



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية شط العرب الجامعة

قسم ادارة الاعمال

المرحلة الرابعة

مادة ادارة المعرفة

استاذ المادة

الاستاذ مساعد الدكتور

خليل ابراهيم عيسى الخالدي

تأليف

المدرس المساعد: مناف عبد الكاظم الكطان

الاستاذ الدكتور: محمد حسين منهل

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للمعرفة

أولاً : نشأة وتطور المعرفة The genesis and evolution of knowledge

ان الاهتمام بالمعرفة والسعي الى اكتسابها والبحث عنها يعد قديماً ويعود الى بدايات خلق الإنسانية، لكنه يتجدد ويتعمق بتعقيد الحياة وتطور اساليب التعليم. ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الانسانية. حيث نقل لنا التاريخ بعض اوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والأشورية والبابلية. علماً ان الطابع الغالب عن المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقترنة في جانب كبير منه بالإلهام ولم ينقل لنا التاريخ اشارات عن اخضاع المعرفة للتجربة والبرهان.

واستخدمت المعرفة الفلسفية في بعض الاستخدامات العلمية لكنها لم تحظ بالتحليل الفعلي ولم توطر تأطيراً عملياً إلا عند اليونان الذين صاغت حضارتهم المعرفة النظرية التي امتازت بالقدرات التحليلية وتمكنوا من تدوينها. وهذا ما يميز اليونان عن البابليين والفرعنة الذين استخدموا معارفهم في بناء شواخص خالدة عدت من عجائب الدنيا السبع لكنهم لم يدونوا هذه المعرفة بنظريات يمكن استخدامها بعد خزنها كما فعل اليونان.

تعود نشأة المعرفة وتطورها الى احقاب زمنية بعيدة قدم الانسان وبداية خلقه. وإذا رجعنا الى الاحقاب والعصور التاريخية السابقة نجد ان هناك امثلة حيه عن اهتمام الانسان بالمعرفة، فالإغريق مثلاً نجدهم قد اهتموا بالمواضيع الفلسفية المتعلقة بالمعرفة الموضوعية وما يتعلق بوجود الاشياء.

اما في العصر الحديث وتحديداً في عام 1960 اصدر الفيلسوف الانجليزي (John Locke) كتاباً بعنوان "مقالة في الذهن البشري" وكان بمثابة نقطة تحول نحو عصر جديد في تاريخ المعرفة، وتسارعت المعرفة وتطور الاهتمام بها منذ ذلك الزمن الى ان صارت من اهم ميزات المجتمعات الحديثة، حيث اضيفت الى عوامل الانتاج الاساسية وكاسبة للأرباح، وأصبح الاقتصاد الحديث قائماً عليها لتشكل بذلك احدى المفارقات الابرز بينه وبين الاقتصاد القديم، وأول من بشر بها تحت مصطلح ادارة المعرفة هو بيتر دراكر (Druker)، وهذا يعني ان للمعرفة جذوراً لا تعود الى بدايات التاريخ الميلادي او الى ما قبل الميلاد بل تعود الى بدايات خلق الانسان حين خلق الله ادم (ع).

1. مفهوم المعرفة

ان الحياة اليومية هي مثال حي عن حلقة لا تنتهي عن نمو متزايد للمعرفة التي يحققها كل فرد ويكتسبها خلال حياته التي يكون لها عدة انواع وأصناف بالإضافة الى المصادر التي تستعمل لتحصيلها، كما انها كغيرها من المفاهيم الادارية التي مرت بمراحل تطور لمفهومها وانسجاماً مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.

لا يمكن لنا ان نفهم ادارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها، لان المعرفة تعد العصب الحقيقي للمنظمات اليوم ووسيلة ادارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات البيئة. حيث تعتبر المعرفة المورد الاكثر اهمية في المنظمات حيث تساهم في خلق الثروة وتساهم في توليد معارف جديدة من خلال خلق الابداع والابتكار في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في اطارها العديد من المفاهيم الفكرية التي تساعد المنظمات في الحفاظ على الميزة التنافسية في ظل البيئات المتغيرة.

حيث ساهم العديد من الباحثين في تقديم تعريفات عديدة حول المعرفة فمنهم من ربط المعرفة بالإنسان ومدى فهمه للأشياء فعرّفها بأنها ((فهم الانسان في ميدان مخصص لتحقيق المنفعة التي تكتسب من خلال الدراسة والخبرة)) . وهناك من يرى بأن المعرفة هي التي تقوم عليها المنظمات حيث عرفت بأنها ((مزيج من الخبرة المهيكلة والقيم والمعلومات المجتمعة في اطار معين)) وتعتبر المعرفة من اهم المرتكزات الاساسية لأنشطة المنظمات المتعلقة بالتنبؤ وعمليات التصميم والتخطيط واتخاذ القرارات، كما انها تعطي تصوراً عن الحقائق والمصطلحات الفنية والقوانين والنظريات والتقنيات المحددة.

وخلاصة القول ان المعرفة بالنسبة للمنظمات تعتبر مصدر مهم ومفيد وغير ملموس وتشكل جزءاً من الرأس المال الفكري للمنظمة، حيث ان المعرفة تعتبر عملية منظمة ومستمرة تتضمن ايجاد واكتساب وتخزينها ونقلها وتطبيقها بفاعلية لدعم وتعزيز الاهداف المحددة للمنظمات، وقد برز دور المعرفة لمنظمات الاعمال ليس لذاتها فقط وإنما فيما تشكله من اضافة قيمة للمنظمات. لذلك يمكن تعريف المعرفة على إنها ((كل شيء ضمنى او ظاهري يستحضره الافراد لأداء عملهم بكفاءة وفاعلية وتساهم في اتخاذ قرارات صائبة)) .

2. مفاهيم ذات علاقة بالمعرفة

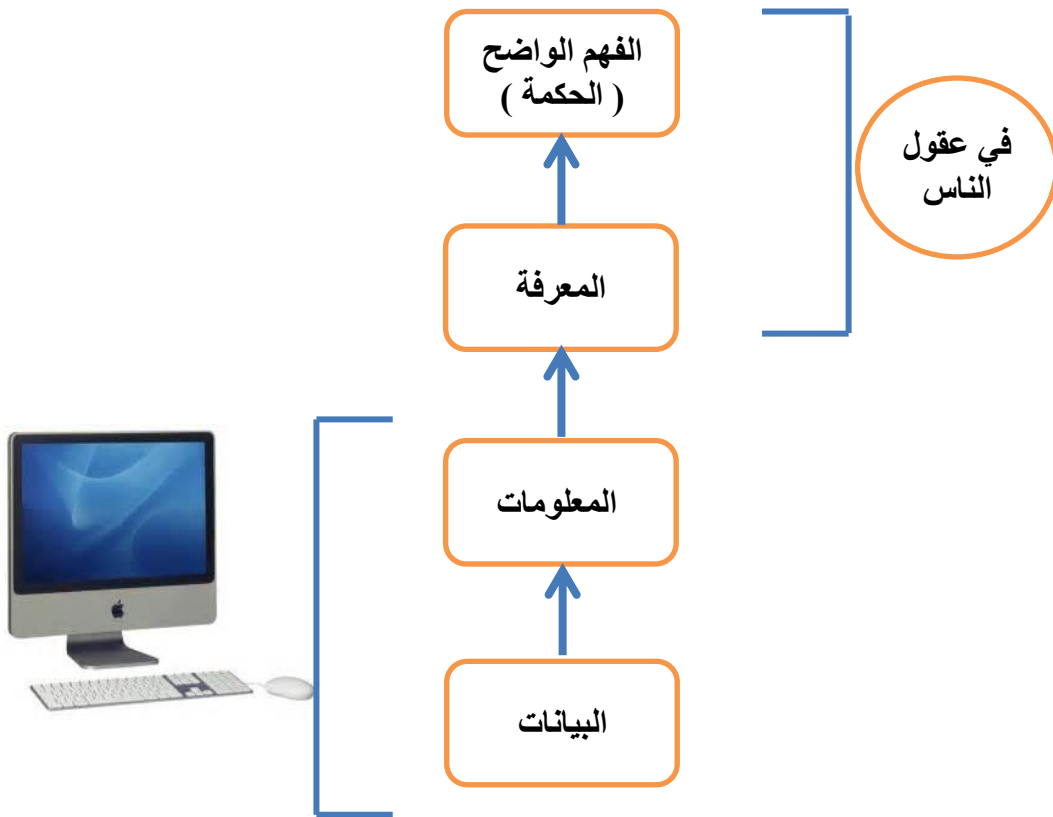
بما ان المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تيسر الافعال والقرارات، فالمعرفة هي ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الإبتكارية. لا بد من توضيح بعض المفاهيم الاساسية في المعرفة، على الرغم من ان المجتمع الاكاديمي امضى عقوداً في منافسة هذه القضية. اذن لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاف بين المصطلحات التالية:

- أ. **البيانات Data** : عرفت البيانات على انها عناصر خام لا معنى لها والتي لا يمكن الاستفادة منها على شكلها الحالي مثل الحروف او رموز او كلمات غير مرتبطة بموضوع.
- ب. **المعلومات Information** : يمكن تعريف المعلومات على انها مجموعه من البيانات التي تمنح صفة المصدقية ، والتفسيرات المرتبطة التي تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد ويمكن استخدامها لاتخاذ قرارات معينة، ويمكن تقديم المعلومات على شكل كتابي او

صورة او محادثة او رسم بياني ... الخ. وأوضح Landon &Landon ان الفرق الرئيسي بين البيانات فالمعلومات هو مدى امكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، بالمعلومات التي وقد تصبح في غاية الاهمية في اتخاذ القرارات لقسم معين داخل المنظمة، وقد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم اخر وتحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

ت. المعرفة **Knowledge** : وهي المعلومات التي تم تنظيمها او توليفها او تلخيصها لتعزيز الفهم او الوعي، حيث تعتبر المعرفة هي نتاج معالجة المعلومات، وبعبارة اخرى فأن المعرفة هي كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لأداء اعمالهم بإتقان او اتخاذ قرارات صائبة.

ث. الفهم الواضح والفعال (المهارة او الحكمة) : وهي فكرة واضحة وكاملة عن طبيعة او اهمية او تفسير شيء ما. وهي بمثابة قوة يمتلكها الافراد حيث تجعل الخبرة واضحة من خلال ربط المعرفة المحددة بالمفاهيم العامة، حيث عند تطبيق المعرفة بشكل جيد اصبح هناك فهم واضح وفعال مما يعطي مهارة او حكمة.



3. خصائص المعرفة

بما ان المعرفة تعتبر مورداً حيويًا من موارد المنظمة فأنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، فالمعرفة تتميز بالعديد من الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب ادارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرنامج ادارة المعرفة الذي تتبناه المنظمة.

وقد حدد Gottschalk مجموعة خصائص المعرفة ، وكما يلي:

أ. **تفاعلية** : المعرفة هي نتاج تفاعل الانسان والمعلومات وبذلك فإنها تتعلق بعمق خلفية الشخص الذي يتعاطى معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات. ومن هنا فإن قراءة او فهم المعرفة او بتعبير ادق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص اخر. بالإضافة الى ان المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر وتختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.

ب. **التجديد والاستمرارية (التراكمية)** : فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصة الاستمرارية والتجدد.

ت. **الطبيعة المضمرة** : يجب ان لا يغيب عنا بأن المعرفة تتولد في عقل الإنسان، وبالتالي فليس من السهل ملاحظة او متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة او ثمرة لهذه العملية، اذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي فإن الناتج المعرفي يخترن في العقل وقد لا يخرج صاحبه مطلقاً او يخرج جزءاً منه او يخرج بشكل معين بعد فترة من الزمن. ان فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الاهمية لنجاح برامج ادارة المعرفة ولتحديد الاساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

ث. **القابلية للانتقال** : ان هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب اسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما، فإذا نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في امكانية نقل هذه المعرفة الى مهمة اخرى، فالمنظمات تقوم بالشيء نفسه اذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها او فروعها او اقسامها.

ج. **التعزيز الذاتي** : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تقتصرها بالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين انه يضيف الى معرفة غيره هذا في الحد الأدنى، والمتوقع اكثر من ذلك ان المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما.

ح. الزوال : ان قيمة المعرفة واهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير لا بل للزوال مع مرور الوقت لاسيما في مجال الاعمال التي تعمل وتنافس في بيئة متغيرة ومفتوحة بين المنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات اضافية يمكن ان تنتهي ما تملكه منظمة اعمال وما تحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية وربحية كبيرة.

ثانياً : انواع المعرفة Types of knowledge

تتطلب الادارة الفعالة في اي منظمة مهما كان حجمها او نوعها الى المعرفة، حيث ان المعرفة تضيف فهم لتحسين استخدامها او تحديد جوانب القصور والضعف فيها، فإن المعرفة هي التي تستطيع المنظمة تسخيرها لغرض اكتساب ميزة تنافسية لها، ويأتي ذلك من خلال الاستخدام الافضل للبيانات والمعلومات المقترنة بتسخير مهارات الافراد وأفكارهم بالإضافة الى التزامهم ودوافعهم. فالمعرفة هي نتاج التنظيم والتفكير المنهجي المطبق على البيانات والمعلومات ونتيجة الاستفادة الجيدة للبيانات والمعلومات مما تساعد في خلق الميزة التنافسية للمنظمة. وبما ان هذه المعرفة هي ركن اساسي فهي تعتبر اكثر اهمية من الموارد المادية والمالية. **فهناك نوعان اساسيان للمعرفة :**

1. المعرفة الضمنية Tacit knowledge

المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية للأفراد ويتم خزنها في رؤوس الناس ويتم تطويرها من خلال التفاعل مع الآخرين، وتتمو المعرفة الضمنية من خلال الممارسات والتجربة، فأن المعرفة الضمنية تكون فردية. يمثل تبادل المعرفة الضمنية تحدياً كبيراً للعديد من المنظمات، ويمكن تقاسم المعرفة الضمنية والإبلاغ عنها من خلال العديد من الأنشطة والفعاليات مثل المحادثات والحلقات النقاشية والتدريب اثناء العمل.

تمثل ادارة المعرفة الضمنية العقبة الاولى امام معظم المنظمات في تحديد المعرفة الضمنية المفيدة للمنظمة، وبمجرد التعرف على المعرفة الضمنية ذات الصلة بأهداف المنظمة تصبح ذات قيمة بالنسبة للمنظمة باعتبار المنظمة المالكة لهذه المعرفة الفريدة ويصعب على المنظمات إستحصلها او تقليدها، على هذا الاساس تعتبر المعرفة الضمنية اساس للميزة التنافسية، ومن الضروري ان تقوم المنظمة باكتشافها والاستفادة منها وتعميمها على العاملين من اجل الاستخدام الامثل لرأس المال الفكري الخاص بالمنظمة.

ان غالبية المنظمات تعتبر المعرفة الضمنية شرط اساسي من عملية اتخاذ القرارات السليمة، فالمدير الجديد غير مطلع على تفاصيل عمل المنظمة فمن الصعب اتخاذ قرارات جيدة بسبب عدم اكتسابه للمعرفة الضمنية حول عمل المنظمة، ومن هنا تعتبر المعرفة الضمنية ضرورية للغاية لانجاز الامور وخلق قيمة للمنظمة وهذا هو جوهر المنظمة المتعلمة.

وعليه يمكن تعريف المعرفة الضمنية على ((انها معرفة شخصية تعتمد على الخبرة الشخصية وتحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديئية وشعور حدسي))،

وهي نوعان الاول تقني يعود الى عمق المعرفة الفنية وتسمى (سر المهنة Know how) ، والثاني يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الافراد في افعالهم وسلوكياتهم اليومية وتسمى (المعرفة الادراكية) وكلا النوعين هما ضمن المعرفة الضمنية للأفراد.

2. المعرفة الصريحة Explicit knowledge

وهي المعرفة الظاهرية التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم مثل البيانات والمعلومات والتقارير الورقية والمستندات والمواقع الالكترونية ورسائل البريد الالكتروني الخ، ويمكن تخزينها وأرشفتها بسهولة. فالمعرفة الصريحة تمثل تراكماً معرفياً لتجربة المنظمة في وضع يمكن الوصول اليه بسهولة من قبل الاطراف المعنية فأن العديد من المنظمات تقوم بخزن هذا النوع من المعرفة (المعرفة الصريحة) في اجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات، فالمعرفة الواضحة هي ليست منفصلة عن المعرفة الضمنية بل كلاهما مكمل للآخر، إذ بدون معرفة ضمنية سيكون من الصعب الحصول على المعرفة الواضحة وعلى سبيل المثال فإن الشخص الذي ليس لديه معرفة تقنية او علمية (معرفة ضمنية) سيواجه صعوبة كبيرة في رسم مخطط بياني رياضي معقد للغاية او مخطط عملية كيميائية معقدة على الرغم من انه قد يكون متاحاً بسهولة في مكتبة المنظمة او قواعد البيانات (المعرفة الصريحة)، اذن لابد من المعرفة الضمنية حتى تساعدنا في تحويلها الى معرفة ظاهرة او صريحة.

وعليه يمكن القول ان المعرفة الصريحة (الظاهرية) ((هي معرفة ملموسة ويمكن احصاؤها ويمكن الحصول عليها بسهولة وممكن تخزينها، فالمعرفة الصريحة هي معرفة تتصف بالظاهر الخارجي ويعبر عنها بالرسوم والكتابة والتحدث وتتيح التقنية تحويلها وتناقلها)).

والخلاصة تشير الى ان اي منظمة تريد ان تدير معرفتها المخزونة في عقول موظفيها ان تسعى لتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة معلنة (معرفة صريحة / ظاهرة) وذلك من خلال تحفيز الافراد على اظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين افرادها لتطويرها والاستفادة منها.

بالرغم من اختلاف الخصائص بين نوعي المعرفة (الضمنية والظاهرية) إلا ان كل منها يعتبر مكمل للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الاهمية لأي منظمة مما يستدعي ايجاد الوسائل المناسبة لنقل وتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة.

يوضح الجدول (1) الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرية / الصريحة
1. غير ملموسة.	1. ملموسة.
2. لها القدرة على التكيف والتعامل مع المواقف الجديدة والاستثنائية بسرعة.	2. لها القدرة على نشر المعلومات في جميع اقسام المنظمة.
3. تعتمد على الخبرة الشخصية.	3. تعتمد على التعليم والتدريب.
4. لا يمكن نقلها للأشخاص الآخرين بسهولة إلا من خلال الممارسة والتعامل.	4. يمكن نقلها للآخرين بسهولة.
5. غير متاحة للآخرين وموجودة في عقول الافراد.	5. متاحة للآخرين من خلال الوثائق والبرامج الحاسوبية.
6. من الصعب نقلها من خلال الكلمات او الكتابة او الرسوم البيانية.	6. من السهولة نقلها من خلال الكلمات او الكتابة او الرسوم البيانية.

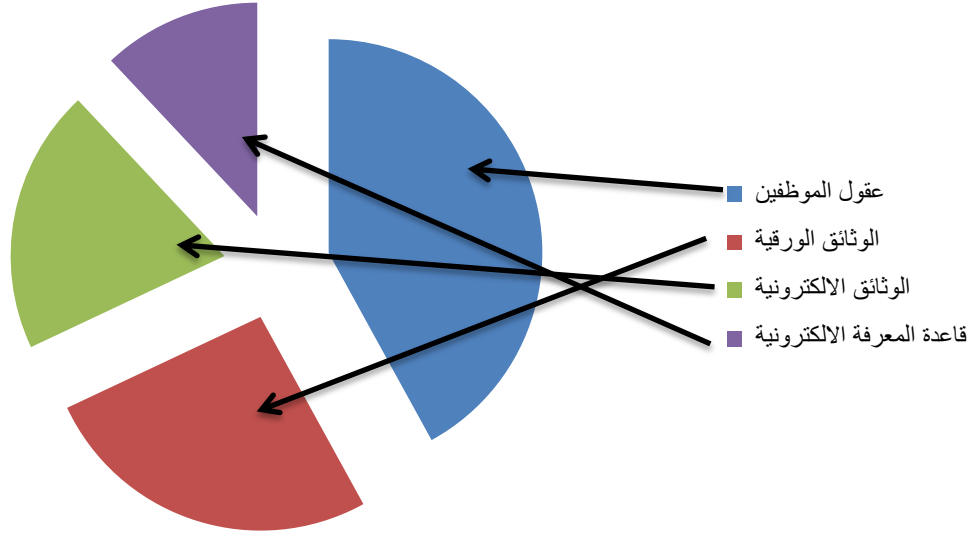
ثالثاً : التحديات التي تواجه المعرفة The knowledge Challenge

تعتبر المعرفة واحدة من اهم الاصول في المنظمة ولكن لسوء الحظ هناك بعض المنظمات لم تسخر هذه الاصول بطريقة مجدية وحتى المنظمات التي هي قادرة على تحسين استخدام هذه الاصول المهمة، وهنا تجدر الاشارة الى التعرف على المعرفة الاساسية والمعرفة التمكينية في اي منظمة، وتكون بعض مجالات المعرفة هي اكثر اهمية من غيرها. ويطلق على هذا النوع من المعارف (بالمعرفة الاساسية Core knowledge) التي تعتبر في غاية الاهمية لتحقيق اهداف المنظمة وتحقيق استراتيجيتها ونظراً لأهمية المعرفة الاساسية للمنظمة يجب ان تبقى هذه المعرفة داخل المنظمة ويجب تطويرها والحفاظ عليها.

المعرفة الاساسية وحدها لا يمكن ان تدعم المنظمة بشكل كامل وجعلها قادرة على المنافسة هناك حاجة للمعرفة التي يمكن ان تحافظ على فعالية المنظمة وتعرف هذه المعرفة (بالمعرفة التمكينية Enabling knowledge)، حيث ان المعرفة التمكينية تهدف الى تطوير وتحسين المنتجات وعمليات وخدمات جديدة.

تعتبر كلاً من المعرفة الاساسية والتمكينية في المنظمة اكثر من مجرد خلق ميزة تنافسية إذ إن هذه المعارف تجعل من الممكن القيام بالعمل بشكل جماعي مركز، وان المعرفة التنظيمية هي الاساس في اعداد الذاكرة التنظيمية إذ يتم انشاء قدر كبير من المعرفة للمنظمة وتخزينها على المستوى الفردي اي في عقول الافراد والمجموعات.

المستودعات الأساسية للمعرفة في إحدى المنظمات



1. في عقول الموظفين 42% . (ضمنية)

2. الوثائق الورقية 26% . (صريحة)

3. الوثائق الالكترونية 20% . (صريحة)

4. قاعدة المعرفة الالكترونية 12% . (صريحة)

في حين ان الكثير من المعرفة التنظيمية متوفرة كمعرفة صريحة، إلا ان جزءاً كبيراً من المعرفة الأساسية والتمكينية تبقى ضمنية. وتتأثر الرغبة في مشاركة هذه المعارف الضمنية الى حد كبير بالنهج الاداري المتبع لتحديد هذه المعارف واستخلاصها ودمجها، إذ تمتلك المنظمات مستودعات ضخمة من المعارف الأساسية والخبرات غير المستغلة، والمشكلة في هذا هي ان الادارة العليا في المنظمة لا تعرف ما تمتلكه من معلومات، إذ ان القليل من المدراء التنفيذيين يدركون اين توجد المعرفة الأساسية والتمكينية وكيفية تمكين هذه المعرفة من خلال اجراء عملية التدقيق داخل المنظمة. ان الهدف الاساسي لإدارة المعرفة هو معالجة مثل هكذا مشكلات بشكل مباشر ومحدد وهذا ضمن اطار الاهمية التي تحققها ادارة المعرفة للمنظمات.

رابعاً : تحديد الحاجة للمعرفة Identification of Knowledge Need

تصنف المعرفة كمورد اساس للمنظمة ، وان تحديد الحاجة للمعرفة امر في غاية الاهمية حيث توجد هناك ثلاث طرق تكاملية لتحديد الاحتياجات المعرفية كما موضحة بالشكل الاتي:

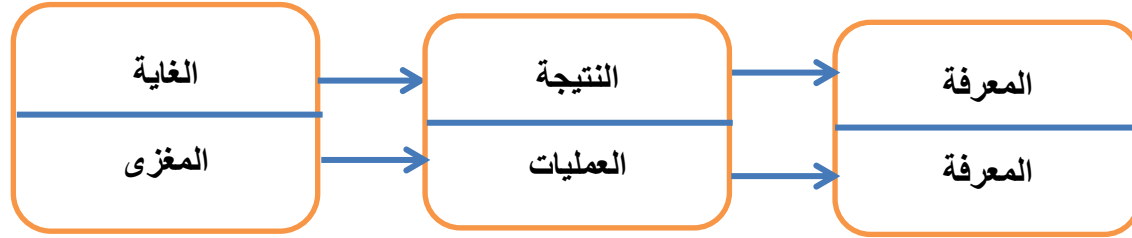
1. تحليل قرار المشكلة



2. عوامل النجاح الحاسمة



3. الغايات والوسائل



يوضح الشكل (1) غايات ووسائل المعرفة

1. تحليل قرار المشكلة : تهدف هذه الخطوة لتحديد المشكلات التي يواجهها العاملون في مجال المعرفة، والحلول التي يمكنهم ايجادها والقرارات التي يتعين عليهم اتخاذها، والمعرفة التي يحتاجونها لحل المشكلات واتخاذ القرارات. فمثلاً بالنسبة للمحامي يمكن ان تكون المشكلة هي مطالبة تأمينية من احد العملاء ويمكن ان يكون القرار هو كيفية التعامل مع شركة التأمين ويمكن ان تكون الحاجة الى المعرفة من نتائج الحالات المماثلة التي تتعامل معها شركة المحاماة.
2. عوامل النجاح الحاسمة : وتهدف هذه الخطوة الى تحديد العوامل التي تسبب النجاح، ويمكن ان يكون النجاح على مستوى المنظمة الفردي. فمثلاً المحامي يكون هو احد عوامل النجاح الحاسمة على مستوى الحالات الفردية او تكون نوعية المشورة القانونية ومستوى الخدمة التي يقدمها.
3. الغايات والوسائل : وتهدف هذه الخطوة الى تحديد المتطلبات والتوقعات الخارجية للسلع والخدمات من المنظمة، فمثلاً بالنسبة للمحامي قد يكون توقع العميل هو انه سيكسب القضية بسبب تمتع المحامي بالخبرة والمعرفة القانونية والإجرائية والتحليلية التي حصلت في الماضي، وقد تكون وسيلة الكسب في حالة الوصول الى الموارد من مختلف الأنواع، مثل مستندات العميل وأموال العميل، وتشمل احتياجات المعرفة المرتبطة بالوسائل والسجلات التاريخية وممارسات العميل القانونية.

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

تمهيد :

نتيجة للتطورات والمتسارعة في العالم، وبسبب تكنولوجيا المعلومات، والذي مهد الى بزوغ عصر المعرفة اذ ادركت المنظمات هذا الامر و بدأت تتجه نحو تعظيم كفاءة استخدام راس المال الفكري، وتعد ادارة المعرفة الجزء الاساسي من تعظيم راس المال الفكري فإدارة المعرفة هي احدى الاساليب الادارية الحديثة التي تركز على استخدام الخبرة البشرية المميزة في ادارة الاعمال. كما ان التقدم المستدام الذي تسعى اليه المنظمات يعتمد على مدى اكتسابها للمعرفة وكيفية استخدامها بشكل كفوء بالاعتماد على السرعة في اكتسابها لهذه المعارف الجديدة وتطبيقها. وعلى المنظمات التي ترغب في البقاء في حلبة المنافسة ان ادارة المعرفة هي احدى الركائز الاساسية للنجاح والتقدم.

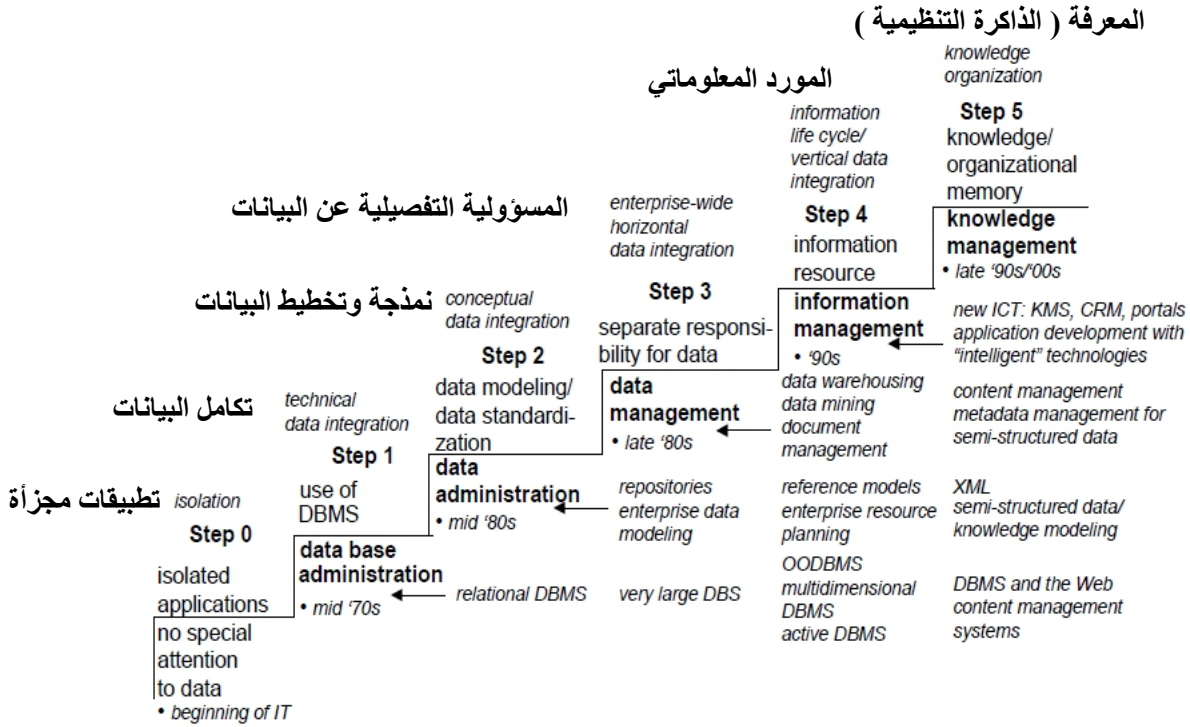
أولاً: تاريخ ادارة المعرفة History of Knowledge Management

على الرغم من ان مصطلح (ادارة المعرفة) برز في اواخر الثمانينيات من القرن الماضي عندما بدء تناول ادارة المعرفة في العديد من المؤتمرات وتم نشر العديد من الكتب حول ادارة المعرفة، وازداد ظهور مصطلح ادارة المعرفة في المجالات الموجهة للأعمال.

وقد وصف (Wells) رؤيته لـ (العقل العالمي) والذي من شأنه ان يسمح للمنظمة بمعرفة ما تمتلكه من مهارات فكرية لدى العاملين لديها، وقد توقع Wells ان الشبكة العنكبوتية العالمية التي ستساعد المنظمات من خلال استعمال الانترنت بطريقة مثالية، بما اننا نعيش في عالم المعارف والمهارات اذ تمكنا تقنيات الانترنت من تجميع الاصول الفكرية للمنظمة وإدارتها بشكل جيد.

وفي اوائل الستينيات من القرن العشرين كان Drucker (بيتر دراكر) اول من اطلق مصطلح(عامل المعرفة)، اذ ادرك ان العاملين الذين يمتلكون قيمة من الاصول الفكرية التي تمثل الاهمية المتزايدة للمعرفة التنظيمية وتمثل اصلاً من اصول التنافس.

تم استخدام ادارة المعرفة بمفهومها البسيط عند بداية عمليات التصنيع عام 1800 م تلاها ظهور تكنولوجيا النقل في عام 1850 م، ومن ثم ظهور عالم الاتصالات عام 1900 م، وبعدها تم استخدام الحاسوب عام 1950 م، ومن ثم تم استخدام لغة الافتراضات عام 1980 م، وبعدها بدأت تظهر المجهودات الاولى فيما يتعلق بالتكنولوجيا بتجميع المعارف في اطار معين يسمى Profile في عام 2000 م، والشكل التالي يوضح تلك المراحل:



الشكل (2) يوضح التطور التاريخي لإدارة المعرفة

ويمكن استعراض التطور التاريخي لإدارة المعرفة وفق الآتي :

❖ مرحلة السبعينيات 1970 s

جاء التطور المبكر لإدارة المعرفة كنتيجة لعمل عدد من منظري الإدارة والممارسين لها ومن بين هذه الأعمال والبحوث التي نشرها **Peter Drucker** ومن خلال هذه البحوث تم ملاحظة الأهمية المتزايدة للمعلومات والمعرفة الواضحة كأصول تصنيف قيمة المنظمة. ومن ناحية أخرى ركز Drucker على المنظمة المتعلمة. وشدد على البعد الثقافي كأداة للمعرفة، وساهم العديد من الباحثين والمختصين في علم الإدارة في جامعة هارفارد على تطوير نظرية إدارة المعرفة وبناء مصادر الاستدامة لها والحفاظ عليها.

وكانت الدراسات الرائدة التي أجريت في أواخر عقد السبعينيات من قبل Tomas Allen and Everett Rogers التي كانت تركز على الفهم الحالي لكيفية إنتاج المعرفة واستخدامها ونشرها في المنظمات، أدى هذا الإدراك المتنامي لأهمية المعرفة التنظيمية إلى تزايد الاهتمام بكيفية التعامل مع التطورات المتسارعة في مقدار المعرفة المتاحة. وفي هذه المرحلة أسهمت تكنولوجيا المعلومات وبشكل كبير في زيادة وفرة المعلومات.

وبهذا الأسلوب بالتحديد يمكن لإدارة المعرفة أن تكمل وتعزز تأثيرات المبادرات الأخرى للمنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات التجارية والتعليم التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تطبق إدارة المعرفة في مجالات متنوعة داخل المنظمة مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

❖ مرحلة الثمانينيات 1980 s

ان التطورات الاقتصادية الكلاسيكية لا تعترف تماما بقيمة المعرفة كأصل تنظيمي، ومع ذلك وبحلول منتصف الثمانينات من القرن العشرين ادركت اهمية المعرفة كأصل تنافسي إلا ان العديد من المنظمات لا تمتلك استراتيجيات وطرق لإدارة المعرفة.

وخلال هذه الفترة صاغ Drucker مصطلح جديد اسماه (عامل المعرفة) (Knowledge worker)، حيث وضع بعمق دور المعرفة في المنظمة، وفي اواخر الثمانينات ادت الافكار التي تم تطويرها الى مفاهيم اكثر دقة مثل (اكتساب المعرفة) و (هندسة المعرفة) اذ اعطت هذه التطورات دفعة اخرى لنمو انظمة ادارة المعرفة.

وقام العديد من المفكرين والعلماء بنشر اعمالهم وبحوثهم ودراساتهم حيث اصبح مصطلح (ادارة المعرفة) جزءاً من معجم الادارة، ومن اجل توفير قاعدة تكنولوجية لإدارة المعرفة اطلق اتحاد الشركات الامريكية عام 1989 م (مبادرة ادارة اصول المعرفة) ونتيجة لذلك بدأت العديد من المقالات المرتبطة بإدارة المعرفة في الظهور في المجالات العالمية.

❖ مرحلة التسعينيات 1990 s

بحلول عام 1990 م بدأ عدد متزايد من الاكاديميين والاستشاريين والمتخصصين في الحديث عن ادارة المعرفة كممارسة تجارية جديدة وفي نفس الوقت بدأ عدد كبير من الشركات الاستشارات الادارية الكبيرة بممارسات أنشطة ادارة المعرفة، إذ اقامت العديد من الشركات الامريكية والأوروبية واليابانية برامج حول ادارة المعرفة، وبدأت اعداد البحوث والمقالات تزداد حول ادارة المعرفة، وبدأ هذا المصطلح في الظهور في المجالات التجارية كما بدأ جدول اعمال العديد من المؤتمرات يتضمن ادارة المعرفة كبند اساسي للمناقشة، إلا ان ادارة المعرفة كمصطلح قابل للتنفيذ والعمل برز عام 1991 م عندما نشر Tomas Stewart مقالة بعنوان (القدرات العقلية).

وفي بداية عام 1995 م وصلت ادارة المعرفة الى شكلها الحالي وازداد اهتمام الشركات والمنظمات بها، إذ بدأت الشركات اليابانية على انشاء وخلق المعرفة، وبدأت تنتشر مفاهيم ادارة المعرفة في العديد من البحوث والكتب العلمية.

وبحلول منتصف عقد التسعينيات اصبح من المسلم به ان الميزة التنافسية لبعض الشركات الرائدة في العالم هي بسبب الاصول المعرفية القوية لتلك الشركات، وبناءً على ذلك اصبحت ادارة المعرفة هدفاً اساسياً في مجال الأعمال. وفي نفس الوقت اصبحت رعاية اصول المعرفة مثل الكفاءات وعلاقات العملاء والابتكارات محط اهتمام العديد من الشركات.

وبدأت شبكة ادارة المعرفة الدولية (International Knowledge Management Network – IKMN) التي نشطت في اوروبا عام 1989 م على الإنترنت، وفي عام 1994 م انظم اليها منتدى ادارة المعرفة ومقره في الولايات المتحدة الامريكية، وبعد ذلك بفترة قصيرة بدأت

تظهر العديد من المجموعات والمطبوعات الاخرى ذات الصلة بإدارة المعرفة (KM). وبحلول نهاية التسعينيات بدأت الشركات الكبيرة في تنفيذ برامج ادارة المعرفة، حيث بدأ النظر الى ادارة المعرفة كبديل مرغوب جداً عن ادارة الجودة الشاملة TQM ومبادرات اعادة الهندسة للعمليات الإدارية، ونتيجة لذلك اصبحت مشاريع ادارة المعرفة مصدر للعائدات الكبيرة للعديد من الشركات الدولية والاستشارية.

وعليه وعند النظر لمستقبل ادارة المعرفة يتوقع الى ان النمو المتزايد للاهتمام بإدارة المعرفة سوف لن تستغني عنها اغلب منظمات العالم للحفاظ على موقعها التنافسي، إذ ان النمو في عدد المنظمات التي تستخدم وتعتمد على برامج ادارة المعرفة سيزداد تبعاً للضغوط باتجاه الابتكارات السريعة والى المزيد من برامجها الشاملة، فضلاً عن اعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق اعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولاً وتبني المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة في اي منظمة، وثانياً تشير التقديرات الى ان المنظمات ستتمكن من حساب رأس مالها الفكري بدقة خلال السنوات القليلة القادمة.

ثانياً: مفهوم ادارة المعرفة The Concept of Knowledge Management

يتباين تعريف ادارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم، لذا لا بد من التأكيد على انه ليس هناك تعريفاً واحداً متفق عليه بين المختصين في ادارة المعرفة. و تشير معظم التعريفات الى الفكرة ذاتها.

فقد عرفها (Gottschalk , 2007 : 25) بأنها عامل اساسي يمكن ان يساعد المنظمات في الحفاظ على الميزة التنافسية في البيئات المتغيرة إذ تعتبر ادارة المعرفة عملية منظمة ومحددة من الناحية التنظيمية لاكتساب وتنظيم معرفة العاملين، بحيث يمكن للعاملين الاخرين الاستفادة منها لتكون اكثر فاعلية وإنتاجية في عملهم.

وعرف البعض ادارة المعرفة على انها عملية تراكم المعرفة وتوليدها بكفاءة وفاعلية وتسهيل المشاركة في المعرفة وإدارة قاعدتها بحيث يمكن تطبيقها بفاعلية في المنظمة، ومنهم من يرى بأن ادارة المعرفة هي عملية ادارة للمعلومات المخزونة في المنظمة بصورة نظامية وكفؤة . بينما ينظر (Dalkir , 2005 :4) الى ادارة المعرفة على انها عملية تنسيق ممنهجة تعتمد منهجاً متكاملأ تسهم في انشاء الاصول الفكرية للمنظمة من خلال استخدام منهج منظم لإدارة المعلومات وتوفير تدفق مستمر للمعرفة وإتاحتها للاستخدام للأشخاص لزيادة الابداع والابتكار.

ويمكن النظر الى ادارة المعرفة في السياق الاوسع، اذ يرى (Uriarte, 2008:13) ان هناك تعريف موجه نحو النتائج على ان ادارة المعرفة هي الحصول على المعرفة الصحيحة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بشكل صحيح. بينما هناك تعريف موجه نحو منحنى التعلم لإدارة المعرفة فأنها الادارة المنتظمة للعمليات التي يتم من خلالها تحديد المعرفة وإنشاؤها وجمعها

ومشاركتها وتطبيقها. بينما هناك تعريف موجه نحو التكنولوجيا لإدارة المعرفة يركز على نكاه الاعمال.

وعلية يمكن تعريف ادارة المعرفة على انها ((المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأداؤها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الاعمال للوصول الى افضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الامد)) بالإضافة الى ذلك تعد ادارة المعرفة مجموعة من العمليات التي تهدف الى تحويل الموارد الفكرية غير الملموسة الى قيم ملموسة.

ثالثاً : اركان ادارة المعرفة

بناءً على ما تقدم فإن هناك ركنان رئيسيان لإدارة المعرفة وهما ادارة المعلومات وإدارة الأفراد. **الركن الاول (ادارة المعلومات)** نظراً لهذا المنظور فإن ادارة المعرفة تدور حول المعلومات من جهة والأشخاص من جهة اخرى، حيث ان معظم رواد الاعمال والمديرين على علم ودراية بمصطلح ادارة المعلومات وارتباط هذا المصطلح بإدارة المعرفة، اذ تطوير ممارسة ادارة المعلومات وأصبحت مقبولة على نطاق واسع عندما ادرك المدراء ان المعلومات تمثل مورداً تجارياً ويجب ادارته لتحسين القدرة التنافسية، ونتيجة للنمو في ممارسة ادارة المعلومات وتحليلها وثم تطويرها (تخطيط المعلومات) لما لها من اهمية للممارسين لها.

بينما يستمر الاكاديميون والمنظرون في التفكير في تطور ادارة المعلومات للوصول الى ادارة المعرفة، لقد ادرك رجال الاعمال والمديرين بأن المعرفة تعد مورداً مهماً للمنظمة وتساهم في اضافة قيمة لها، وبالتالي فإن فكرة عمليات ادارة المعرفة يجب تطويرها بطريقة مشابهة لعمليات الادارة المطبقة على المعلومات، وقد ادى هذا الاتجاه الى تطوير عدد من التقنيات وتطبيقها مثل (تكنولوجيا المعرفة) التي تهتم بتحليل مصادر المعرفة باستخدام هذه التقنيات، وتستطيع هذه المنظمات تنفيذ تحليل المعرفة والتخطيط لها بنفس الطريقة التي تستخدمها سابقاً لتحليل وتخطيط المعلومات.

اما في الممارسات العملية تنطوي ادارة المعرفة على تحديد ورصد الاصول الفكرية داخل المنظمة، وهذا يعني تحديد ما موجود داخل المنظمة، حيث يمكن اعتبار ادارة المعرفة بمثابة عملية تدقيق للموجودات الفكرية التي تركز على موارد المنظمة الفريدة ووظائفها الجوهرية. ومن خلال عملية التدقيق هذه تتم اضافة الذكاء والقيمة والمرونة الى الاصول الفكرية المحددة بالإضافة الى ذلك يتم حماية الاصول الفكرية من حالة السكون وبالتالي تحقيق تحسينات كبيرة محتملة في عمليات صنع القرار وكذلك المنتجات والخدمات. فإن ادارة المعرفة تسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحويل البيانات التنظيمية الى معلومات يمكن الوصول اليها بسهولة.

الركن الثاني (ادارة الأفراد) ينطوي هذا الركن على ادارة المعرفة الضمنية التي تكمن في عقول الافراد من خلال ممارساتهم الفعلية، ينعكس ذلك على ادارة المعرفة الموجودة بالإضافة الى جانب

العمليات التنظيمية التي تنطوي على مجموعة معقدة من المهارات الديناميكية والمعرفة والمهارات الأخرى المتعلقة بالمعرفة.

ومن أجل الإدارة الفعالة للأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضمنية المطلوبة من الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار القيم والعوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة فيهم وتطلعاتهم وإذا تم تحقيق ذلك فهذا يعني خلق معرفة جديدة لا يمكن تحقيقها من خلال إدارة المعلومات وحدها.

وبخلاصة ذلك أن أركان إدارة المعرفة تسهم بجعل المنظمة أكثر إنتاجية بالإضافة إلى خلق منافع أكبر وأكثر من تلك المتوقعة، وتقدم إدارة المعرفة فرصة جيدة لاعتماد استراتيجيات جديدة لم تكن موجودة سابقاً مما يساعد في إنشاء شبكة لتعزيز التحالفات والعلاقات مع الزبائن والعملاء والموردين، و تساعد إدارة المعرفة في الاستخدام الأمثل لأصول المعرفة، وبهذا الأسلوب يمكن لإدارة المعرفة أن تكمل وتعزز تأثير المبادرات الأخرى للمنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات التجارية ومن الواضح من هذه المناقشة أنه يمكن تطبيق مبادرات إدارة في مجموعة متنوعة من المجالات لتحقيق نتائج عالية داخل أي منظمة.

رابعاً : أسباب الاهتمام المتزايد بدراسة إدارة المعرفة

- ندرج في أدناه العوامل الرئيسية التي تقف وراء الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة وتطبيقاتها:
- 1. عولمة الأعمال :** أصبح العالم اليوم بمثابة قرية تتلاشى فيها الحدود حيث تسعى منظمات الأعمال لزيادة نشاطاتها على مستوى واسع في الأسواق العالمية حيث تفرض العولمة التعامل مع لغات متعددة وثقافات مختلفة ورغبات الزبائن المتنوعة. الأمر الذي يدعو للاهتمام بإدارة المعرفة بشكل كامل لغرض التماشي مع متطلبات العولمة والبقاء في حلبة المنافسة.
 - 2. صغر حجم المنظمات :** رغم صغر حجم المنظمات فهي تقوم بعمل كبير وتعمل على تلبية احتياجات البيئة بشكل كبير، الأمر الذي تحتاجه هو زيادة نكاه الأفراد العاملين في مجال المعرفة لتساعد المنظمات في البقاء على قيد الحياة مما يدفعها إلى تقديم جهود أكبر.
 - 3. تمكين المنظمات من التركيز :** تعد الموارد البشرية ركيزة أساسية لعمل المنظمات، فيحتاج إلى زيادة تطوير الموارد البشرية بشكل مستمر لما يتناسب مع متغيرات البيئة الخارجية، وعند عدم قدرة المنظمة لتلبية هذه الحاجة والمهارات والمعارف للأفراد العاملين ربما تكون هناك عدم رغبة والاستمرار بالعمل في هذه المنظمة.
 - 4. التقدم التكنولوجي :** أسهمت ثورة المعلومات والاتصالات وبشكل كبير في زيادة توقعات الزبائن وبشكل جذري عما كانت عليه في السابق. والآن يقاس الوقت في تلبية هذه الاحتياجات، حيث تعد إدارة المعرفة المحرك الرئيس في تلبية هذه الاحتياجات وفي الفترة الزمنية المحددة.

خامساً: فوائد إدارة المعرفة

تساهم إدارة المعرفة (KM) في تقديم العديد من الفوائد سواء كان للموظفين العاملين او للمجتمعات او للمنظمة نفسها ، وتساعد هذه النظرة ثلاثية الابعاد لـ KM على تأكيد اهمية ادارة المعرفة على مستوى العالم اليوم . والشكل ادناه يوضح ذلك :



الشكل (3) يوضح فوائد ادارة المعرفة

1. الفوائد التي تقدمها ادارة المعرفة للأفراد

- أ. تساعد الافراد للقيام بوظائفهم بشكل جيد وتوفير الوقت من خلال اتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات.
- ب. تساعد الافراد العاملين على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- ج. تساعد الافراد العاملين للتعرف على الفرص المتاحة امامهم وما هي اهم التحديات التي تواجههم.

2. الفوائد التي تقدمها ادارة المعرفة للمجتمع

- أ. تساهم في تطوير المهارات الفنية والمهنية المقدمة للمجتمع .
- ب. تساهم في زيادة التواصل والتعاون الفعال بين افراد المجتمع .
- ج. تساهم في صياغة لائحة سلوكية واخلاقية يمكن اتباعها من قبل الافراد .
- د. تساهم في تطوير اللغة المشتركة بين الافراد العاملين والمجتمع .

3. الفوائد التي تقدمها ادارة المعرفة للمنظمة

- أ. تساعد القيادة في وضع استراتيجيات للمنظمة .
- ب. تساعد في حل المشكلات بسرعة .
- ج. تساعد في زيادة فرص الابتكار .
- د. تساعد المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة .
- هـ. تساعد في تحسين نوعية المنتجات والخدمات .
- و. تساهم ادارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية .

سادساً : عمليات ادارة المعرفة

ادركت المنظمات ان المعرفة هي الاصل غير الملموس الاكثر اهمية، فاعلمت المنظمات اليوم تمتلك المعرفة بنسب مختلفة ولكنها لا تستخدمها او تستخدمها بأسلوب غير ملائم. لذا فقد سعت العديد من المنظمات الى العمل على امتلاك مقومات لإدارة هذا النوع من الاصل غير الملموس، وبدأت ادارة المعرفة تحتل موقع الصدارة بوصفها تطوراً فكرياً هاماً في عالم الاعمال اليوم. وندرج فيما يأتي اهم عمليات ادارة المعرفة :

1. خلق (انشاء - توليد) وتشخيص المعرفة :

ان العنصر الاول من عمليات اداة المعرفة هو خلق المعرفة، حيث ان خلق المعرفة في اي منظمة هو امر حتمي من خلال تفاعل العاملين ومن خلال هذا التفاعل تولد المعرفة. ان احد الاهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هو خلق المعرفة التي يتم انتاجها من خلال التفاعلات، ونتيجة للطبيعة التنافسية الشديدة في الاسواق فهناك حاجة متزايدة داخل المنظمات لخلق معارف ومهارات جديدة وتوليد افكار ومفاهيم غير تقليدية بالإضافة الى استيعاب هذه المعارف والأفكار والمفاهيم.

ولزيادة حدة المنافسة والمتغيرات السريعة فأن بقاء او موت المنظمات يعتمد ال حد كبير على مقدار المعرفة التي يمكن ان تخلقها او تولدها المنظمات والاستفادة منها في عمليات الانتاج او عمليات تقديم الخدمات بأسلوب او طريقة تنافسية اكثر. ولهذا اصبح هناك عاملين في غاية الاهمية في تحديد القدرة التنافسية (الابداع - الابتكار). وقد اصبح هذان العاملان مهمين لبقاء المنظمات على قيد الحياة .

ان خلق المعرفة الجديدة لا يمكن بدون الابداع او الابتكار، حيث ان الابداع والابتكار يعتبران من اهم السمات والمهارات اللازمة لجعل المنظمة مستمرة في حلبة المنافسة، وهذا الامر يتطلب ادارة سليمة لغرض ادارة موضوع الابداع والابتكار بفاعلية ويمكن تسخيرها لاكتساب طرق وأساليب جديدة. ان موضوع القيام بإنشاء معرفة جديدة ليس خياراً للمنظمات اليوم، وإنما اصبح امر مفروض على المنظمات التي تريد البقاء والاستمرار، وعند انشاء هذه المعرفة الجديدة ليصبح من الضروري اكتسابها واستخدامها بشكل جيد.

ويوجد امام المنظمات طرق مختلفة حول موضوع اكتساب المعرفة منها مصادر خارجية (خارج المنظمة) مثل المنشورات والمواقع الالكترونية والبريد الالكتروني او التعاقد مع خبراء يتمتعون بمواصفات ومهارات ومعارف من خارج المنظمة. اما الطريقة الثانية للحصول على المعرفة من داخل المنظمة بطرق وأساليب مختلفة مثل التقارير والمطبوعات وسجل الاجتماعات والحلقات النقاشية والاجتماع مع الزملاء وأصحاب المصالح والشركاء والاستشاريين والخبراء.

اما عملية تشخيص المعرفة من الامور المهمة في برنامج ادارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع السياسات والبرامج والعمليات الاخرى، وعملية التشخيص امر حتمي لان

الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الاشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد مكان توافر هذه المعرفة، وتعد عملية التشخيص من اهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال لان نجاح برنامج ادارة المعرفة يتوقف على عملية التشخيص.

وفي هذا الصدد يشير (Alvesson , 1993 : 103) الى ان المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل ان الغامض جداً هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتستخدم عملية التشخيص اليات الاكتشاف واليات البحث والوصول وقد تكون العملية ليست بمرحلة واحدة، وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة باعتبارها عملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في اطلاق وتحديد شكل العمليات الاخرى وعمقها، لذلك اذا ارادت المنظمة ان ترصد قدراتها المعرفية عليها ان تتحرك ضمن محورين: **الاول** : ان ترصد مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة بما لدى المنظمة من امكانيات وما لدى افرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

الثاني : التعرف على المصادر الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها، ومن هنا يتوجب على المنظمة القيام بهذه المهمة من خلال تكليف الافراد وأصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

2. خزن واسترجاع المعرفة :

ان عمليات خزن المعرفة يقصد بها تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع. وتشير عملية خزن المعرفة الى اهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد (المعرفة الضمنية) والذين يغادرون العمل لسبب او لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارة لتوليد المعرفة فيها لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، اما الموثقة فتبقى مخزونة في المنظمة.

ان حفظ وخزن المعرفة يجب ان يكون على شكل انتقائي وان يكون على اساس فرز لمعرفة المنظمة، الامر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وان حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء والتصنيف. ويمكن حفظ وخزن المعرفة على شكلين:

الاول : الافراد : هم حفظة الخبرات ويجب توفير الاجراءات الادارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

الثاني : الحواسيب (الكومبيوتر) : تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين فيها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي والقابل للمعالجة بطرق متنوعة.

تعتبر عملية خزن المعرفة بمثابة جسر بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينهما وإدامتها وتحديثها.

3. نقل وتوزيع المعرفة :

ان عملية نقل وتوزيع المعرفة هي الخطوة الاولى من خطوات استخدام المعرفة، حيث يتم نقل وتوزيع المعرفة على مستويات مختلفة من المنظمة، وتعني ايصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب وضمن الشكل المناسب وبتكلفة مناسبة.

وضمن هذا السياق اشارت دراسة (Dalkir, 2005: 22) الى ان توزيع المعرفة هي عملية تداول للمعرفة ونقلها الى الموظفين الذين يحتاجونها بالوقت المناسب بهدف القيام بمهتم الجوهرية، حيث يمكن نقل المعرفة بين الافراد والجماعات، وتعد عملية نقل وتوزيع المعرفة ليست عملية سهلة، حيث ان بعض المنظمات لا تعرف كيف تقوم بعملية نقل وتوزيع المعرفة ولديها ضعف في عملية نقل واسترجاع المعرفة.

وتعتمد عملية نقل وتوزيع المعرفة على وجود اليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الليات يمكن ان تكون رسمية مثل التقارير والتدريب والاجتماعات الرسمية والتعلم اثناء العمل، او غير رسمية كالندوات والحلقات النقاشية بالإضافة الى العلاقات غير الرسمية بين الموظفين، حيث يمكن لتكنولوجيا المعلومات ان تدعم جميع اشكال نقل المعرفة.

4. تطبيق المعرفة :

ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة والتي تعد من ابرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة وجعلها اكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، ان تطبيق المعرفة بشكل جيد يعتبر احد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات دعم تطبيق المعرفة.

وبالرغم من وجود تحديات في تطبيق المعرفة يمكن لتكنولوجيا المعلومات ان تمارس تأثيراً ايجابياً وذلك من خلال تقنية المعلومات التي تعزز التكامل بين المعرفة والتطبيق.

ان عملية تطبيق المعرفة هو غاية ادارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة بالحصول عليها وخبزنها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة الى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تُعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وان نجاح اي منظمة في برنامج ادارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما تنفذه مما تعرفه، يعد احد اهم معايير التقييم في هذا المجال.

سابعاً : متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

لا تعمل ادارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في اطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير ان هناك متغيرات اساسية تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية ادارة المعرفة، بمعنى اخر يوجد بعض المتغيرات التي تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية اكبر، ومن هذه المتغيرات يوجد اربعة رئيسية وهي (الثقافة التنظيمية - القيادة - القوى البشرية - تكنولوجيا المعلومات).

1. **الثقافة التنظيمية** : وهي تتمثل بالقيم والمعتقدات التي تقود السلوك الانساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعد احد اهم العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتطلب تطبيق ادارة المعرفة في اي منظمة الى ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، ويشير (Bolinger , 2001) الى اهمية دور القيادة في نجاح تطبيق المعرفة من خلال ايجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها، وكذلك المحافظة على صناعة المعرفة، وإنشاء بنية تحتية للمعرفة وتوفير انظمة دعم وتعزيز وتسهيل من عملية مشاركة وتطبيق المعرفة.

2. **القيادة** : تعتبر القيادة العليا اساس نجاح اي تغيير، ولا بد من تبني الادارة العليا انظمة تطبيق ادارة المعرفة ، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة ، ولتطبيق ادارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير اعتيادي يتمكن من ادارة عناصر المنظمة لتحقيق الاستفادة بشكل اكبر. لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الافراد في المنظمة، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعل. ويؤكد (Zyngier : 2006) على اهمية دور الادارة العليا في نشر الثقافة الملائمة وتهيئ الارضية المناسبة لاستكشاف ومشاركة ادارة المعرفة.

3. **الموارد البشرية** : الموارد البشرية هي التي يقوم بكافة اعمال المنظمة وتعد احد اهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات من اجل البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، اذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح او فشل المنظمة ، حيث ان المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة ادارة المعرفة.

4. **تكنولوجيا المعلومات** : تؤدي التكنولوجيا الحديثة دوراً هاماً في تحسين اداء المنظمات وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث اصبحت لتكنولوجيا اهمية كبيرة في تعظيم قدرة المنظمة في خلق معرفة جديدة

وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، وكذلك توفر التكنولوجيا ادوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق انظمة ادارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل الاستقطاب والمشاركة . ومن هذه الادوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والمعلومات والبرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة، حيث ان التكنولوجيا تؤدي دوراً جوهرياً ومتعاضماً في تطبيق ادارة المعرفة وتقديم الدعم اللازم لها.

المفهوم (النموذج) الياباني لعمليات ادارة المعرفة

ان المدخل الياباني لإنشاء المعرفة يقوم على ما قدمه كل من Nonaka and Takeuchi (نونাকা وتاكيشيبي) في دراساتهم المتعددة في هذا المجال، حيث أثبتت الدراسات أن انشاء المعرفة هو عملية حلزونية متصاعدة (Spiraling Process) لتفاعلات المعرفة الصريحة والضمنية من خلال اربع مراحل من عمليات ادارة المعرفة تمثل انماط التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرية في اطار انشاء المعرفة ، واقترح الباحثان Nonaka and Takeuchi نموذجا يعبر عنه بأربعة حروف SECI وهي تمثل أوائل الحروف لأربع عمليات فرعية لإدارة المعرفة وهي:

1. التنشئة Socialization

2. التجسيد (التعميم) Externalization

3. التركيب / الترابط Combination

4. التذويت / الصفة الذاتية Internalization

وفيما يلي توضيح مفصل لكل عملية :

1. التنشئة (من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية) Socialization

ان التنشئة هي الأساس لتكوين المعرفة الضمنية في عملية انشاء المعرفة (العمل الاساسي للمنظمات الخلاقة للمعرفة)، كما أن التنشئة هي اساس اقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد حيث يتم تبادل هذه المعرفة من خلال أنشطة مشتركة متواجدة داخل المنظمة أو الشركة، ان العيش داخل بيئة المنظمة، والعمل المشترك ضمن اعمال او فرق الشركة وبهذا التعايش مع الوقت يكتسب الداخلون الجدد طرق تفكير ومشاعر الأفراد في الشركة والتقرب من الذات الاكبر (Larger - Self) للشركة وفرقها وأفرادها من خلال التشارك والتعلم وعليه فأن التقرب المادي، والتعايش داخل الشركة والعمل داخل مواقع الشركة وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر تمثل اساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة وصولاً للمعرفة الضمنية في الموقع المشترك.

ويتم تعميم المعارف الضمنية بالانتقال المباشر لهذا النوع من المعارف على حالها من فرد الى فرد آخر، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة والقدرة على العمل الجماعي، وتتم هذه المرحلة بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات ويتم الحصول على مجموعة من التجارب المفسرة.

2. التجسيد (التعميم) (من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة) Externalization

ان عملية التجسيد تشير الى التعبير عن المعرفة الضمنية (التي تم انشائها) وهي الاصعب في التحديد والتفسير ولا يتم الوصول اليها من قبل الاخرين إلا عن طريق التعلم في العمل وترجمتها الى اشكال قابلة للفهم من قبل الاخرين وهي بذلك تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد او الفريق الى الافراد الاخرين. وعملية التجسيد هي المرحلة المكملة لإنشاء المعرفة في مرحلة التنشئة.

وفيها يصبح الفرد جزء من الجماعة وأغراضه وأفكاره تذوب وتصبح متكاملة مع أغراض وأفكار الجماعة لذلك فإن التجسيد يمثل التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة ولذلك فهو يمثل أي تجسيد عملية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

وتدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنة (الضمنية) من عند صاحبها ونشرها، ذلك عن طريق حلقات دراسية وتدريبية أو تسويق عمل للآخرين أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة بالرد عن الأسئلة أو تفسير الأحداث والأنشطة.

3. التركيب / الترابط (من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة) **Combination**

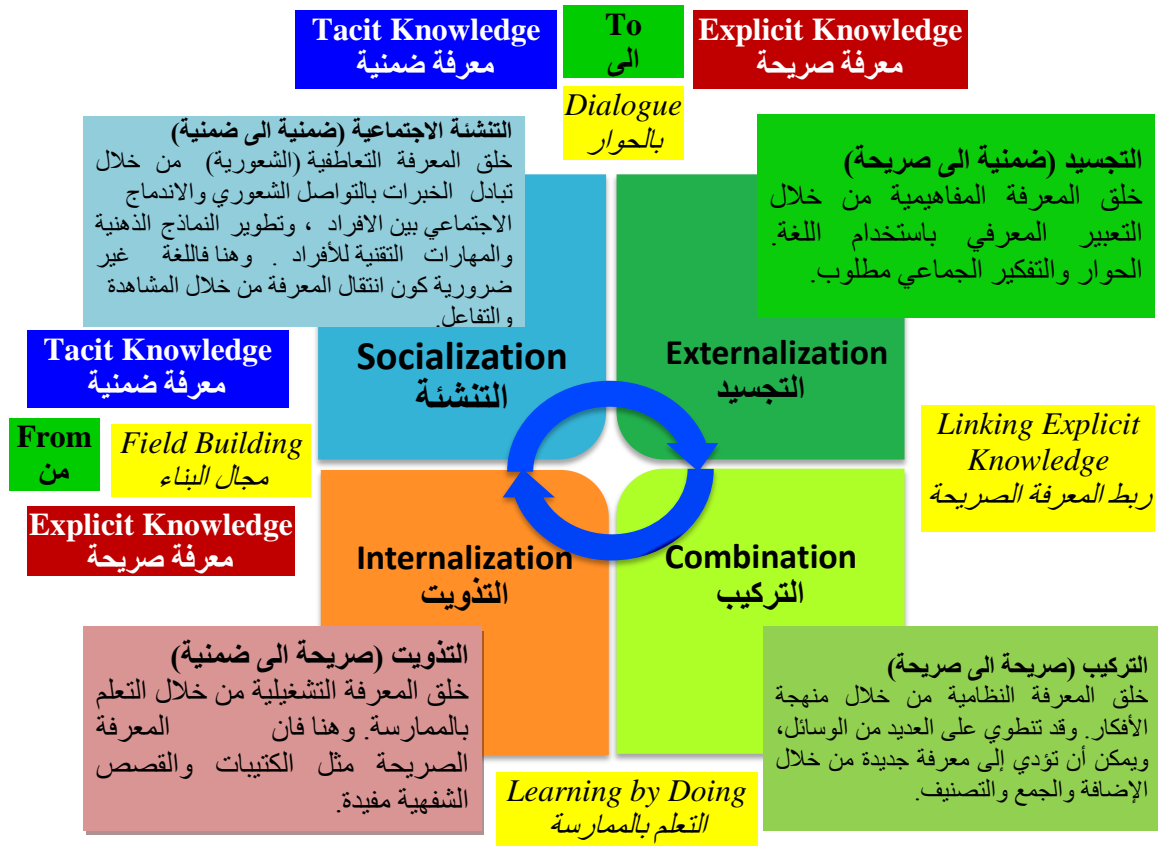
ان الترابط او التركيب هو علاقة تحول من الصريح الى الصريح، اي انه يستلزم تحول المعرفة الصريحة الى مجموعة اكثر تعقيدا من المعرفة الصريحة. فالمعرفة الصريحة المتولدة في مرحلة التجسيد تتجاوز الجماعة إلى المعرفة الصريحة الأكثر تطوراً ، وفي مرحلة الترابط يكون التعويل على **3 عمليات** (أ. ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة من داخل او خارج الشركة ، ب. استخدام أساليب نشر المعرفة الجديدة بين أفراد الشركة (كما هو الحال في الاجتماعات) ، ج. وأخيرا جعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق (كالأجراءات والقواعد ، والخطط والتقارير ، بيانات السوق)) .

وهي مرحلة المزج أو الجمع، و تتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توفير مجموعة من المعارف و توسيعها و تحديثها.

4. التذويت / الصفة الذاتية (من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية) **Internalization**

طريق هذه العملية المستندة على الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل، يصبح الفرد في كينونة اكبر مرة اخرى والوصول الى نطاق معرفة الجماعات والشركة كلها. أن مرحلة التذويت تعتمد على **بعدين** هما : **الأول** : تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة حيث أن عملية التذويت تحقق مفاهيم وطرق جديدة حول عمليات الشركة. **والثاني** : أن تجسيد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب والمحاكاة لفتح التعلم من خلال القيام بالعمل. وبهذه الطريقة يمكن فهم الطرق والمفاهيم في حالات افتراضية.

التذويت يكون بمعنى إنتاج و إبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الاستيعاب والممارسة أي اكتساب المعارف من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الضمنية، والشكل الاتي يوضح ذلك.



Source: Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 62.

اقتصاد المعرفة

لقد اضحى اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) يمثل رافداً معرفياً جديداً سواءً على صعيد النظرية الاقتصادية والأطر الفكرية والمنهجية. أو على مستوى التطبيقات العملية ومجالات السريان، كما يعد أداة محورية في قياس مدى قدرة الدول على حيازة اسباب التقدم وامتلاك ناصيته ومقوماته اللازمة لنجاح خططها وبرامجها للتنمية الاقتصادية الشاملة.

ويطرح اقتصاد المعرفة جملة من التساؤلات التي افرزت دعوة عامة استهدفت الباحثين والدارسين وأصحاب القرار في منظمات الاعمال لضرورة وضع اطار نظري محكم يضبط أبعاده التأصيلية على مستوى الفكر الاقتصادي ويجسد الية تطبيقه، لإعطاء الواقع صورة حقيقية تساهم في عمليات ضبط ملامح السياسة الاقتصادية والمنهجية لمنظمات الأعمال.

أولاً : مفهوم اقتصاد المعرفة

هو الاقتصاد المعتمد على المعرفة إذ تحقق المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومفتاح المعرفة هو الابداع والتكنولوجيا، بمعنى أن الاقتصاد يحتاج الى معرفة وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الانتاجية زاد النمو الاقتصادي، وتعد المعرفة عنصراً حاسماً للتنمية لان كل ما نفعله يستند الى المعرفة ويشمل الاقتصاد المبني على المعرفة الكثير من التغييرات والنشاطات بدءاً من عولمة التجارة والمال والإنتاج الى ظهور الاندماج بين المنشآت العملاقة وانتشارها في انحاء العالم، إذ تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي اساسها الالكترونيات المنطق الرئيسي لحدث هذه التغييرات المساعدة وتنفيذها، ويرتكز الاقتصاد المبني على المعرفة على المعلومة العلمية والتكنولوجية اضافة الى ان هذه المعلومات خلقت سلماً وخدمات جديدة فحوها معرفي اكثر مما هو مادي، والاقتصاد المبني على المعرفة هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دوراً في خلق الثروة وهذا دور قديم ظلت المعرفة تلعبه في الاقتصاد لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الاقتصاد حيث اصبحت اكبر وأكثر مما كانت عليه من قبل.

وقد عرفته لجنة (OCED) على انه الاقتصاد المبني اساساً على انتاج ونشر واستخدام المعرفة والمحرك الأساسي لعملية النمو وخلق الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات.

اما المجموعة الاقتصادية لآسيا والمحيط الهادي عرفته " اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد المبني اساساً على انتاج المعرفة ونشرها واستخدامها كمحرك اساسي للتطور وتحصيل الثروات والعمالة عبر القطاعات الاقتصادية كافة " .

وقد عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام 2003 " أن الاقتصاد المعرفي هو نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترفيه حياة الناس اي اقامة التنمية الانسانية ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناتج القدرات البشرية " .

ثانياً : خصائص اقتصاد المعرفة

تتسم الاقتصاديات المبنية على المعرفة بالقدرة على توليد واستخدام المعرفة او بمعنى آخر القدرة على الابتكار، وهو لا يمثل فقط المصدر الاساسي للثروة وإنما يعد اساس الميزة النسبية المكتسبة في الاقتصاد الجديد.

فالمعرفة هي الوسيلة الأساسية لتحسين كفاءة عمليات الانتاج والتوزيع والتحسين نوعية وكمية الانتاج وتحسين فرص الاختيار بين السلع والخدمات سواء بالنسبة للمنتجين او المستهلكين كما أن المعرفة تلعب دوراً كبيراً في نمو الانتاج والتوظيف في قطاعات تتصف بأنها تستخدم تقنيات عالية مثل الحاسبات والالكترونيات والاتصالات وغيرها، وبشكل عام يتميز اقتصاد المعرفة المبني على المعرفة بالاتي :

1. تمثل المسافات اي كان حجمها عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية أو الاتصال أو التعليم او نجاح المشروعات او اندماجها.
2. ان المعرفة متاحه بشكل متزايد لكافة الأفراد يتم توفيرها بصورة تتوافق والاحتياجات الفردية والاجتماعية بما يمكن كل فرد من اتحاد القرارات بصورة أكثر حكمة.
3. ان كل فرد في المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات ولكنه أيضاً صانع ومبتكرة لها.
4. اقتصاد المعرفة اقتصاد منفتح على العالم بأسره لانه لا يمكن أن يوجد اقتصاد خلق واحتكار المعرفة دون أن يشارك او يستورد المعارف الجديدة من الاخرين.
5. بروز الاهتمام بالمعرفة من حيث ارشفتها وتصنيفها وتخزينها وتوفيرها بطريقة ميسرة و عملية للباحثين.
6. اصبحت الموارد البشرية المؤهلة هي المطلوبة.
7. يتمتع بالمرونة القائمة ويمتلك القدرة المذهلة على التجدد والتواصل ويرتبط بالنكاه وبالقدرة الابتكارية وأهمية الاختراع.

ثالثاً : ابرز الفروقات بين الاقتصاد التقليدي واقتصاد المعرفة

ان اقتصاد المعرفة ما هو إلا نظام اقتصادي يمثل فيه العلم الكيفي والنوعي عنصر الانتاج الاساسي والقوة الدافعة الرئيسية لتكوين الثروة وان اقتصاد المعرفة يختلف عن الاقتصاد التقليدي بما يلي :

1. تتميز الأسواق في الاقتصاد التقليدي بالاستقرار في ظل منافسة تتحكم فيها غالباً البيروقراطية، بينما يتسم اقتصاد المعرفة بوجود اسواق ديناميكية تعمل في ظروف تنافسية في نطاق شبكة دولية ذات امكانية عالية.
2. ينظر الى العصر الحالي على انه عصر ما بعد عصر الصناعة وقد ساهمت الاتصالات في تغيير النظرة لعوامل الانتاج الرئيسية في الصناعة وأصبحت المعرفة والابتكار وسيلة

- لتنظيم انتاج مرن بديلاً لراس المال والعمل الذي يعتمد على الانتاج الكثيف ومن ثم اصبحت الاساليب الرقمية هي المحرك التقني الأساسي للصناعة عوضاً عن المكننة.
3. يهدف الاقتصاد التقليدي الى التوظيف الكامل للقوى العاملة دون تحديد مهارات مميزة لأداء العمل بينما يهدف الاقتصاد المبني على المعرفة الى وضع قيمة حقيقية للأجور والتوسع في استخدام القوة العاملة ذات المهارات العالية التي تتفاعل مع التعليم والتدريب المستمر .
4. بخلاف معظم المصادر التي تنضّب بالاستخدام إلا انه في الاقتصاد المعرفي يمكن تقاسم المعلومات والمعرفة وبالإمكان أن تنمو عند الاستعمال فهو اقتصاد الوفرة.
5. على عكس الاقتصاد التقليدي فقد تلاشت اهمية الموقع الجغرافي في اقتصاد المعرفة. فباستخدام التكنولوجيا المناسبة والوسائل المناسبة يمكن انشاء الاسواق الافتراضية والمنظمات الافتراضية التي توفر السرعة في الانجاز على مدار الساعة وفي اي مكان في العالم.
6. ان التسعير وقيمة المنتجات أو الخدمات تعتمد بشدة على السياق Context. وهكذا فإن المعرفة ذاتها لها قيمة مغايرة بالنسبة الى اناس مختلفين في أوقات مختلفة.
7. عندما تكون المعرفة ضمن اطار الانظمة او عملياتها فأنها تكون ذات قيمة جوهرية اعلى من المعرفة غير المنظمة التي تكون في رؤوس الناس.
8. أن رأس المال البشري هو اهم مكونات القيمة في المنظمات المبنية على المعرفة. وهذه الخواص للمعرفة والتي تغاير تماماً خواص الاقتصاد المادي تستدعي افكار جديدة ومداخل جديدة من قبل صناعات السياسات ومن قبل كبار المدراء التنفيذيين وعمال المعرفة الى حد سواء.
9. يتصف اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة اكثر من كونه ندرة، ولان الموارد يمكن أن تنضّب من جراء الاستخدام والاستهلاك بينما تزداد المعرفة بالتعلم والممارسة والاستخدام وكذلك فأنها تنتشر بالمشاركة.
10. من الصعوبة تطبيق القوانين والقيود والضرائب على اساس قومي بحث في اقتصاد المعرفة على عكس الاقتصاد التقليدي، حيث أن المعرفة متاحة للجميع في جميع انحاء العالم وإنها اصبحت تشكل عنصر الانتاج الأساسي وبالتالي فإن هذا يعني هيمنة الاقتصاد العالمي على الاقتصاد القومي او الوطني.

رابعاً : متطلبات الاقتصاد المعرفي

يمكن أن نلخص متطلبات الاقتصاد المعرفي بالاتي :

1. الاعتراف بالمعرفة وراس المال الفكري كموجودات جوهرية وأكثر اهمية من الموجودات المادية الملموسة، والتهيؤ لإدارة المعرفة استراتيجياً.

2. وجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة واستبدال الوحدات المركزية واللامركزية بوحدات معرفية مستقلة ومتصلة.
3. الانتاج المعتمد والمتنوع للسلع والخدمات.
4. اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الأزمات الاقتصادية كأولوية حاسمة وتفضيلها على خيارات التحسين أو التعديل والإصلاحات التدريجية الروتينية.
5. التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية.
6. تكاملية النظرة لدى الزبائن والمجهزين والمساهمين والمستخدمين وضرورة دمجهم بمصالح مشتركة.
7. توافر المواهب البشرية (رأس المال الفكري) المتنوع معرفية.
8. بناء واعتماد نظم حوافز ومكافئات جديدة، تركز على توليد معرفة جديدة والذي يكون بديلاً عن النظام التقليدي المعتمد على العمولة والأجر المقطوع.
9. إقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها.
10. يتوقف استثمار المعرفة في المنظمة على قدرة المنظمة في توجيه المعرفة المناسبة الى الأفراد المناسبين اليها في الوقت المناسب.

خامساً : دور اقتصاد المعرفة في نمو التجارة العالمية وازدياد الاختراعات والاهتمام بالبحوث العالمية

1. دوره في نمو التجارة العالمية

إن توفير المعرفة وتحويلها الى معلومات رقمية يجعلها تتحول الى سلعة تزداد انواعها يوم بعد يوم ويعتمد ذلك على مراحل توليد المعلومات ونقلها ونشرها واستثمارها ففي اقل من عقد من الزمن استطاع الانترنت تبديل العديد من المفاهيم الاقتصادية كما اثرت في الكثير من القطاعات الاقتصادية إذ وفر الانترنت المعلومات الكثيرة بأقل التكاليف وتخفيض تكاليف الصفقات التجارية إلى حدودها الدنيا وهذا ما أدى الى ازدياد استخدام التجارة الالكترونية والى تحسين المنافسة على الصعيد العالمي ولقد بلغ حجم التجارة الالكترونية عام 1998 (3.2 تريليون دولار) ، وفي عام 1999 (3.5 تريليون دولار)، كما باعت شركة امازون مئات الآلاف من الكتب عبر الانترنت، ففي عام 1996 باعت ما يقارب قيمته (16 مليون دولار) وفي عام 1997 (148 مليون دولار)، وفي عام 1998 (250 مليون دولار)، بالإضافة الى ذلك حجوزات تذاكر السفر إذ وصلت نسبة العمولة عليها عن طريق الوكيل تتم بكلفة (8 دولار) وعن طريق الشركة (6 دولار) وعن طريق الانترنت (1 دولار). فبفضل الاقتصاديات المبنية على المعرفة عرف العالم نمو التجارة العالمية سواء في السلع والخدمات من 24 % عام 1960 الى 47 % عام 2002.

2. دور اقتصاد المعرفة في ازدياد حجم الاختراعات

لقد تزايدت نسبة بناء المعرفة ونشرها في نهاية القرن الماضي بفضل التطور في مجال المعلوماتية والاتصالات والانخفاض في التكاليف تدريجياً وهذا كله زاد في فعالية خلق المعرفة ونشرها ومن بين المؤثرات التي تدل على ما أحدثته المعرفة التكنولوجية الجديدة في التنمية هو عدد الاختراعات التي وصلت الى 71000 اختراع عام 1981، وفي عام 2003 وصلت الاختراعات الى 181000 اختراع في العالم، ونتيجة لذلك اصبح الاقتصاد العالمي يتسم بحدة المنافسة كون المنتجات الجديدة التي تخلقها المعارف تستطيع تكملة منتجات موجودة او تحل محلها.

ادارة المعرفة وأهميتها في تحقيق الابداع

إذا كانت المعرفة هي الاصل الاكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الاساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الاصل اولاً ، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً ، والواقع ان هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر ادارة المعرفة التي من خلالها تساهم ادارة المعرفة في تحقيق اهداف المنظمة.

وباعتبار ان الابداع هو عملية تحول المعرفة الجديدة الى منتجات جديدة ، وبما يجعله مصدراً لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ، ويمكن القول بأن ادارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق وتحقيق الابداع في المنظمة.

وتساهم ادارة المعرفة في تحقيق الابداع للمنظمة من خلال تأثيرها على الابعاد المختلفة كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات).

اولاً : اثر ادارة المعرفة على اداء وتعلم العاملين

وفي الوقت الذي تساعد فيه ادارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر الواحد من الاخر ، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغييرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلاً ، حيث ان مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم اكثر مرونة واستجابة للتغييرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها ، وهنا تكون ادارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة ، كما ان هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الافراد العاملين ومن اهمها :

أ. انه يصبح بمقدور العاملين التعلم افضل مقارنة بالمنظمات الاخرى التي تعاني من نقص بالمعرفة.

ب. تهيئة الظروف الافضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

وهذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة ، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية ، وإضافة الى ذلك ان ادارة المعرفة تساعد ايضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث ان بعض من هذه كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة ، وان هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختيار تجعل العاملين قادرين بفعالية اكثر من اداء اعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء افضل لان نجاح العاملين في اداء اعمالهم يعتبر من اهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل ، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما ان مساهمة ادارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه ان يفضي الى تحسين القيمة السوقية لهم Market Value وتعظيم ادائهم

اضافة الى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل . ويمكن تلخيص العلاقة بين ادارة المعرفة والقدرات الابداعية للعاملين بالاتي :

1. واحد من اهم واجبات ومسؤوليات صناع المعرفة هي الابداع المستمر وان اغلب المنظمات المتقدمة استفادت من اسناد صناع المعرفة في ضمان استمرارية الابداع.
2. يعتمد الحكم على نجاح مشروع ادارة المعرفة وفقاً للقيمة الاستبدالية والقدرة على التميز والتطور وقوة الابداع.
3. تعمل ادارة المعرفة على تكوين بيئة جديدة للحث على الابداع والابتكار.
4. المنظمات بدأت باستخدام برامج ادارة المعرفة لأنها ادركت بأنها لم تعد تتوقع ان المنتجات والخدمات التي جعلتها ناجحة في الماضي ستجعلها كذلك في المستقبل ، لذا تسعى لتتميز من خلال التعلم والمعرفة ، وان هذه المنظمات بوسعها التعلم والإبداع من خلال رفع المعرفة الضمنية لأعضائها ، وإنها تخدم دوراً مهماً في عملية الابداع فهي تستهل تحديد وحل المشكلة والتنبؤ بنتائج الحلول الممكنة.
5. ان احداث تغيير حقيقي والإبداع يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها على الرغم من ان الحصول عليها ونقلها وتطبيقها في الميدان مكلف.
6. تدعم ادارة المعرفة الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، اذ انها تشجع الابداع وتروج المعرفة القائمة على كأساس للأفكار الجديدة.
7. لن توزيع المعرفة يجعل الاداء افضل ويساعد المنظمة في التأكد من ان المعرفة قد تم استخدامها في اسناد وتعزيز الابداع ، وان اعادة استخدام المعرفة يقلل من الكلفة بفاعلية ويزيد من سرعة ابداع المنتجات الجديدة.
8. ادارة المعرفة تسهل عمليات الابداع ، وتساعد منظمات الاعمال اليوم على مواكبة التغييرات السريعة في بيئتها ، فضلاً عن انها تواجه بها الحاجة للتغيير الاستراتيجي والثقافي الكبير والإبداعات السريعة والمستمرة في التقنية والخدمات والمنتجات والعمليات.
9. المنظمات التي تأسست على المعرفة ستكون ذات تعدد في المهارات والثقافة وتسعى الى التميز من خلال التعلم والإبداع المستمرين ، ويتم التوظيف فيها للعاملين ذوي المهارات والمعرفة من جهة ويتميزون بروح الابتكار والدافعية من جهة اخرى ، وان معرفة العاملين هي التي تؤثر في ادائهم وان صفة تبادل الآراء والتفكير المشترك اتاحه فرصة تعزيز الابداع والابتكار.

ثانياً : اثر ادارة المعرفة على العمليات

تمارس ادارة المعرفة تأثيراً واضحاً وفعالاً على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة انشطتها الرئيسية مثل الانتاج والتسويق والأفراد والمالية اضافة الى الانشطة

الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة والصيانة والخدمات والبحث والتطوير ... الخ ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات ان تطبيق المعرفة في منظمات الاعمال اصبح الان واحد من اهم استراتيجيات الادارة ، اذ ان رأس مال المنظمة اصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الافراد وتخترنها نظمها الى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول ، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الابداع والابتكار في العمليات الانتاجية ، اي من خلال تطبيقات الادارة المعرفية ممكن ان تنجز المنظمة عملياتها الانتاجية بشكل ملائم ومناسب وفقاً لقراراتها المخططة مسبقاً كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة ، وبالتأكيد ان انجاز هذه العمليات يمكن ان يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي الى تحسين الكفاءة والفاعلية ، ان هذه النتائج تتحقق في المنظمة ، لان ادارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الاحداث الخارجية ، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الاداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي الى تقليل الحاجة الى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط اكثر استقراراً وبالمقابل فأن ادارة المعرفة الضعيفة تؤدي الى حدوث الاخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الانتاجية ونستطيع ان نوجز اثر ادارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الاتي :

أ. تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح اكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

ب. تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الاخرين وتطويرهم.

ج. تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول الى الانماط المختلفة من المعرفة القيمة.

ثالثاً : اثر ادارة المعرفة على المنتجات (المخرجات)

تؤثر ادارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الاثار في محورين هما : المنتجات ذات القيمة المضافة (Value-Added Products) ، والمنتجات المستندة على المعرفة (Knowledge-Based products) هذا مع العلم ان الاثار على هذه الابعاد تأتي ايضاً من خلال المعرفة او مباشرة من ادارة المعرفة.

اذ تساعد عمليات ادارة المعرفة منظمات الاعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة ، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الادارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنوياً من المديرين العاملين فيها من اجراء تحسينات على المنتج النهائي بنسبة تصل الى 75 % ، وتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج او مواصفاته الفنية

والنوعية او معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرين الى البحث عن افضل التطبيقات ، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الاحيان اللجوء الى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات.

وتؤثر ادارة المعرفة من جانب اخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمختصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الاخرى.

ونستخلص مما تقدم ان ادارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على اداء المنظمة بآثار ايجابية مختلفة يمكن ايجازها على النحو الاتي :

- أ. تحسين عملية اتخاذ القرار .
- ب. تحسين مستوى الاستجابة للزبائن .
- ج. تحسين مستوى كفاءة الافراد والعمليات .
- د. تحسين الابداع .
- هـ. تحسين المنتج

ومن ذلك يمكننا القول ان منظمات الاعمال يجب عليها ان لا تختلف عن مواكبة ركب ادارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لان ذلك سيحقق لها منافع واسعة جداً وان المنظمات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات والزيائن والأسواق.

❖ العلاقة بين ادارة المعرفة واستراتيجيات الابداع

تختلف قابليات المنظمات لتطوير الابداعات الجذرية والمضافة الى حد كبير تبعاً لاختلاف قابليتها لتوليد واستعمال المعرفة ، ولهذا السبب سيكون لتنوع المعرفة وتوليدها واستعمالها دوراً حاسماً في تطوير وتقديم الإبداعات، ان مجال او مفهوم ادارة المعرفة ينبغي ان يدرك كإسناد للإبداع والتغيير، وقد اشارت احدى الدراسات الى الاستراتيجيات الخمس للإبداع والتي يبرز فيها دور ادارة المعرفة وهي :

1. الاستراتيجية التابعة او المعتمدة التي تمتاز بطبيعتها الاضافية والمستمرة ويلتزمها التنوع المعرفي عبر خليط من المعرفة الضمنية والظاهرة ودمج انواع مختلفة من المهارات.
2. الاستراتيجية المستجيبة او المعتمدة على المهنة (Craft – based responsive) التي تتضمن تطوير منتج جديد فان هذه الابداعات تتعزز من خلال اكتساب وتطوير المعرفة الجديدة ، ولاعتمادها على المهارات الفردية فأن النمط السائد لهذه الابداعات هو المعرفة الضمنية .

3. الاستراتيجية العامة (Generic) التي تميل الى تطوير منتجات وخدمات نمطية لمستفيدين غير محددين وتقليل التكاليف من خلال تحسين العملية ، فتعتمد على المعرفة الظاهرية لان الاعتماد على المعرفة الضمنية يقلل من قيمة هذه الابداعات.
4. الاستراتيجية المعقدة والمخاطرة (Complex and Risky) والتي تعني تطوير منتج جديد له استعمالات واسعة ، فأن هذه الابداعات تعتمد على توافر معرفة غزيرة من كلا النوعين (الضمنية والظاهرية) ، ولان عدم التأكيد فيها عالي ، فهي تحتاج الى تنوع مصادر المعرفة.
5. استراتيجية الابداع التحويلية (Transformative) فتتطلب تأسيس صناعات جديدة لإنتاج منتج جديد لسد حاجة جديدة ، لذا تحتاج الى المعرفة الظاهرية في اغلب الاحيان ، وتكون القاعدة المعرفية متنوعة جداً.

استراتيجيات ادارة المعرفة

المفهوم والأهمية

أولاً : مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة

لقد حظى مفهوم استراتيجية ادارة المعرفة باعتباره من المفاهيم الحديثة النشأة باهتمام دراسات الباحثين في مختلف المجالات ، حيث ظهرت نتيجة لتلك الدراسات عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي كانت مقاربة الى حد ما من حيث بيان ماهية هذا المفهوم ، وتعرف استراتيجية ادارة المعرفة على إنها: " الرؤية طويلة الامد لما ستكون عليه المؤسسات او المنظمات في المستقبل ، وهي ايضا تعد النشاط الاكبر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية ، سواء داخل او خارج المؤسسات المنافسة لها "، وقد ارتبط مفهوم الاستراتيجية بإدارة المعرفة ذلك ان وضع وتطور الاستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي من الدرجة الاولى ، من حيث انها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الامد ، اي ان البعد المعرفي لديها اسبق من النشاط فيها ، والمؤسسات التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المؤسسات الناجحة ، وان كان هذا ينطبق على المؤسسات التقليدية فإنه وبدرجة اكبر ينطبق على المؤسسات القائمة على المعرفة، ولا يعود ذلك فقط الى ان الاستراتيجية ذاتها ومشروعاتها الاساسية او النمو فيها حول عمل معرفي اولاً، وإنما ايضا عمل هذه المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة وبشكل غير مسبوق مما يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون استخدامها لاستراتيجيات معرفية محددة والتي تساعدها في تحقيق تميز في اساليب العمل وتحسين اكبر للخدمات المقدمة للمستفيدين منها.

ثانياً : اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة

هناك وجهات نظر متعددة في تحديد اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة اهمها :

1. بعض الباحثين يبرز اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وكيفية تحقيق استجابة اعلى لاحتياجات المستفيدين ، وتسعى المؤسسات عند تبنيها لاستراتيجيات ادارة المعرفة الى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية ، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها ، وقد تناولت عدة دراسات اهمية تطبيق استراتيجيات ادارة المعرفة في المؤسسات فمنهم من يبرز اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف الى تحويل (المعرفة الضمنية) الى معرفة ظاهرية واجتماعية متعددة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية.
2. في حين يرى فريق اخر ان اهمية استراتيجيات ادارة المعرفة تكمن في ان ادارة المعرفة ما هي إلا اطار يحوي داخله كلا من عناصر (عمليات الانتاج ، وتكنولوجيا المعلومات ، والخزين المعرفي ، والسلوك الشخصي) ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الادارية

والممارسة التنظيمية فأن المؤسسات تتبنى الاستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر والتي تحقق التوليد والاكتساب والاستثمار الامثل والنشر للمعرفة.

ثالثاً : اهداف استراتيجية ادارة المعرفة

ادى سعي المؤسسات المختلفة على مستوى العالم لتحقيق التميز والإبداع في تقديمها لخدماتها ، وبعد ان اثبتت استراتيجيات ادارة المعرفة اهميتها من خلال التطبيق الفعلي لها ، الى تبني تلك المؤسسات لاستراتيجيات ادارة المعرفة والتي تهدف منها الى تحقيق الاتي :

1. حصر وتوثيق الاصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للاستخدام.
2. تطوير البنى التحتية الالكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات ادارة المعرفة.
3. توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول الى تكامل المعرفة على مستوى المنظمة.
4. نشر الوعي بأهمية ادارة المعرفة لدى العاملين.
5. وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الاصول والموجودات المعرفية داخل المنظمة.
6. تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يساهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.

رابعاً : خصائص استراتيجيات ادارة المعرفة

هناك عدد من الخصائص الجوهرية لاستراتيجيات ادارة المعرفة لابد من التطرق اليها لتمييزها عن استراتيجيات الاعمال الاخرى في المؤسسات الحديثة ، وتتمثل هذه الخصائص بالاتي :

1. تعبر استراتيجية ادارة المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة وبخاصة رأس المال الفكري.
2. ان استراتيجية ادارة المعرفة تعكس الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة لخدمة المستفيدين.
3. لكون المعرفة بأنواعها ومستوياتها هي اساس المنافسة وهي امتياز اي منظمة ، فأن المنافسة الفعالة بين الاعمال تتطلب مقارنة ما لدى المنظمة من انماط المعرفة وذلك لبناء القدرات الجوهرية المطلوبة في سوق العمل.
4. تمثل استراتيجية المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجودة في المؤسسة ، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق من ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.
5. تساعد استراتيجية ادارة المعرفة على دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمؤسسة في هيكل المنافسة من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادية في انتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

قياس ادارة المعرفة

ان ابرز التحديات التي تكتنف ادارة المعرفة هي صعوبة قياسها نظراً لكونها الموارد غير الملموسة ، التي ربما تكون عملية القياس مقاييس وصفية وليس كمية . لذا فإن قياس ادارة المعرفة تحتل اهمية متنامية في حقل ادارة المعرفة ، وان ظهور هذا الحقل قد اوجد حاجة ملحة لتطوير مقاييس ومعايير توظف من اجل اقناع الادارة والمالكين وذلك من خلال استعمال تلك المقاييس في حساب قيمة مبادرات ادارة المعرفة.

فقد اكد (Malone) على ضرورة الحاجة الى وجود مقاييس جديدة لعصر جديد ، اذ اننا نتحرك نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ، وبالتالي فإن استعمال القياس الملائم والمحاسبة المناسبة للموجودات التي تخلق الثروة في بيئة هذا الاقتصاد يعد امراً مهماً وحاسماً ، وكما يعتقد (Lev) ان مهنة المحاسبة تحتاج الى معايير جديدة لقياس مقدار العوائد من الموجودات غير الملموسة واستغلالها. وبذلك اكد (Sarvary) على ان معظم المنظمات الكبيرة قد تفشل في السيطرة المحكمة على الكلف والعوائد ، فالعوائد صعبة القياس بوضوح ، وخصوصاً في مجال ادارة المعرفة ، وعلى الرغم من ان الكلف يسهل التحكم بها اكثر ، إلا انه من غير الواضح ماذا ستكون اي منظمة قادرة على الاخبار بكم سيكلف نظام المعرفة ، وبالتالي تبقى مسألة قياس المعرفة ضرورية لتمكن من ادارتها بنجاح ، وعلى الرغم من عدم توصل احد لحد الان في تقديم معادلة او نموذج متكامل لقياس ادارة المعرفة سوى بعض المحاولات والأدوات التي استخدمت لقياسها ، لكنها ما زالت تقيس موجودات المعرفة باستعمال سيناريو الموجودات الملموسة.

واستناداً الى الحقيقة التي تقول بأنك لا تتمكن من ادارة شيء ما لم تستطيع قياسه ، فبالإمكان قياس المعرفة على نحو غير مباشر من خلال قياس عمليات شركة معينة (حل المشكلة وصنع القرار) او النتائج (المخرجات الابداعية) التي تستخدم كبداية لخلق المعرفة ، وقد طور (Anderson) اداة لاختبار قدرة المنظمة على ادارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفقرات ، وفي ظل

الاجابة تصنف المنظمات الى اربع مستويات هي :

1. منظمة مرموقة تسير في المقدمة.
2. منظمة رائدة في ادارة المعرفة.
3. منظمة تحتاج الى تحسين مستمر.
4. منظمة تسير في الاتجاه الصحيح.

وحدد (Skyrme) ثلاث دوافع رئيسية للمديرين لقياس الموجودات غير الملموسة في

منظمتهم والتي تتلخص بالاتي :

- أ. يوفر اساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات.
- ب. يحفز ويحث الادارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل.

ج. يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة من خلال التركيز على العوائد. وقدم (Strassmann) طرائق لقياس رأس مال المعرفة على نحو غير مباشر من خلال ملاحظة مقدار القيمة الادارية المضافة التي ينتجها ، او استنتاج قيمة رأس مال المعرفة من ناتجه الدوري ، وإذا كانت قيمة الادارة المضافة هي العوائد المكتسبة من تراكم المعرفة الكامنة في المنظمة، اذن يمكن حساب قيمة هذا المبدأ بتقسيم قيمة الادارة المضافة على السعر الذي يدفعه المرء وهكذا رأس مال، وطالما ان المستثمرين لا يميزوا بين سعر رأس المال للاستثمارات المالية او المعرفية لكونها متشابكة على نحو معقد فينتج عن ذلك طريقة لاحتساب رأس مال المعرفة بموجب المعادلة الآتية :

$$\text{رأس مال المعرفة} = \frac{\text{قيمة الادارة المضافة}}{\text{سعر رأس المال}}$$

ومثال من الشركات التي بقيت تراكم وبنجاح رأس مال المعرفة على نحو اسرع من رأس مال الاسهم هي مختبرات Abbott التي تعد كشركة مربحة جداً لان معرفتها المتراكمة يمكن اعادة تطبيقها (استعمالها) بدون نفقات اضافية.

❖ طرق قياس وتقييم اداء ادارة المعرفة في المنظمات

1. تقييم مخزون رأس المال الفكري من خلال جرد عدد براءات الاختراع وصناع المعرفة.
 2. تقييم الفاعلية من خلال القيمة الاقتصادية التي تولدها المعرفة ، وان الغاية الاساسية في تقييم الفاعلية هي التأكيد من تحقق المكاسب المالية من خلال ادارة المعرفة.
- وطور (Heisig & Vorbeck) اداة مسحية لقياس عمليات ادارة المعرفة لأفضل 1000 شركة المانية و200 شركة اوربية تضمنت ست عمليات وضعت لكل عملية عدد محدد من الفقرات.

❖ اليات قياس اداء ادارة المعرفة

1. اليات شركة سكانديا (Skandia navigator) : وهي شركة تأمين سويدية معروفة بقياس

موجودات المعرفة ، اذ تقسم موجودات المعرفة الى اربعة اشكال وهي :

أ. رأس المال الهيكلية.

ب. رأس المال البشري.

ج. رأس المال الزبائني.

د. رأس المال التنظيمي.

2. اليات بطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Scorecard) : وهذه القائمة تهدف الى قياس

راس المال الفكري والموازنة بين النظرة التقليدية للمحاسبة ، فيما يخص الجوانب غير الملموسة، وإنها تقيس المنظمة بمؤشرات تغطي اربع منظورات هي منظور التعلم والنمو ، ومنظور اداء العمليات الداخلية الرئيسية التي تنبثق منها أنشطة المنظمة ، ومنظور الزبائن ، والمنظور المالي.

3. التحكم بالموجودات غير الملموسة (Intangible Assets Monitor) : ويتشابه مع النموذجين السابقين في اوجه عديدة ، إلا ان تركيزه ينصب على الافراد الذين يعتبرون المولدين الوحيدين لعوائد المنظمة ، ولذلك فأن المقدرات المميزة لهؤلاء الافراد تكون هي الهدف الرئيس لهذا النموذج ، وعليه فقد حدد النموذج ثلاثة انواع للموجودات غير الملموسة وهي :

أ. المقدرات المميزة للأفراد.

ب. الهياكل الداخلية.

ج. الهياكل الخارجية.

إلا انه اعتبر الافراد هم الممثلين الحقيقيين لنشاط الاعمال في المنظمة وان جميع جوانب الهيكل الداخلي والخارجي تتجسد في الأنشطة والافعال الانسانية للأفراد ، وان قياس قيمة الانواع الثلاثة بنفس الاختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة .

4. دليل رأس المال الفكري ونموذج مدخل القيمة الشاملة (Holistic : Value Approach)

ويعد نموذج فهرست رأس المال الفكري يجمع كل المؤشرات الفردية في فهرس واحد على عكس النماذج السابقة التي تخمن مكونات رأس المال الفكري كل على حدة ، وأما نموذج مدخل القيمة الشاملة (HVA) فيقوم على اساس النظرة الضيقة لموجود المعرفة باستعمال الطرق المحاسبية التقليدية.

5. نموذج سمسار التقانة (Technology Broker Model): وحسب هذا النموذج يتم تقسيم

موجود المعرفة الى اربعة تصنيفات وهي :

أ. موجودات تركز على الافراد.

ب. موجودات البنى التحتية.

ج. موجودات ملكية رأس المال الفكري.

د. موجودات السوق.

(إدارة المعرفة والسلوك التنظيمي واستراتيجياتها)

مبحث الاول : مفهوم واهمية ادارة المعرفة والسلوك التنظيمي

اهمية إدارة المعلومات : إدارة المعلومات هي ببساطة، حقل علمي في طريقه إلى أن يصبح أكثر شيوعاً و تنظيمياً. و يهتم هذا الفرع العلمي بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات، و توفير الأمان و السرية للمعلومات، و نقل المعلومات و إيصالها إلى من يحتاجها، و خزن المعلومات و استرجاعها عند الطلب. و إدارة المعلومات هي العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فاعلية و كفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المجتمع، أو المنظمة، أو الأفراد في تحقيق أهدافهم. و تتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق، و برمجيات الحاسوب، و المعلومات الصوتية و الصورية، و ما إلى ذلك. و يتمركز إهتمام إدارة المعلومات حول فاعلية المعلومات، و حداتها، و دقتها، و سرعة تجهيزها، و كلفتها، و خزنها و إسترجاعها. في حين أن خلق المعلومات، و دراستها، و تعلمها، و معناها، و فهمها هي ليست الموضوعات المركزية لهذا الفرع العلمي التطبيقي و من الواضح أن لإدارة المعلومات الجيدة دوراً مهماً تلعبه في فعاليات المعرفة المختلفة في المجتمعات من خلال مساهمتها في خلق قواعد بيانات المعرفة، و جمع المعرفة و تصنيفها، و تطوير مراكز المعرفة و ضمان انسياب المعرفة فيها، و ما إلى ذلك. و إدارة المعلومات، كمصطلح علمي، إنتشر استخدامه في الأدبيات المختلفة لعلم المعلومات، و إدارة الأعمال، و غيرهما من التخصصات العلمية. أما في الجانب الأكاديمي في إدارة المعلومات. (نجم ، 2009، ص26).

و كما هو معروف، فإن ظهور برامج أكاديمية في أي تخصص من التخصصات يؤدي بالضرورة إلى تطور التخصص و تنامي معارفه لما يرافق هذه البرامج من بحوث علمية و اكتشافات متنوعة. و تتمحور

المقررات الدراسية التي يتوجب على طلبة إدارة المعلومات دراستها حول نظم المعلومات، و تكنولوجيا المعلومات، و الجوانب البيئية و الإجتماعية و الأخلاقية للمعلومات.

و في الجانب التطبيقي، تتعلق عملية "إدارة المعلومات" في الوقت الحاضر أساساً بنظم المعلومات و إستخدامها في إنتاج و بث و إيصال المعلومات. كما يتعلق بدراسة و تفهم إستخدام عدد من التكنولوجيات ذات العلاقة بمعالجة البيانات و إنتاج المعلومات. و في هذا السياق، هناك عدد من المصطلحات الفرعية، مثل، إدارة الوثائق، و إدارة الأرشيف، و إدارة المجموعات و مصادر المعلومات، و ما إلى ذلك التي تشكل جوانب الإهتمام التطبيقي لإدارة المعلومات.

مفهومها : تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. ويقصد بها (تعرف):

• تعرف على انها إنها "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة و يمكن وصف المعرفة على إنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة و سلوكيات ضمن نطاق محدد و يمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع (أو المنظمة) و منتجاته و ممتلكاته و نظمه، و عملياته. و على الرغم من توافر عدد كبير من التعاريف اللغوية أو العملية لمصطلح "معرفة"، فإننا سنستخدم المعرفة في هذه الورقة على أساس كونها الأفكار أو الفهم الذي تبديه كينونة معينة (فرد أو مؤسسة أو مجتمع) و الذي يستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة. و المعرفة خاصة بالكينونة التي أوجدتها. و لابد لنا من أن

نميز بين "المعرفة" و "المعلومات". فعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة. فالمعلومات هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة و هي تزيد مستوى المعرفة لمن يحصل عليها. و هذا يعني أن المعرفة هي أعلى شأناً من المعلومات. (الكبيسي , 2005, ص40)

السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات.

ويقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية . ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات . ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها . ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي. والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم علم الاجتماع بالسلوك الاجتماعي . ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .

أن السلوك التنظيمي هو الموضوع الذي يعالج سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ، ويعالج كيف يمكن التأثير على ذلك السلوك بحيث يجعله سلوك منتج وفال .

فالسوك التنظيمي بهذا المفهوم موجه بالدرجة الأولى لرفع الكفاية الإنتاجية وكفاءة المنظمات .

والسوك التنظيمي : هو عبارة عن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات مثل الشركات والوزارات والهيئات .

من هنا فالسوك التنظيمي يهتم بدرجة اكبر بالجانب الإنساني في المنظمات . حيث يهتم السوك التنظيمي بمعرفة هذا السوك ، ولماذا يسلك الأفراد سلوك معين دون آخر ، وكيف يمكن تغيير هذا السوك من أجل رفع إنتاجية المنظمة ، وكيف يمكن التنبؤ بسلوك معين .

ويمكن القول بان الفكر المتجمع حتى الآن عن السوك التنظيمي هو عبارة عن نتائج أبحاث وتجارب ودراسات عن العنصر البشري وسلوكه داخل المنظمة ، هذا علاوة على أن العلوم السلوكية بشكل عام أمدت السوك التنظيمي بكثير من المفاهيم السلوكية المستخدمة حالياً في السوك التنظيمي . وتتمثل العلوم السلوكية في علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم دراسة الإنسان ، علم الأخلاق . (الكبيسي ، 2005 ، ص45)

المبحث الثاني : استراتيجيات ادارة المعرفة

استراتيجية إدارة المعرفة هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات و المنظمات في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية: (CORE)

COMPETENCES) سواء داخل المؤسسات والمنظمات أو خارج المؤسسات المنافسة لها , لقد احتلت المعرفة دوراً أساسياً في المؤسسات والمنظمات سواء أكانت تفكيراً استراتيجياً (المعرفة كإطار)، أو ميزة تنافسية (المعرفة كموضوع). ومع التطور الكبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة، أخذت المعرفة في التطور المتسارع، إذ أصبحت المعرفة هي المصدر الأول في إنشاء المعارف الجديدة وتطوير تطبيقاتها في الحصول على منتجات وخدمات وعمليات وممارسات جديدة.

وباختصار، فإن تقدم أي مؤسسة أو منظمة يتوقف على قيمة المعرفة فيها، وعلى قدرتها على إدارة هذه المعرفة لصياغة السياسات العقلانية، واتخاذ القرارات الرشيدة، والإنجاز وفق مستوى الأداء المنشود والمخطط له سعياً للارتقاء (نجم , 2009,ص25).

ومن أجل ذلك لا بد من أن تمتلك المؤسسات والمنظمات رؤية استراتيجية واضحة المعالم فيما يتعلق بإدارة المعرفة فيها، سواء فيما يتصل بإنتاجها من خلال مصادرها الداخلية، أو استقطابها والحصول عليها من المصادر الخارجية، وبالتالي توظيفها بما يقلص الفجوة المعرفية لديها.

تتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل، قواعد المعرفة، و قواعد البيانات، و خزانات الملفات، و أدمغة الأفراد، و تنتشر عبر المجتمع و منظماته. و في العديد من الأحيان تكرر شريحة ما في المجتمع عمل شريحة أخرى لأنها، و ببساطة متناهية، كان يتعذر عليها أن تتابع، و تستخدم المعرفة المتاحة في شرائح أخرى. و يبدو ذلك أكثر وضوحاً في منظمات الأعمال منه في المجتمعات. ففي أحيان عديدة نرى أن إدارة ما تكرر أعمال إدارة أخرى من إدارات المنظمة لأن الأولى لا تعرف بتوافر

المعرفة لدى الإدارة الثانية، لذلك تحتاج المنظمة إلى أن تتعرف على استراتيجية إدارة المعرفة ومن خلال: (الصاوي , 2007, ص19).

1- ما هي موارد المعرفة المتوفرة لديها.

2- كيف تدير و تستخدم هذه الموارد لتحقيق أقصى مردود ممكن.

و من المؤسف أن إهتمام معظم المنظمات يتركز على مواردها المادية الملموسة و تترك موارد المعرفة التي تملكها بغير إدارة على الرغم من أهميتها.

و عادة ما تتوافر المعرفة بهيئتين: معرفة واضحة، و معرفة ضمنية. المعرفة الواضحة يسهل نقلها و المشاركة فيها، و من أمثلتها (بالنسبة للمنظمات) مواصفات منتج معين، أو صيغة علمية، أو برنامج حاسوب. أما بالنسبة للمجتمعات، فالمعرفة الواضحة تتمثل في القوانين، و التشريعات، و التعليمات، و ما إلى ذلك. أما المعرفة الضمنية فهي شخصية إلى حد بعيد، و هناك صعوبات بالغة في تحديد معالمها و التعرف عليها لذلك فمن الصعب، إن لم يكن من المستحيل، تناقلها و المشاركة فيها.

أما إدارة المعرفة فهناك أيضاً عدد كبير من التعاريف التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة. و قبل أن نخوض في تعاريف إدارة المعرفة، يتوجب علينا أن نشير إلى أن المعرفة يمكن فهمها على أساسها المجرد، فهناك صعوبة بالغة في أن "نعرف ما نعرف أو ما لا نعرف". و على كل حال يمكننا أن نعرف استراتيجية إدارة المعرفة على أنها:

"فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف، و إدارة، و المشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما و المنظمة في هذا السياق تعني أي تنظيم، بضمنها المجتمع. و موارد المعلومات هذه قد تشمل على قواعد البيانات، و الوثائق، و السياسات، و الإجراءات، و الخبرات القديمة غير الواضحة التي تتواجد في أعمال منتسبي المنظمة و أفرادها أما

سكايرم، و هو أحد أبرز من تناولوا مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس إنها "الإدارة النظامية و الواضحة للمعرفة و العمليات المرتبطة بها و الخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، و نشرها، و إستخدامها، و استغلالها. و هي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة (ملكاوي , 2007,ص79).

ولإدارة المعرفة يختلف قليلاً عن تعريفينا السابقين. فهي تعرف إدارة المعرفة على أساس أنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، و استحصالتها، و تنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز إهتمام المنظمة على استحصال، و تخزين، و استخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، و التعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، و صناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى نكاء المنظمة، و تتيح مرونة أكبر و يتضمن مفهوم إدارة المعرفة، تعريف و تحليل موارد المعرفة المتوفرة و المطلوبة و العمليات المتعلقة بهذه الموارد و التخطيط و السيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد و العمليات، و بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. و موارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها و المتعلقة بالمنتجات و السوق و التكنولوجيات و المنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات و المنتجات.

و لا تتعلق استراتيجية إدارة المعرفة بإدارة هذه الموارد فقط، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد. و هذه العمليات تتضمن:

2- الحفاظ على المعرفة.

3- استخدام المعرفة.

4- تقاسم المعرفة.

و هناك العديد من المشاكل و الصعوبات التي ترتبط باستراتيجية المعرفة و تتمكن من إستخدامها و إدارتها بصورة فعالة و اقتصادية. فالمنظمات هي بحاجة دائمة إلى: (عجلان, 2008, ص27).

1- مصطلحات مستخدمة في جميع أرجائها لضمان أن المعرفة يتم فهمها بصورة صحيحة و متماثلة في جميع الإدارات و الأقسام و وحدات العمل و من قبل جميع الأفراد.

2- أن تكون قادرة على تعريف، و نمذجة، و عرض معرفتها بوضوح.

3- أن تتقاسم و تعيد إستخدام معرفتها في تطبيقات مختلفة و لمستخدمين متنوعين. و هذا يؤدي بها إلى أن تكون قادرة على تقاسم مصادر المعرفة المتوافرة حالياً و المستقبلية أيضاً.

4- أن تخلق ثقافة معرفية و أن تشجع تقاسم المعرفة.

و تستطيع مجموعة من الأدوات و الأساليب التي يطلق عليها هندسة المعرفة أن تتقدم بشكل واضح في التعريف بواقع و أساليب إستخدام موارد المعرفة المنظمة. و هي تقدم أساليب واضحة لتصميم و بناء تطبيقات تعتمد على المعرفة. و هي أدوات لدعم و إسناد استحصال، و نمذجة، و توكيد، و إدامة المعرفة في هذه التطبيقات. و لكن هذه الأدوات تبقى عاجزة عن إسناد عمليات إدارة المعرفة في كل المستويات في المنظمة.

ففي المستوى الأعلى (المستوى الإستراتيجي) تحتاج المنظمة إلى إمكانية تحليل و تخطيط أعمالها في ضوء المعرفة التي تمتلكها حالياً و المعرفة

التي تحتاجها لعمليات أعمالها المستقبلية. أما في المستوى الأوسط (المستوى التكتيكي) فتهتم المنظمة بتعريف و صياغة المعرفة المتوافرة، و استحصال معرفة جديدة لاستخداماتها المستقبلية، و إستحداث أنظمة تتيح تطبيقات فعالة و مؤثرة للمعرفة في المنظمة. أما في المستوى الأدنى (المستوى التشغيلي) فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية النمطية من قبل الأفراد المهنيين الذين يحتاجون إلى مداخل إلى المعرفة الصحيحة، في الوقت الصحيح، و في المكان الصحيح. (خطاب, 1989, ص35).

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة على ادارة المعرفة

والجدير بالذكر أنه عند تحديد العوامل المؤثرة في ادارة المعرفة لابد التعرف أولاً على حاجة المؤسسة ، هل تحتاج إلى استراتيجية كبيرة تشمل المؤسسة بأكملها أم التركيز على مناطق صغيرة، كما يجب الوقوف على العوامل المؤثرة في

اختيار استراتيجية إدارة المعرفة والتي تتمثل في النقاط الآتية:

- 1- التعرف على استراتيجية المعرفة الحالية مثل الأهداف، التطبيقات المرغوبة ، التقنيات المتاحة.
- 2- التعرف على خصائص المنظمة من ناحية الابداع ، الميزة التنافسية ، عوامل المخاطرة
- 3- تطبيق التحليل SOET من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات

4- التعرف على الهيكل التنظيمي للمنظمة

5- الثقافة التنظيمية بين أفراد المنظمة

6- طبيعة المعرفة (صريحة ، ضمنية) (حسين ، 1990 , ص396)

هناك العديد من استراتيجيات ادارة المعرفة فبعضها يركز على المعرفة والبعض الآخر على العمليات التجارية، في حين أن غيرهما يركز على النتائج النهائية ، كما يمكن أن تعكس استراتيجيات ادارة المعرفة طبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه ، وقد وضع ويج Wiig في عام 1997م ستة استراتيجيات بحيث تعكس طبيعة المنظمات وقوتها وهي على النحو التالي:

1. استراتيجية المعرفة باعتبارها استراتيجية أعمال فهي تنظر للمعرفة كأنها منتج.

2. استراتيجية ادارة الموجودات المعرفية (صريحة، و ضمنية) داخل المنظمة ويتم استغلالها بشكل كامل والعمل على زيادة قيمتها

3. استراتيجية المعرفة الضمنية وهي تدعم العاملين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم كما تشجعهم على تقاسم المعرفة مع الآخرين

4. استراتيجية خلق المعرفة وهي تركز على ابتكار المعرفة وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على طرق البحث والتطوير ونجد أن هذا النوع من استراتيجية اعتمدها قطاع السوق فهو بمثابة ميزة تنافسية لهم

5. استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها وتقديم الممارسات الأفضل لتحسن من جودة وكفاءة العمليات التشغيلية فيها (رسلي ، وغالب ، 2003 , ص178)

ونلاحظ أن استراتيجية ويج قائمة على إدارة الأصول الفكرية وكذلك تنوع الاستراتيجيات الستة القائمة على المعرفة، فهي لا تركز على معرفة بعينها

فهي تحرص على مسك المعرفة وابتكارها ونقلها وتقديمها كمنتج مناسب لفهم الزبون وحاجته وأن وجودها بشكل متكامل في منظمة ما يدعم نجاحها.

ولقد حدد الباحثين دي وويندler (Day & Wendler) في عام 1998م خمسة أنواع من استراتيجيات ادارة المعرفة والمطبقة في المنظمات والشركات الكبرى وهي على النحو التالي:

1- استراتيجية تحديد الممارسات الأفضل ونقلها خارج المنظمة عبر شبكة متفرقة من المواقع وهي تشبه استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها عند ويج Wiig

2- استراتيجية خلق المعرفة وهي قائمة على المعرفة الحالية بحيث تستغلها بطريقة جديدة فمثلا حينما يتكون لدى منظمة معرفة بزبائنها ، واستطاعت المعرفة الحالية أن تكشف عن فجوة في السوق فإن هذا يسمح بتقديمها بشكل جديد

3- استراتيجية قائمة على صياغة استراتيجية الشركة حول المعرفة ولعل نوضح ذلك من خلال شركة Monsanto والتي تضم مجموعتين مختلفتين للأعمال، الأولى المجموعة الكيماوية تركز على الممارسات الأفضل ، والثانية مجموعة علوم الحياة وترکز على الاعمال المستندة على الإبداع ولاختلاف نشاطهم قررت الشركة الابقاء على مجموعة علوم الحياة التي تركز على نشاط الأعمال

4- استراتيجية توظيف الابداع لتحقيق الأرباح من خلال تأسيس مركز تنافسي للشركة عن طريق زيادة الابداع التقني وتقليل الوقت المطلوب للدخول إلى السوق ، ونجد هذه الاستراتيجية مشابهة لاستراتيجية خلق المعرفة عند ويج (العلاق , 2003, ص36)..

العوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة .

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها ، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة .وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها . وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة ، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة، Newsgroup أو Bulletin Board وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة .

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها

بإستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، وإستبعاد المتقادم (كاظم ,
2003,ص176).