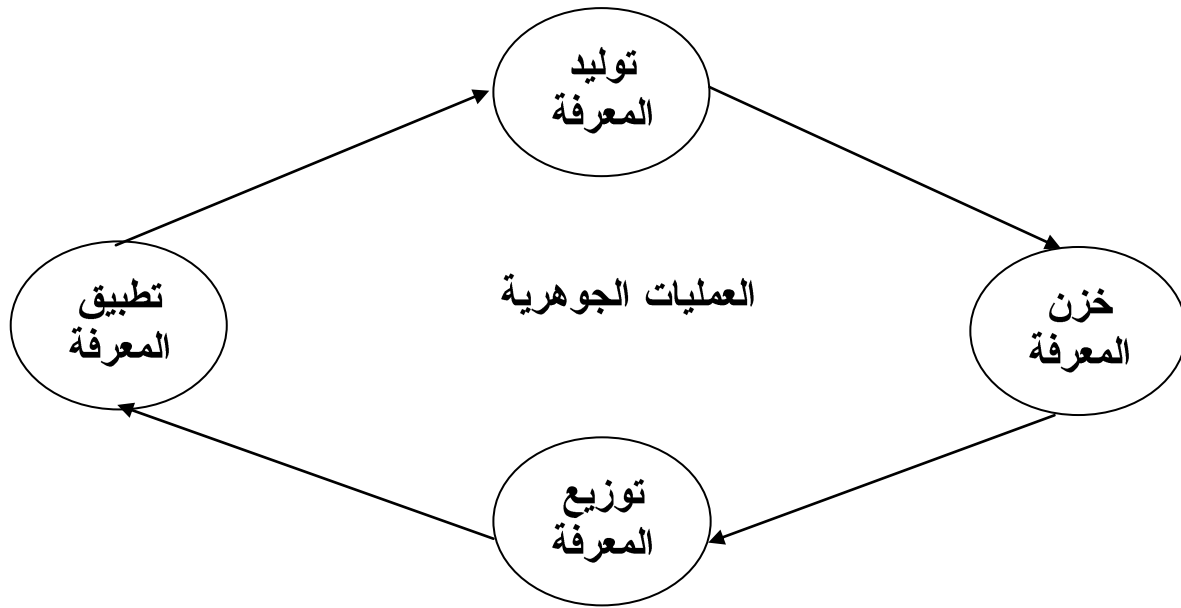
المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة والعناصر الأساسية لها

3-1 عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما. ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

فعمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر. ولغرض دراستنا هذه سنركز على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج وذلك بإجماع عدد من الباحثين مثل الكبيسي، العمري. ويوضح الشكل (1-6) خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .



الشكل رقم (1-6) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

المصدر: صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص 62 .

وقبل التطرق للعمليات السابقة نشير إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية ضرورية لإتمام العمليات الأخرى.

1) تشخيص المعرفة:

إن العائق الدائم في حياة المؤسسات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة وغيابها هو جوهر مشكلة المؤسسات المعرفية، لذلك إذا أرادت المؤسسة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف ¹:

أولاً: مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المؤسسات من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها.

ثانياً: التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمؤسسة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المؤسسة ولارتباطها معها.

ويكون ذلك من خلال الأفراد أصحاب الخبرة الذين مهمتهم رصد وتحديد الموارد المعرفية باستخدام آليات الاكتشاف والبحث لوضع حلول للمشكلات.

2) عملية تحديد أهداف المعرفة:

معظم المؤسسات تدرك أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، إلا أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتحديد أهداف واضحة للمعرفة ومن أهمها: ²

- تحسين العمليات.

- تسهيل عملية الإبداع.

- التوجه نحو الزبون.

- تسهيل عملية التخطيط والتنبؤ.

3) عملية توليد المعرفة:

تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة وقد أشار "توناكا واتاكويتشي" أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية ⁽³⁾،

¹ بروبست جيلبرت و آخرون ترجمة صبحي حازم حسن ،"ادارة المعرفة بناء لبنات النجاح " ، مصر : الدار الهندسية ،2001،ص17.

² هيثم الحجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص:81 .

³ المرجع أعلاه ، ص:81.

لذلك نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد الأفكار الجديدة⁽¹⁾، أي أن

عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل لتوليد رأس مال معرفي . أي أنها لا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل أيضا على الأفراد قد أشار نوناكا Nonaka أن توليد المعرفة يتم من خلال توسيعها أولا من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وثانيا تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ما يسمح بتوليد معارف جديدة بما يساهم في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول ويتم الحصول عليها من خلال:²

إكتساب المعرفة: من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال الملاحظة والخبرات التجارب **توليد معرفة جديدة من خلال المعارف السابقة:** بواسطة التفكير والتحليل لمواقف وكيفية ترابط الأشياء ببعضها.

الاكتشاف: أي توليد المعرفة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع.

شراؤها: ويتم ذلك من خلال شراء الأفراد أي المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد من خلال الاستخدام والتوظيف.

الاستئجار: كأن يتم استئجار خبير مقابل مبلغ مالي أو من خلال دعم مراكز البحوث شرط أن تكون المؤسسة أول مستخدم تجاري للنتائج.

ومنه فإن عملية توليد المعرفة هي خلاصة الجهد البشري.

4) خزن المعرفة (الاحتفاظ بها) :

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان⁽³⁾، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة⁽⁴⁾.

كما تشير عملية الحفظ يجب أن تليها عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

¹ بروبيست جيلبرت ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص: 23 .

² هيثم الحجازي ، مرجع سبق ذكره ، ص:90(بتصرف).

³ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 73.

⁴ بروبيست وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص: 30.

(5) توزيع المعرفة :

تشمل عملية توزيع المعرفة كل من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها والتشارك بها ويعتبر Descosa أنه من السهل توزيع المعرفة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية⁽¹⁾ (الإنترنت، الإكسترنال والإنترانت)(*) وكذلك عن طريق الوسائل المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف المطبوعات الداخلية أو من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج التدريب والمحاضرات كما تتخذ شكل غير مباشر وهذا بين الأفراد والجماعات من خلال تداول القصص وسرد الأحداث.

(6) تطبيق المعرفة:

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وإن أيا من العمليات السابقة (توليد ، خزن ، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكلها وضمان نموها واستمرارها . إذن فإن المؤسسات التي تملك أفضل معرفة ليست هي من تملك ميزة تنافسية بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه فالمعرفة التي لا تنفذ تعتبر مجرد تكاليف وأن نجاح أي مؤسسة في برنامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

2-3 العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الإستراتيجية الأشخاص، التكنولوجيا)، فالمؤسسة تحصل على المعلومات من البيئة الخارجية وباشتراك هذه العناصر تتحول إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات، إذن تفاعل هذه العناصر يحدد طبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

¹ العلي عبد الستار وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 240 .

(*) الإنترنت: هي عبارة عن شبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الإنترنت حيث تمكنهم من التفاعل والمشاركة في المعلومات ونشرها أما الإكسترنال: فهي عبارة عن شبكة إنترانت داخلية توسعية وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المؤسسة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المؤسسة الداخلية، وهي مفيدة مثلا للربط بين المؤسسة والشركاء أو الزبائن. (أنظر العلي عبد الستار وآخرون ، 2006 ، ص: 240)

✓ الإستراتيجية :

إن الإستراتيجية هي رؤية طويلة الأجل لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل لمواجهة التهديدات أو الفرص والتي تأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية للمؤسسة. والتي يمكن أن تلخيص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط الآتية : (1)

* صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة.

* توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.

* تسهم الإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة أي تقاسم الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية.

* أما في مجال المعرفة الصحيحة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخنز وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها.

* تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت مثلاً خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.

* تقوم بوضع الأسبقيات وإيجاد برامج إدارة المعرفة وتحديد سياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه وتحديد المعرفة الجوهرية .

* اختيار المؤسسة لإستراتيجية معينة سواء تنويعية أو تركيزية أو دفاعية أو هجومية يدفع في اتجاه توليد معرفة جديدة.

✓ الأشخاص:2

¹ صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 91 .
² المرجع أعلاه ، ص : 92. يتصرف.

يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية. كذلك يلعب الأفراد دورا أساسيا في إدارة المعرفة وعملياتها وهم خبراء أنظمة المعلومات وخبراء البحث والتطوير ومدير الموارد البشرية ومدير الأقسام الأخرى والأفراد العاملين وذلك بما لهم من دور في توليد المعرفة والمشاركة بها كجزء من عملهم فهم صناع المعرفة (علماء، مفكرين، مهندسين، محاسبين في مختلف المجالات) وعنصر تحقيق الميزة التنافسية.

✓ التكنولوجيا¹:

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في أربعة تطبيقات مهمة هي:

- معالجة الوثائق.
- أنظمة دعم القرار.
- الأنظمة الخبيرة.
- الإنترنت.

❖ وفي معالجة الوثائق فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية وفي عملية تنميط عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها

❖ أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار فإن تطبيقات دعم القرار تعمل على:

- حل المشكلات وإيجاد البدائل أمام متخذ القرار في وقت مناسب وقياسي.
- معالجة المواقف الحرجة والتغلب على الأزمات.
- توليد المزيد من المعلومات والمعارف والخبرات واستخدام نظم مهمتها خلق المعرفة قائمة على الابتكارات المعرفية الجديدة.

- تقديم اختيارات سريعة والتقارير والوثائق الإبداعات الجديدة.

❖ وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإنها توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها.

¹ صلاح الدين الكبيسي ، ص 94.

أما الإنترنت فالعديد من المؤسسات تستخدمه لأغراض الاتصالات الإلكترونية ونقل البيانات وبحوث التسويق وهناك مئات من المؤسسات التي تستخدم الإنترنت في تسويق سلعتها وخدماتها (1)، كما يتيح للمؤسسة إنشاء العديد من المعاملات الإلكترونية وهذا بأقل تكاليف ممكنة وبهذا فهو أداة للوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية معا.

وبجدر هنا الإشارة أن الاستثمار في التكنولوجيا يتوقف على نوع المعرفة فالمعرفة الضمنية تحتاج إلى الاستثمار في التكنولوجيا باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة. أما في المعرفة الصريحة فنحتاج للاستثمار في التكنولوجيا بكثافة بهدف تسهيل الوصول والتنظيم والتفتيح عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الإلكترونية.

ومنه فإن للتكنولوجيا دورا كبيرا في إدارة المعرفة لما تقدمه من تسهيلات في تسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المؤسسة واختصار الوقت وتقليل الكلفة.

المطلب الرابع: نماذج وإستراتيجيات إدارة المعرفة

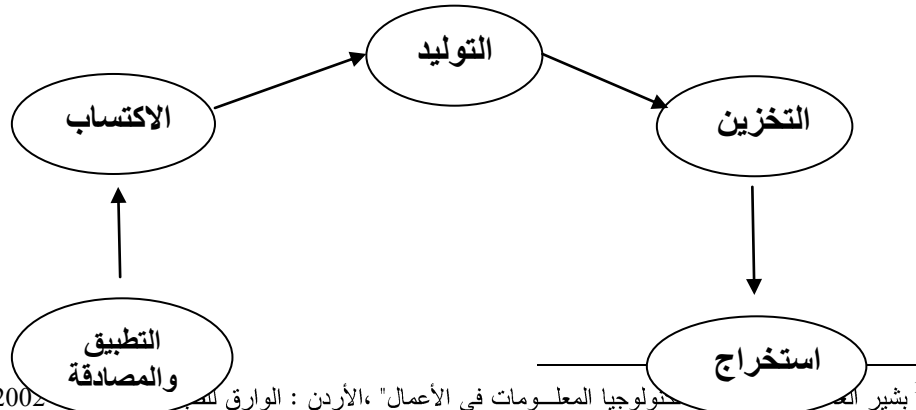
1-4 نماذج إدارة المعرفة:

لقد قامت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم توجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجياتها ، وفي ما يلي عرض لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في إدارة المعرفة.

أ/- نموذج Marquardt: (2)

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتألف هذا النموذج من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال المراحل التالية :

الإكتساب، التوليد، التخزين، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، المصادقة والتطبيق.



¹ بشير العبدون، "تكنولوجيا المعلومات في الأعمال"، الأردن : الوارث للنشر، 2002، ص: 30.

² Marquardt, Michael J, Building the learning, organization, USA, davis- black publishing company, 2002, P 27 .



الشكل رقم (1-7) : نموذج Marquardt لإدارة المعرفة

Source : Marquardt , Michael J , Building the learning , organization , USA, davis- black publishing company,2002 , P 27 .

ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية في حالة نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي، فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة، وتقع لإدارة المعرفة في قلب المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

ب_ نموذج Wiig¹:

يقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربع أهداف أساسية هي :

- بناء المعرفة .

- الاحتفاظ بالمعرفة .

- تجميع المعرفة .

- استخدام المعرفة .

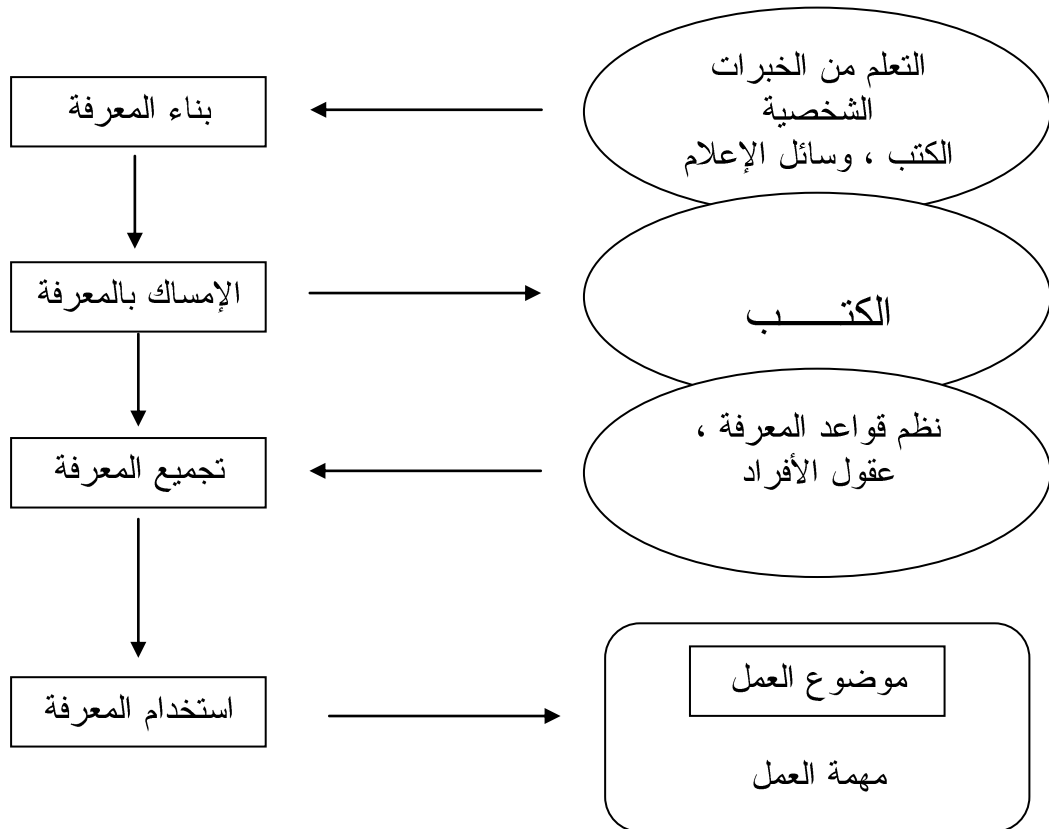
في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين.

وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة،

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 224

والى فرق العمل وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتماداً على الموقف ويلاحظ في هذا النموذج لأنه تم دمج و توحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً.

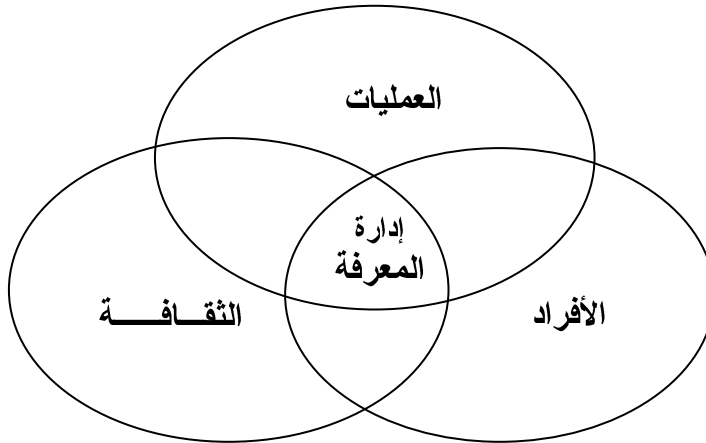
ويركز نموذج Wiig على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات .



الشكل رقم (1-8) نموذج إدارة المعرفة عند Wiig

المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 224 .

جـ. نموذج OSD comptroller لإدارة المعرفة:



الشكل رقم (1-9) نموذج OSD comptroller لإدارة المعرفة

المصدر: بأسرودة توفيق، سريع علي، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

قدم مركز comptroller لتطوير المؤسسة نموذجا يوضح أن إدارة المعرفة هي المفتاح لتفاعل ثلاثة مكونات هي:

✓ العمليات

✓ الأفراد

✓ الثقافة

4-2 إستراتيجيات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة أصبحت من الإدارات الأساسية في المؤسسات القائمة على المعرفة حيث يعتمد العمل فيها على وضع إستراتيجية مهمة في تسيير المعرفة داخل المؤسسة .

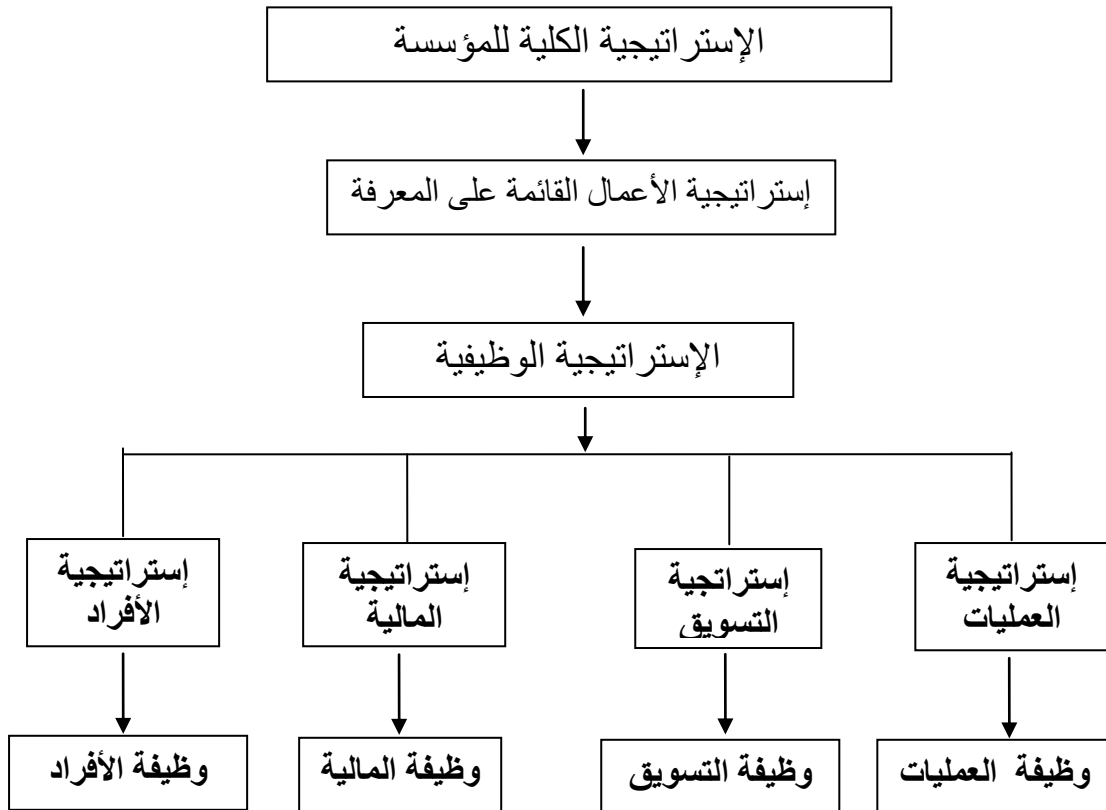
أ/ العلاقة الترابطية بين إدارة المعرفة والإستراتيجية:

لقد تم تناول هذه العلاقة من وجهتين مختلفتين بحيث هناك من اعتبر إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال وهناك من اعتبرها كإستراتيجية وظيفية.¹

الاتجاه الأول: إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال

يرى "مارك كيلروي" أن الإدارة الإستراتيجية هي دالة لإدارة المعرفة، أي أن نمط التفكير المنظمي المعرفي هو الذي يحدد نمط واتجاه الإستراتيجية مرتكزا على أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية ومع ذلك وبالرغم من اعتمادها على المعرفة الخلاقة والمبدعة إلا أن الإستراتيجية تظل تعمل كموجه أساسي لإدارة المعرفة. وبالتالي تخضع إدارة المعرفة لصياغة إستراتيجية جديدة، في حين تكون هذه الأخيرة هي المرشد والموجه لإدارة المعرفة في الفترة التالية، إذا هذه الرؤية تعمل على مستوى وحدة الأعمال كما هو موضح في الشكل الموالي :

¹ حسين عجلان حسن، " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال "، عمان: اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 101.

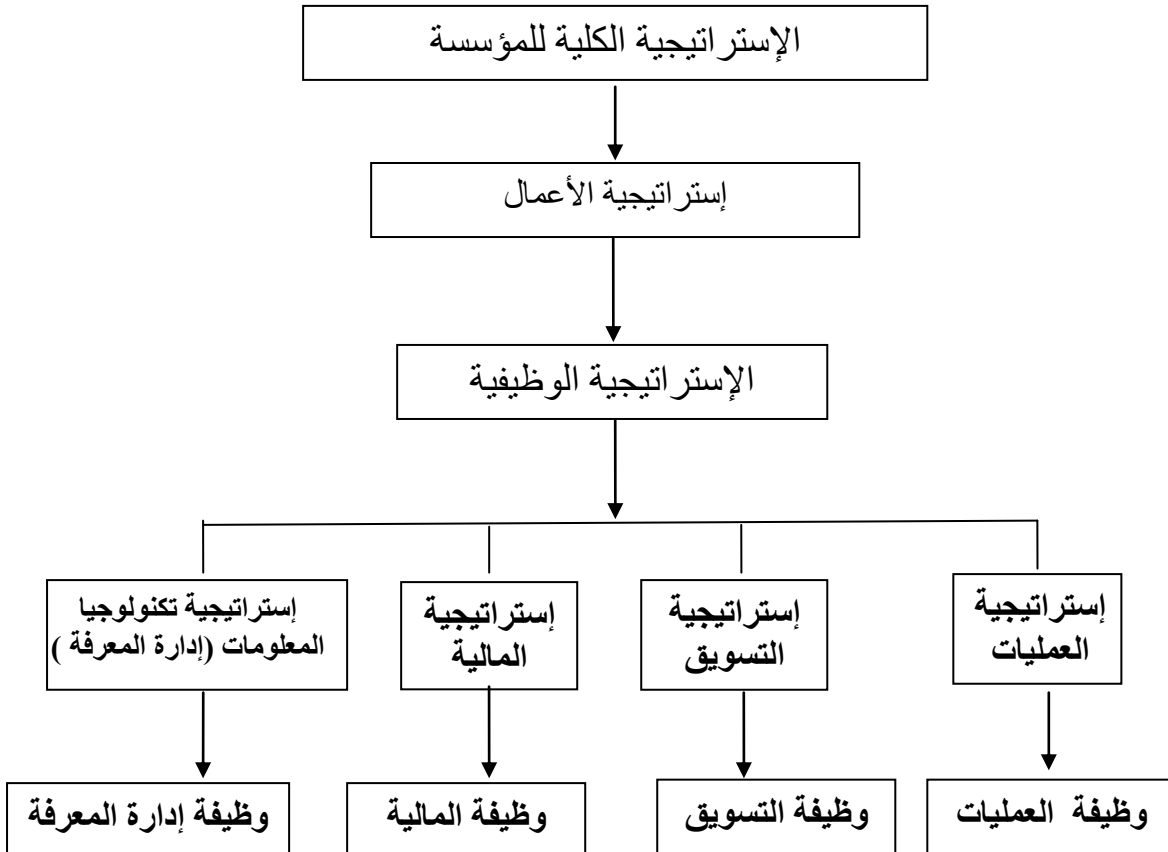


الشكل (10-1) : إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال

المصدر: حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص: 102.

الاتجاه الثاني: إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية.

في رؤية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية ، فإن إدارة المعرفة تصبح وسيلة من وسائل إستراتيجية الأعمال أي تمارس كوظيفة من وظائف المؤسسة و بالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيرا على تكنولوجيا المعلومات هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العمليات و إستراتيجية التسويق و إستراتيجية المالية وكلها تقع ضمن مستوى الإستراتيجيات الوظيفية التي تتفاعل مع بعضها حسب الشكل في حين تقوم إستراتيجية الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات وتكون مسؤولة عن تحقيق تكامل و تذايب عناصر القوة فيما بينها لخدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة وهذه الرؤية تهتم بالمستوى الفني للمعرفة وأصولها و رصيدها و بطرق هندسة المعرفة وتحويلها إلى قواعد و إجراءات و نماذج من أجل التقاسم و الاستخدام و إعادة الاستخدام في المؤسسة .



الشكل (11-1): إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية

المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص:105، (بتصرف).

ب/ إستراتيجية إدارة المعرفة:

تعتمد المؤسسة في إدارة المعرفة على إستراتيجيتين مختلفتين هما إستراتيجية الترميز و الإستراتيجية الشخصية .

• إستراتيجية الترميز:

إن إستراتيجية الترميز تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن تعميمها من خلال الشبكة المؤسسة على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها

وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة¹. فهذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع وفيما بعد من المستودع إلى الفرد.

و الواقع إن إستراتيجية الترميز هي ما يقابل الإنتاج الواسع في المنتجات الصناعية حيث تعتمد على نظام تشغيل وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون عمالا غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة.

• إستراتيجية الشخصية:

إن هذه الإستراتيجية تركز على المعرفة الضمنية غير قابلة للترميز لأنها حوارية تفاعلية في علاقة الأفراد وجها لوجه، قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل تعتمد على المؤسسات

¹ حسين عجلان حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص:112.

الاستشارية مثل شركة ماكنزي ومجموعة بوسطن الاستشارية¹، ومن هذا المدخل فإن الأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة لا يقومون بترميز معرفتهم في مؤسساتهم، لهذا فإن كهذا النوع من المعرفة يظل في رؤوس أصحابها ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة إلا في حالات العمل الجماعي في حل المشكلات وتقديم الاستشارات أو عند عقد الجلسات تبادل الأفكار ومحاورات الأفراد.

إن هاتين الإستراتيجيتين رغم إمكانية التميز بينهما، حيث منطلقات وأهداف كل واحدة منهما تختلف وتتباين عن الأخرى إلا أنه من الملاحظ في أغلب المؤسسات قد تتوافق وتتداخل هاتين الإستراتيجيتين في إستراتيجية مزيجهما تجمع الاثنتين وذلك بنسب متفاوتة حيث تكون واحدة مهيمنة والأخرى داعمة.

ج/ الخصائص الرئيسية المؤسسة المسيرة بالمعرفة:

تتميز المؤسسة المسيرة بالمعرفة مقارنة بغيرها المسيرة بنظم التسيير التقليدي بخصائص تم تلخيصها في الجدول التالي الذي يقدم مقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظام التسيير التقليدي .

الجدول (1-4) : مقارنة بين معايير تسيير المعرفة و معايير نظام التسيير التقليدي

المؤشر	التسيير قبل المعرفة	التسيير بالمعرفة
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة و الرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العلمي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة و الخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	هي الأموال وما تشتريه من أصول المادية	هي رأس المال الفكري
أفضل الاستثمارات	بناء القدرات و الأصول المادية للمؤسسة	بناء وتنمية القدرات والأصول المعرفية
تقويم الأفراد	على أساس المهارات و القدرات العلمية	على أساس المعرفة

¹ حسين عجلان حسن، ص : 113 .

مظهره التراكم المعرفي	مظهره التراكم الرأسمالي	نجاح المؤسسة
المعرفة	الموقع التنظيمي	مصدر السلطة
أصحاب المعرفة	شاغلي المناصب العليا	أصحاب السلطة
مصادر واستخدامات المعرفة	المهام ، العلاقات الوظيفية ، طبيعة العمليات	أساس التنظيم
هم من ذوي المعرفة	هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	العاملين
مصدرها الأنشطة المعرفية	مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	القيمة المضافة
على أساس الابتكارات	على أساس تخفيض التكاليف	بناء القدرات التنافسية

المصدر: سملاي يحضيه وسعيدي وصاف، "نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات ، نوفمبر 2005 ، ص:184

الخلاصة :

من خلال ما سبق يظهر لنا أن المعرفة أصبحت الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المؤسسات والذي أدى إلى تحول بيئة الأعمال من اقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة تلك المعرفة الموجودة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكنها الحصول عليها من البيئة المحيطة بها الأمر الذي يجعل لها الدور الحاسم في تحقيق ميزة تنافسية .

لذلك يتوجب على المؤسسات تبني نظام إدارة المعرفة والتي تعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة و الاستثمار الأمثل للمعرفة من خلال عملية تشخيص المعرفة التي تمكن من رصد و تحديد مصادرها والطرق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة و تخزينها للحفاظ عليها في ذاكرتها التنظيمية وتوزيعها وتقاسمها ثم عملية تطبيقها إلى جانب الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات، وهذا لترقية و تنمية الموارد المعرفية والكفاءات للمؤسسة حيث تعد ثروتها الحقيقية رأس مالها الفكري في ظل مختلف تحديات العولمة التي تواجهها مما يساهم في تحسين أدائها وتحقيق النمو الاقتصادي و خلق ميزة تنافسية.