

## الفصل الثامن

### نظم ادارة المعرفة

#### مقدمة :

أصبح من المعتقد الآن أن المعرفة مؤهلة لأن تكون المصدر الرئيسي للثروة فى العالم ، وهذا التطبيق ليس فقط للشركات والأفراد بل للمجتمعات والأمم ، فكما أن الأفراد والمنظمات تتناضل لتنافس فى الإقتصاد العالمى اليوم ، فإن هناك حاجة أكثر من التكنولوجيا المتقدمة ذاتها حيث يجب أيضاً أن تكون هناك مساندة للهياكل الوطنية والمجتمعية وذلك لمساعدتها على إدارة الطلب المستمر والدائم للمعرفة الجديدة . وهذه المعرفة – كثيفة الأصول تشمل القيمة ، خلق شبكات الأعمال ، التطبيقات المجتمعية ، لجان النصح والمشورة وأخيراً موارد التدريب والتعليم.

بعض المنظمات تولد كل المعرفة الضمنية من خلال التطوير التكنولوجي المستمر والبعض الآخر، علاوة على ذلك غالباً ما يلجأ للمصادر الخارجية مثل الموردين، التجار، الجامعات بل وحتى المنافسين . على أية حال الطبيعة الضمنية والمعقدة لمعظم المعرفة ذات القيمة (الأكثر قيمة) يجعل من الصعب الإستحواذ عليها . وهناك إدراك متزايد بأن التدفق التكنولوجي الناجح فيما يتعلق بمساندة نقل التكنولوجيا يضمن إستمرارية الميزه التنافسية للمنشأة إعتياداً على القدرة التي بها تولد المعرفة ويتم تصنيفها ومشاركتها داخل المنظمة . فوجود ثقافة التعاون هي شرط أو مطلب أساسي لنقل المعرفة بين الأفراد والمجموعات ، ذلك أنه بدون الآلية الملائمة لتشجيع هذا التعاون وكذلك التداخلات التكنولوجية والهيكلية لتسهيل نقل المعرفة ربما لا تتم عملية نقل المعرفة بنجاح .

الواقع أنه ومنذ أوائل القرن العشرين قد حدثت نقلة في الفكر الاقتصادي والإداري إذ اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد نجاح الشركات والأمم في المنافسة الصناعية وازداد التركيز على عنصر المعرفة ، وقد أضحى المفكرون والممارسون على حد سواء يقررون بشكل لا يأتيه الشك من بين يديهم ولا من خلفه بأن المعرفة ووليدها الابتكار ، يلعبان دوراً رئيسياً حاسماً في تحقيق النجاح في المنافسة وأصبح التعبير " حاملي المعرفة" أو " منتجو المعرفة " Knowledge Workers تعبيراً شائعاً ومعترفاً في المنظمات .

مع تزايد أهمية المعرفة ، فقد ازدادت الحاجة إلى النظر إلى المعرفة وإدارتها على أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة وغدت النظرة إلى المعرفة – رغم أنها أمراً غير ملموس في أحيان كثيرة – على أنها ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية .

ضاعف من الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي ذي قيمة – في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات – الانفجار المعرفي الذي صاحب حركة العولمة بقواها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية وسرعة التغيرات في تلك القوى ، وتناقص أعداد العاملين في الشركات وازدياد عدد المنظمات ، والانتساع الجغرافي للمصاحب لعولمة الأسواق ، وظهور هياكل تنظيمية جديدة بظهور شبكات من المنظمات وظهور السلع والخدمات ذات الكثافة المعرفية وكذلك الثورة في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات .

ونستطيع أن نقول أن العالم مر في ثلاث مراحل في تحويل المعرفة (Knowledge transformation) وهي :

- 1- عصر التنوير (Enlightenment)، وفيه كانت المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة .
- 2- العصر الصناعى (The Industrial Era) وفيه ساد الاتجاه إلى تطبيق المعرفة .
- 3- عصر المعرفة وفيه يسود الاتجاه المتمثل فى التعرف على (معرفة) المعرفة ( Knowledge ) ( about Knowledge) وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة . ويمثل هذا العصر القول المشهور " ماذا يحدث لو أننا عرفنا (فهمنا) حقيقة ما نعرف " If Only We Knew What We Know .

كما أن خطة التنمية المستدامة لأى مجتمع لابد أن تضمن تزايد رصيد الأصول الرأسمالية الشاملة مع مرور الوقت أو على الأقل يظل ثابت ، حيث تشمل هذه الأصول رأس المال التصنيعى (مثل الآلات وطرق التصنيع) ورأس المال البشرى (المعرفة والمهارات) ورأس المال الاجتماعى (العلاقات والمؤسسات) ورأس المال البيئى (الغابات والشعب المرجانية) .

لعل البيئة النظيفة وسلامة التوازن الايكولوجى من أهم عناصر منظومة التنمية البشرية والتي تضم عدة عناصر هى : \* أوضاع التنظيم السياسى \* أنماط الإنتاج والاستهلاك \* تركيب وتحرك البنية الاجتماعية \* إصلاح البيئة وسلامة التوازن الايكولوجى \* مقومات الاعتماد على الذات \* الموارد التنظيمية المؤسسية \* إنتاج المعرفة ونشرها وتوزيعها.

## إدارة المعرفة

أولا : مفاهيم أساسية فى إدارة المعرفة

1- أهمية المعرفة :

على الرغم من التذكير الواسع بأهمية المعرفة كمصدر حيوى للميزة التنافسية فإن هناك فهماً محدوداً لكيفية خلق وإدارة المعرفة بصورة ديناميكية فى منظمات الأعمال ، ذلك أن إدارة المعرفة أصبحت من أكثر المداخل الإدارية انتشاراً فى الوقت الحاضر.

ذلك أننا نعيش اليوم مجتمع قواعد المعرفة لأنها تمثل مصدر القوة للجودة العالية لأن عالم اليوم يتميز بالتغير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات ، حيث أن هذا التغير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة ، والمعرفة هى التى تعطى القوة للابتكارات أن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية مستدامة .

من هنا فإن دارسى الإدارة اليوم يعتبرون المعرفة والقدرة على الخلق والاستخدام لتلك المعرفة أنها أصبحت من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة . ذلك أن هناك قصوراً فى الفهم العام لإدارة المعرفة لدى الأكاديميين ورجال الأعمال حيث يتحدثون غالباً عن معانى إدارة المعلومات فقط .

بالإضافة إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يعتبر من أهم السبل الضرورية للخروج من الأزمة الاقتصادية التى تعيشها البلاد والتى من مظاهرها العجز فى ميزان المدفوعات والديون الخارجية والركود السائد فى الأسواق ، ذلك أن هناك طاقات بشرية هائلة يمكن استغلالها فى المجال الصناعى عن طريق إيجاد فرص عمل ، لأن العقل البشرى هو الذى يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة مما يؤدى إلى استنباط التكنولوجيا الحديثة والتى تسعى إلى الإستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدى إلى التطوير والتنمية المستدامة .

## 2- ماهية المعرفة

يعرف ( Nonaka and Others, 2000 ) المعرفة بأنها تبرير الاعتقاد الصحيح . كما يعرفها ( Nonaka, 2000 ) نقلاً عن ( Hayek ) بأنها عملية ديناميكية وذلك منذ خلقها فى التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات ، حيث تعتمد المعرفة على محيط مشاركة محدد Context-Specific ومن ثم تعتمد على وقت ومكان محددين ، كما أن المعرفة هى عملية بشرية حيث ترتبط أساساً بالتفاعل البشرى . ويعرفها ( Davenport, 1997 ) بأنها المعلومات والتى تكون ذات درجة عالية من القيمة المضافة فيما يتعلق

بالتفسير والسياق والتطبيقات والتي يزودنا بها الخبراء . ويعرفها ( Nonaka and Takeuchi, 1998 ) بأنها عملية بشرية ديناميكية حيث تبرر معتقدات الفرد تجاه الحقيقة

ويعرف ( Bukley and Carter, 2000 ) المعرفة بأنها الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكانياتهم وكيف يمكن لهم تحقيقها ، ويضيفان أن المعرفة التطبيقية هي ذلك النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال .

كما يعرفها ( Daal and Others, 1998 ) بأنها القدرة التي تمكن الفرد من أداء المهام الخاصة وتشتق هذه القدرة من مساعدة المعلومات ، والخبرة ، المهارات وأخيراً الاتجاه .

ويعرف ( Davis and Others, 1991 ) العمل المعرفي Knowledge Work بأنه وضع الأنشطة التي تعتمد على فكر الفرد وكذلك المعرفة الخارجية لتقديم المخرجات المحددة من خلال محتوى المعلومات المتاحة .

وأخيراً يعرف ( Davenport and Others, 1996 ) العمل المعرفي بأنه النشاط الأولي والذي يتمثل في الاستحواذ والخلق والتجميع وتطبيق المعرفة

وخلاصة القول أن هذه التعريفات تلقي الضوء بصورة أكثر شمولاً على مفهوم المعرفة حيث يتبنى تعريف (Hayek) ضرورة توافر التفاعلات الاجتماعية واعتماد ذلك على وقت ومكان محددين وكذلك تعريف ( Nonaka and Takeuchi ) حيث تعتمد المعرفة على التفاعل البشري الديناميكي وتعريف ( Daal and Others ) حيث تبني المعرفة على قدرات خاصة تتكون من المعلومات والخبرة والمهارات ، وأخيراً يوضح تعريف ( Davenport and Others ) أن المعرفة تتطلب الاستحواذ والخلق والتجميع والتطبيق لتلك المعرفة وإن كان التعريف الأخير ربما ينصب ويوضح مفهوم إدارة المعرفة أكثر منه توضيحاً لمفهوم العمل المعرفي ( المعرفة ) .

### 3- ماهية إدارة المعرفة: Knowledge Management Concept

يعرف (Marshal and Others,1997) إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنعقدة في عقول الأفراد والإرتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضاً الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة .

يعرفها ( Quintans and Others, 1997 ) أنها عملية ضرورية للمعرفة المتاحة لمقابلة الاحتياجات المتاحة واستغلال تلك المعرفة وتطوير الفرص الجديدة .

يحدد ( Nissen and Espino ,2000 ) أن إدارة المعرفة يمكن النظر إليها من خلال بُعدين هما :

#### البعد الأول : دورة حياة إدارة المعرفة :

حيث يمكن وصفها بأنها تتابع للأنشطة بتكرار مناسب لتطبيق مراحل إدارة المعرفة ، حيث يمكن عرض عدة نماذج لدورة حياة إدارة المعرفة لاستنتاج أو لتطوير نموذج عام لعملية إدارة المعرفة ، ومن ثم يمكن عرض الجدول الآتي :

#### جدول يوضح نماذج دورة حياة إدارة المعرفة

المرحلة / النموذج	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة
Gartner Groups 1996	الخلق	التنظيم	الاستحواذ	الوصول	الاستخدام	-
Beckett and Others ,1997	الاستحواذ	الاحتفاظ	الاستغلال	-	-	-
Demerest, 1997*	الإشياء	التجسيد	النشر	الاستخدام	-	-

-	-	-	النقل	التصنيف	التوليد	Davenport and Prusak, 1998
التقييم	التطبيق	المشاركة	التخزين	وضع الخريطة	التوليد	Daal and Others, 1998
الاستخراج	إعادة الاستخدام	المشاركة والانتقال	التخزين	وضع الخريطة والتجمع	الخلق	Despres and Chauvel, 1999
-	التطبيق	التوزيع	التشكيل	التنظيم	الاستحواذ	Nissen, 1999
-	الاستخدام	التراكم	التصفية	التحديد	الخلق	Maula, 2000*
-	التطبيق	التوزيع	التشكيل	التنظيم	الخلق	Nissen, 2000

### البُعد الثاني : مستوى إدارة المعرفة :

يشمل ذلك كل من الأفراد والكيونات الممجة حيث يمكن التفرقة بين المجموعات \_ والمرتبطة بالجماعات الصغرى مثل فرق العمل أو الإدارات الوظيفية – وبين المنظمات- والمرتبطة بالمجموعات الكبيرة مثل المنشآت أو الشركات ، وهذا البُعد وثيق الصلة بموضوع نطاق إدارة المعرفة وامتداداتها من فرد واحد مروراً بفرق العمل وإنهاءً بالمنشأة ككل .

بتحقيق التوليفة المتكاملة بين مراحل دورة الحياة الموضحة كُبعد أول في الجدول السابق وبين مستوى إدارة المعرفة كُبعد ثانٍ يمكن ذلك من تشكيل أو صياغة خاصية المكان الملائم لاختبار وتركيز وتوزيع النظم والتطبيقات المختلفة القادرة على تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة ويوضح ذلك الجدول التالي:

### جدول يوضح توزيع مراحل إدارة المعرفة

المستوى المرحلة	المنشأة	الإدارات الوظيفية	الفرد
- خلق المعرفة			×
- تنظيم المعرفة	×	×	×
- تشكيل المعرفة	×	×	×
- توزيع المعرفة	×	×	×
- تطبيق المعرفة	×		
- تطوير المعرفة	×		

### 4- أنواع المعرفة :

يحدد ( Schon, 1983 ) أن هناك نوعين من المعرفة هما المعرفة الواضحة Explicit والمعرفة الضمنية Tacit ، ذلك أن المعرفة الواضحة يمكن التعبير عنها فى لغة رسمية وفى شكل بيانات موضوعة فى صيغة علمية وبشكل وجيز ، كما يمكن تشغيلها ونقلها وتخزينها بسهولة . أما المعرفة الضمنية فهى ذات صبغة شخصية جداً ومن الصعوبة وضعها فى صيغة رسمية لأنها كامنة فى الإدراك العام للعقل البشرى .

بينما يحدد ( Maula, 2000 ) أن هناك ثلاثة عمليات معرفية هى :

### أولاً المعرفة ذات الهيكل العالى ( واضحة ، رقمية )

وهى المعرفة التى قد تكون رقمية وواضحة مثل نظم المعلومات ، وسائل الإعلام ، الأشكال المطبوعة أى أنها المعرفة الرسمية والتى تم تصنيفها ، وهى تعمل بأسلوب إعادة تحديد القواعد ( مثل نظم المعلومات التقليدية ) وتضم أيضاً نظم الذكاء الاصطناعى .

### ثانياً المعرفة ذات الهيكل المنخفض ( واضحة ، رقمية )

وهى المعرفة التى قد تكون رقمية وواضحة مثل وسائل الإعلام ، والأشكال المطبوعة .. إلخ ولكنها تشمل المعرفة غير الرسمية وغير المصنفة حيث تشير إلى المعرفة التى تحتوى على العناصر الشخصية الغير مهيكلة مثل الاتصالات بواسطة البريد الإلكتروني أو المناقشات من خلال الإنترنت ، وهى أيضاً المعرفة الواضحة الأقل درجة فى الهيكلة والتى تبنى على أشكال التفاعل بين الإنسان والآلة والتى يزداد نصيبها فى أنشطتنا اليومية ، والتى تحمل عناصر الدهشة للسلوك التنظيمى .

### ثالثاً : المعرفة الضمنية :

وهى التى تشير إلى المعرفة التنظيمية والشخصية غير الواضحة وغير الرقمية ، وهذه تتكون (على سبيل المثال) من ذاكرة الفرد أو الخبير ، مهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للمنظمة .

يضيف ( Baughn and Others, 1997 ) أن الخبرة فى تصنيع وتسويق المنتج أو فهم العميل المحلى ونظم التوزيع ربما تتجسد داخل الأفراد والنظام الاجتماعى للمنظمة هذه المعرفة تتمثل فى المعرفة الضمنية ، كما تشمل هذه المعرفة التاريخ التدريبى والتكامل مع الموردين ، والمجموعات الصغيرة لحل



المشكلات والهندسة المتقدمة للعمليات وذلك كله لا يكون جاهزاً بصورة ملموسة أو يمكن تحويله إلى شكل تصنيفي ، ذلك أن تبادل المعرفة الضمنية يستلزم أن تحدث في نطاق اتصال اجتماعي.

يحدد ( Teigland and Others, 2000 ) أنه عند التركيز على تدفقات المعرفة فإن الأمر يتطلب أن نأخذ في الاعتبار ماذا نعني بكلمة معرفة باختصار ، ذلك أننا يجب أن نتذكر بأن هناك أجهزة حاسبات وبرامجيات على جانبي المعرفة هما :

- الجانب الأول وهو أجهزة الحاسبات Hardware أو الشكل الواضح من المعرفة والذي يعاد تمثيله بوضوح بأهداف مادية أو طبيعية مثل براءة الاختراع وهي ماذا نعرف أو هي المعلومات .
- الجانب الثاني وهو البرامجيات فهي بديهية وتمثل المعرفة الضمنية لأنها غير معبراً عنها وهي غير واضحة بالمرّة . وهذه تعتبر المعرفة الفنية Know-how أو المهارات التطبيقية ، أو حتى الخبير الذي يسمح للمنظمة بالعمل بسهولة وكفاءة .

#### جدول يوضح الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة

معرفة واضحة	معرفة ضمنية
- معرفة مصنفة .	- معرفة ضمنية .
- تصاغ المعلومات في النظريات والصيغ الرياضية والإجراءات .	- الخبرات ، المهارات ، الاتجاهات .
- تنقل من خلال التعلم .	- يتم مشاركتها من خلال التوضيح .
- ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة في العمليات التعليمية .	- ممكن الحصول عليها من خلال التقليد والمحاكاة في العمليات الاجتماعية .
- لا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية	- يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزة تنافسية

#### 5- البيانات والمعلومات والمعرفة :

يمكن التفرقة بين مفاهيم كل من البيانات والمعلومات والمعرفة حيث أن : \* البيانات هي الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات ويمكن لكل هذه المكونات أن يتم تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي. \* والمعلومات هي البيانات بعد إضفاء معان عليها أو هي المعاني التي يعطيها الأفراد للبيانات الواردة إليهم. \* أما المعرفة فهي خبرات ومفاهيم ومعتقدات أو حتى معلومات يتم بها التواصل والمشاركة بين الأفراد بعضهم البعض .

كما أن البيانات هي التي تحمل المعلومات والمعرفة ويمكن استخدامها في تصنيف وحمل هذه المعرفة وتلك بحيث يمكن توصيلهما وتخزينهما بفعالية وبقائها للإستخدام المستقبلي من خلال وسائل نظم حفظ وتخزين البيانات ، كما أن تدفق البيانات يكون معلومات فقط حينما يتم تحضيرها وتفسيرها ووضعها في السياق بواسطة مستقبلها أو متلقيها ، والمعلومات أيضاً يمكن تحويلها إلى معرفة حينما تأخذ شكلاً جديداً حيث يتم ضمها مع قواعد موضوعية ومحفوظة من فترات سابقة ، حيث تعطى رؤية جديدة ، الأمر الذي يمكن معه التنبؤ بتطبيقات أو بدائل عمل ممكنة . هذا الفهم الجديد يمكن تأليفه في قواعد معرفة جديدة حيث يتم تدعيمها عن طريق متلقيها خلال الاتصالات وعمليات الملاحظة لأشكال لاحقة من البيانات أو المعلومات أو حتى المعرفة .

## المعلومات والمعرفة

بالإضافة إلى أن المعلومات غالباً ما تختلف عن المعرفة ، على الرغم من أن ذلك ليس دائماً وهناك وجهتي نظر في هذا الشأن هما:

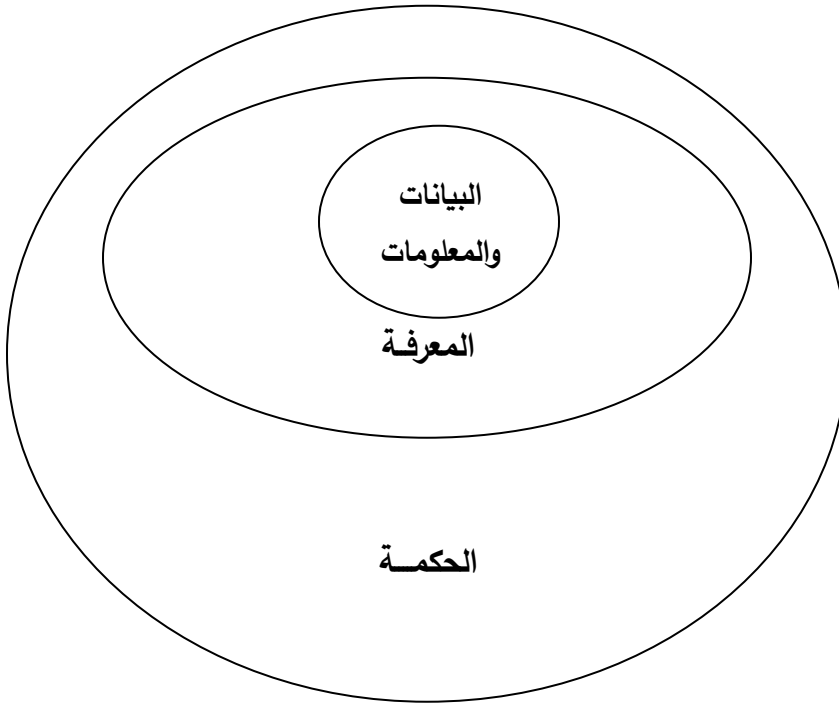
### \* وجهة النظر الأولى :

وتعتبر أن المعلومات تدفق ، ويتطابق ذلك مع عملية تشغيل المعلومات والمعرفة واعتبارها كمخزون حيث يتراكم هذا المخزون ويضاف إليهما معلومات وهكذا . \* أما وجهة النظر الثانية فتوضح أن البيانات والمعلومات والمعرفة تشكل تدرج هرمي لزيادة المعنى والعمق والعلاقة بالإجراء الفعلي . فالمعلومات هي التي تفسر البيانات وتعطيها معنى لا يمكن أن يتضح من خلال البيانات الأولية ، أما المعرفة فتمثل هيكلًا للمعلومات مع ظهور علاقات ورؤى وعموميات بحيث لا يمكن وصفها بأنها معلومات مبسطة ، وهذه الأفكار تكمل بعضها البعض ، فالمعرفة والمعلومات متشابهتان في جوهر التطبيق حيث تخفضان من حالة عدم التأكد وهما مرشد للعمل . أما المعلومات فهي الشكل المبسط من المعرفة ، ويمكن إعادة تمثيل المعلومات والتعبير عنها لفظياً (شفهياً) أو كتابتها وتخزينها واسترجاعها إلكترونياً أو من خلال طرق أخرى للتسجيل ، والمعلومات أيضاً يمكن أن تأتي من الملاحظات أو من الأفراد حاملي المعرفة أو من السجلات ، فهي تخدم هدف أو غرض التعليم والإعلام . ولكن من أجل تطبيقها كمعرفة يجب أن تكون داخل العقل البشرى .

ففى هذا السياق فإن طبيعة المعرفة تتضح من خلال نموذج ( البيانات - المعلومات - المعرفة - التكنولوجيا ) ، حيث أن الأنشطة هى التى تحدد العمليات مثل عمليات الإنتاج حيث تقدم بيانات فقط ، وهذه تعتبر تدفقات غير مهيكلة تتكون من أرقام أو خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر إليها داخل محيط مشاركة محدد ، وتتحول البيانات إلى معلومات لإظهار الهياكل والأنماط أو الأشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات، فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالمنظمة فإنها تنشئ أو تكون المعرفة (على سبيل المثال المعلومات التى تساهم فى تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة للسوق) ومن ثم تكوين معرفة للمنظمة.

كما يمكن النظر إلى البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة بصورة أكثر شمولاً كما يوضحها الشكل التالى :

شكل يوضح العلاقة بين المعلومات والمعرفة والحكمة .



يتضح من هذا الشكل أن الحكمة تحتوى فى طياتها كل من البيانات والمعلومات والمعرفة لأنها تمثل أعلى درجات المعرفة .

6- مبادئ إدارة المعرفة :

يمكن وضع عشرة مبادئ لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي :

## 1- المبدأ الأول :

- إدارة المعرفة مكافئة ( ولكنها ليست ذكية ) :  
المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى . فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار فى العماله أو الأموال تشمل ما يلي :
- الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلى .
  - القيمة المضافة للمعرفة: وذلك من خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح .
  - مداخل تطوير وتقسيم المعرفة: وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة
  - تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة .
  - تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة .

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ماهى تكلفة الجهل والقصور فى المعرفة ؟ كم تتكلف المنظمة فى حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة عن تساؤلات العملاء؟ أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتمادا على الجهل بالمعرفة .

وإذا رغبتا فى تحديد قيمة للمعرفة أيضا فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، تماما مثل تحديد قيمة الجودة فإن المنظمة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة فى المنتجات والخدمات .

## المبدأ الثانى :

تتطلب الإدارة الفعاله للمعرفة حلاولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة فى نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها فى أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشرى هو الأداة التى يوصى بها فى ذلك .

وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة فى حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالى والتي تتغير بسرعة ، ومن ثم فالحاسب الآلى هو أكثر قدرة من البشر فى ذلك .

ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئى من إدارة المعرفة بالقدر الذى يسمح باستخدام الأفراد والتكنولوجيا فى طرق مكملة لبعضها البعض.

### **المبدأ الثالث : إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا**

المعرفة تعتبر قوة ومما لا شك فيه أن إدارة المعرفة هى التزام سياسى أعلى ، حيث لابد من إجماع آراء المديرين والقادة حول ضرورة تبنى مداخل إدارة المعرفة ، كما تتحدد أيضاً سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة .

### **المبدأ الرابع : تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة**

تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية ، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسئوليات لأداء الوظائف المجموعات الرئيسية بالمنظمة .

من بين الوظائف والمهام التى يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة .

كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين . بالإضافة إلى أن مديروا المعرفة يجب ألا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معان ضمنية أكثر من أى شخص آخر . ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات.

## المبدأ الخامس : فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر

منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة ، حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكل للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين .

كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً .

ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة .

**المبدأ السادس : مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية Unnatural acts .**

يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشرك أحداً في تلك المعرفة ؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً مني ؟ .

فإذا رغبتنا في أن نكون في وضع أفضل كمديرون للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين .

وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوفر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافآت لهؤلاء .

ومن ثم مشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك .

### **المبدأ السابع : إدارة المعرفة تعنى تحسين عمليات العمل المعرفى:**

من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموماً ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة فى بعض عمليات العمل المعرفى المحددة مثل بحوث السوق ، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التى يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية فى إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث فى العمليات الرئيسية لهذه الأعمال .

وعموماً فإن أكثر مداخل التحسين فعالية هى التى تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة محققة استغلال حاملى المعرفة ، ذلك أن العمل المعرفى الخلاق يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر .

### **المبدأ الثامن : الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية :**

إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً ، ذلك أن الوصول ضرورى ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز والالتزام ، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات، وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذى يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا .

حتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة ، وخلال التفاعل المشترك مع حاملى هذه المعرفة ، ويعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التى نتلقاها معرفة ضمنية .

فشركتى تويوتا ونيسان أرسلتا مصممي السيارات لديهما إلى الولايات المتحدة لتلقى المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودى والمصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين.

## المبدأ التاسع : إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية :

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائى عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية ، سبب واحد هو الذى يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هى التى تتغير دائماً . ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة ، القضايا التنظيمية، اهتمامات العميل عادة ما تتغير ، وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة ، فالمديرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة .

هذا التغيير السريع فى بيئة المعرفة يعنى أن المنظمات يجب ألا تأخذ فى اعتبارها عنصر الوقت فى وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة ، فعندما ينتهى الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود ، ومن ثم يجب أن يكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة .

## المبدأ العاشر : تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفى :

من غير الواضح فى معظم المنظمات والتى لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟ ، هل كل المعرفة فى عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل ؟ ، ماذا تعرف عن المعرفة التى تشتق من اسطوانة الحاسب ؟ ماذا عن المعرفة التى لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم ؟

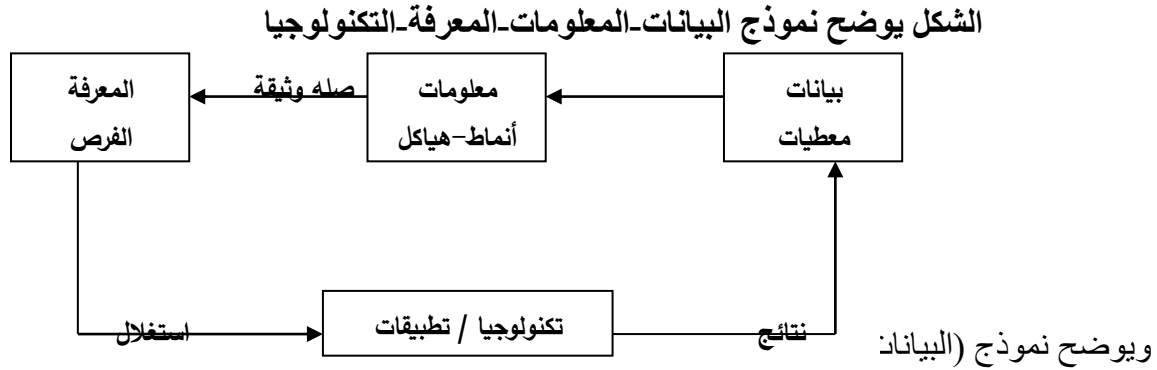
كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها ، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة ، على أى الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدى وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدى عملية توثيق أى معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم ، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة فى المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة .

## 7- إستراتيجية إدارة المعرفة :

تتضح طبيعة المعرفة تتضح من خلال نموذج (البيانات – المعلومات – المعرفة – التكنولوجيا) ، حيث أن الأنشطة هى التى تحدد العمليات مثل عمليات الإنتاج حيث تقدم بيانات فقط ، وهذه تعتبر تدفقات غير مهيكلة تتكون من أرقام أو خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر إليها داخل محيط مشاركة محدد ، وتتحول البيانات إلى معلومات لإظهار الهياكل والأنماط أو الأشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات ، فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالمنظمة فإنها تنشئ أو تكون المعرفة (على سبيل المثال المعلومات



التي تساهم فى تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة للسوق ) ومن ثم تكوين معرفة للمنظمة . وأخيراً فإن المعرفة ربما تنتشر بواسطة التكنولوجيا (على سبيل المثال الطريقة الجديدة أو الآلة الجديدة) ويأخذ هذا التأثير شكل دائرة التغذية العكسية كما يلى :

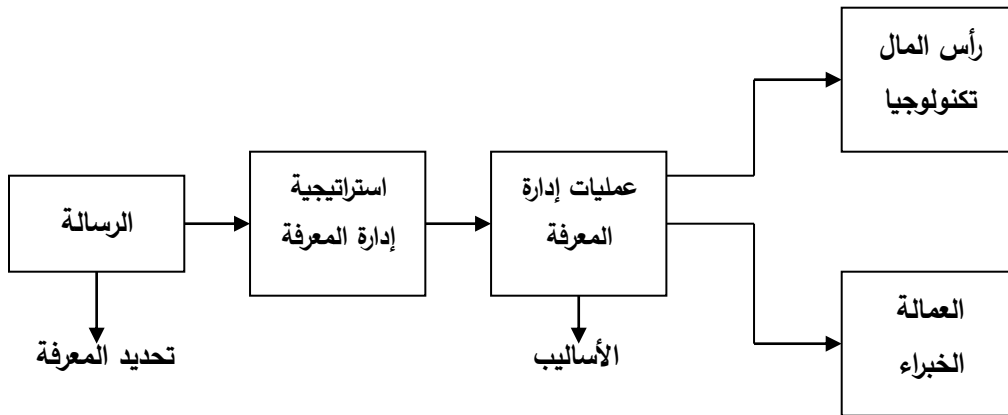


أن الاستغلال الأمثل للمعرفة يحقق مزايا تنافسية مستدامة ويتم ذلك من خلال عدد من العمليات التحويلية مثل تحليل البيانات والاتصالات لنقل المعلومات، وهذه العمليات يجب أن يتم إدارتها بكفاءة وفعالية كما يتطلب ذلك أيضا استراتيجية لإرشادها وتوجيهها، وأن تتكامل هذه الاستراتيجية مع رسالة المنظمة.

يمثل ذلك مبادئ أساسية وهامة : فالرسالة ذاتها تحدد أو تعرف المعلومات التي تشكل المعرفة اللازمة للمنظمة ، هذه المعرفة تتمثل فى المعلومات التي تسهم فى تحقيق الرسالة العامة للمنظمة ، وبالمثل تسلك استراتيجية الأعمال ذلك .

إن ترجمة الرسالة إلى استراتيجية ثم إلى عمليات تتضح من الشكل التالى :

#### شكل يوضح الرسالة – الاستراتيجية



ويجب ملاحظة أنه بنفس الطريقة فإن الاستراتيجية ربما تكون ملحة ، والرسالة الفعلية للمنظمة ربما تكون ملحة أيضا .

وتتبع استراتيجيات إدارة المعرفة في ثلاث تقسيمات هي :

1- إحرار أو لاستحواذ على المعرفة .

2- الاحتفاظ بالمعرفة .

3- استغلال المعرفة :

يمكن توضيح ذلك كما يلي :

1- إحرار أو الاستحواذ على المعرفة .

كما يجب على المنظمات أن يكون لديها استراتيجية حتى ترشدها للاستحواذ على المعرفة الجديدة. وحتى تكون قابلة للتطبيق في المستقبل، فيجب على المنظمة أن يكون لديها عمليات يمكن من خلالها الحصول على المعرفة الجديدة للمنظمة وتطبيقها. هذه المعرفة الجديدة يمكن إحرارها أو الحصول عليها في طريقتين رئيسيتين هما:

أ- الحصول على المعرفة من خارج المنظمة ويتم ذلك من خلال شرائها ، تعيين خبراء أو الترخيص من خلال براءة الاختراع.

ب- خلق المعرفة داخليا بالمنظمة ، من خلال أنشطة البحوث التطبيقية أو من خلال إحرارها بواسطة الخبرة المتاحة لدى العاملين.

وتعتبر هذه العمليات حيوية للأداء المستقبلي للمنظمة، فيجب ملاحظة أن كل أجزاء المنظمة تولد المعرفة لنوع واحد أو أكثر وسوف يؤثر جزء واحد أو كل الأجزاء على الميزة التنافسية بدرجات متفاوتة، فإدارة المعرفة للمنتجات مثل خلق الأفكار ، نظم إدخال البيانات هي محدد الأغراض (الأهداف) للاستحواذ على المعرفة، والنظم الأخرى (مثل البحوث والتطوير) تخدم نفس الغرض ولكن تظل لمدة طويلة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة:

الغرض من إستراتيجية الاحتفاظ بالمعرفة هو ضمان (المحافظة على) قاعدة المعرفة بالمنظمة هذه المعرفة هي حيوية للأداء الحالي للمنظمة، وكذلك يجب أن يتم ضمانها (صيانتها) في النقطة التي يتم استغلالها عندها.

ومن وجهة نظر المنظمة، لا توجد اختلافات مادية بين الاحتفاظ بكل من المعرفة الواضحة و المعرفة الضمنية ، ولكن العبرة بإمكانية الوصول ثم استغلال تلك المعرفة، ومن ثم التأكيد علي مدى ملكية المنظمة لها.

علي أية حال فإن الاختلافات الكبيرة بين المعرفة الواضحة و المعرفة الضمنية تنشأ حينما يتم اختبار سهولة الوصول إلي تلك المعرفة وقدرتها علي التحدى أو متطلبات الاحتفاظ بها داخل حدود المنظمة.

ويمكن القول أنه إذا كانت المعرفة لا يمكن التعبير عنها بوضوح فإنها تكون غير موجودة فكما سبق توضيحه من طرق الاحتفاظ الأخرى، فهناك طرق أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها شمول التدريب للعاملين Cross Training والتدريب أثناء الوظيفة On the job training .

كما يتطلب نشر المعرفة تأسيس نشاط الاحتفاظ ، وذلك لأن المعرفة يجب أن تظل متاحة لنقطة الإستغلال، ويجب أن يتم مشاركة المعرفة وذلك لحمايتها من الفقد أو الضياع . وفي حالة عدم حدوث ذلك فإن المنظمة يجب أن تسلك طريق البحوث و التطوير أو علي الأقل أن يكون لديها عديد من الخبراء يعملون طوال الوقت.

ومما لا شك فيه أن معظم نواتج إدارة المعرفة مثل مجموعة البرامجيات Groupware ونظم الخبرة تمثل أدوات أولية لتصميم وتخزين المعرفة ونشرها.

### 3- استغلال المعرفة :

يمثل استغلال المعرفة التقسيم الأكثر حيوية لإدارة المعرفة و ذلك لتحقيق شروط المزايا التنافسية ، نظراً لأن الاستغلال الناجح للمعرفة هو الذي يبرر وجود المنظمة اقتصادياً . وبصورة عامة فإن المعرفة التي يتم حفظها بالمنظمة ربما يتم استغلالها داخليا عن طريق المنتج Producer أو مقدم الخدمة، أو يتم استغلالها خارجياً عن طريق الترخيص ببراءات الأختراع أو التزود بالخدمات الاستشارية ، وتعتبر العمليات التي يتم من خلالها حمل المعرفة بواسطة المنظمة إلي السوق- من ضروريات الأداء الحالي و المستقبلي للمنظمة ، وعلي هذا المنوال فإن استراتيجية الاستغلال تسجل في طياتها كل من الإبتكار و التحسين المستمر.

## 8 - عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

أى عملية تساعد واحد من الاستراتيجيات الثلاثة لإدارة المعرفة يمكن النظر إليها علي أنها عملية إدارة المعرفة ، وتركز الأعمال علي إدارة المعرفة حيث تركز علي تطوير واحد أو أكثر من هذه العمليات (نظم الخبرة، البرامجيات، برامج تطوير المنتج) ، بينما يظل هناك عدم وضوح أى العمليات المحددة تساعد أى الإستراتيجيات المحددة.

لتوضيح العلاقة بين استراتيجية إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة يمكن القول أن العناصر الثلاثة للاستراتيجية وكذلك نموذج (البيانات – المعلومات- المعرفة- التكنولوجيا) وأيضا شكل ( الرسالة- الاستراتيجية – العمليات) وكذلك التركيز علي البيئة الداخلية للمنظمة وكذا علي البيئة الخارجية يستخدم كل ذلك كأبعاد لتصنيف كل عمليات إدارة المعرفة، ذلك أنه داخل كل تقسيم محدد هناك احتمال أن يكون عددا من الأساليب قابلا للتطبيق لمنظمة محددة أيضا.

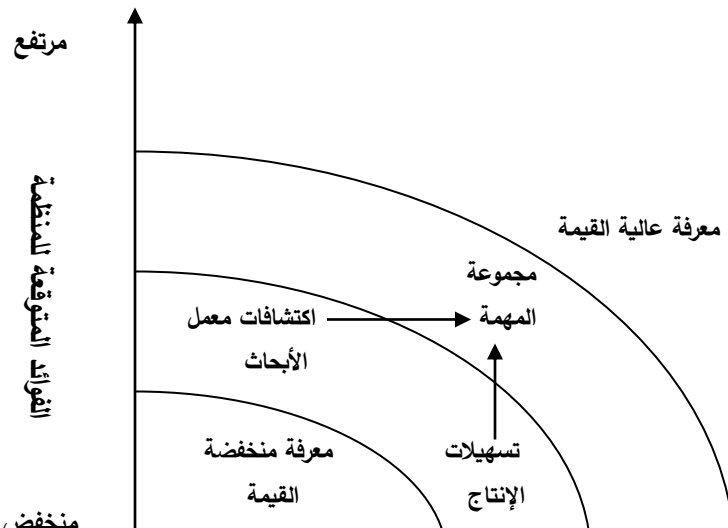
## 9- قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة :

تعتمد قدرة المنظمة على اكتشاف المعرفة على عاملين هما :

اقتصار الوصول إلى المعرفة على أشخاص معينين ، ثم الوصول إلى التكنولوجيا المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة ، وفي الحالات التي يكون فيها أحد هذه العوامل متوافر تظل المعرفة أيضاً ذات قيمة ، لأن هذه المعرفة يمكن بيعها أو تطويرها مع منظمة أخرى .

على سبيل المثال البحوث المعملية ربما تكتشف منتج صيدلي جديد ولكن حتى يمكن استغلاله لابد من الوصول إليه ، ويتطلب ذلك تسهيلات الإنتاج المطلوبة لدى القائم على التصنيع ، وكلا الجزئين يساهمان في الاستغلال الجيد وتحقيق فوائد متبادلة ، ويوضح ذلك الشكل التالي :

شكل يوضح قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة



## 10- أهمية الفرد في مجال المعرفة:

يركز تطبيق إدارة المعرفة بصورة أولية علي المظاهر التكنولوجية (الألة) لعمليات إدارة المعرفة ، ويلاحظ أنه في السنوات الأخيرة هناك زيادة في التعرف علي أهمية العنصر البشري لأن كل عمليات إدارة المعرفة تشمل أفراد يعملون في كل المجالات وعلي كل المستويات.

- وهناك فوائد مباشرة للمنظمة تتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول إلي المعرفة الناجمة عن خبرة الأفراد ذاتهم كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعملة بالمنظمة.

- أما الفوائد غير المباشرة للفرد فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية و المتطلبات الأخرى اللازمة للعملية و للفرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة.

فمقاييس الأداء هذه يجب أن يتم تصميمها من كل من القمة إلي القاعدة وأيضا من القاعدة إلي القمة لضمان عدم وجود صراعات وكذلك لضمان تحقيقها عن طريق العاملين تحت أي نظام إدارة أخر.

وسلوكيات أي فرد تتكامل بصورة طبيعية وتوجد مع ما يطلبه من الآخرين، وقضايا شخصية أخرى تقيده مهنيا ، منها الأخلاقيات ونظام القيم الفردية و التنظيمية.

فهذه القضايا تجعل سلوك الأفراد تختلف في حالة أدائهم لعمليات إدارة المعرفة، ويتضح ذلك من أخذ ثلاثة أمور تتكرر دون تغيير تتمثل في قيم القائمين علي خلق المعرفة وقيم القائمين علي التطبيق وأخيرا قيم القائمين علي تحقيق التوازن في استراتيجيات الاستحواذ علي المعرفة الجديدة، فمخزون المعرفة الجديدة و التغييرات في هذا المخزون ضروري لاستكشافها وهناك بعض القوى المتصارعة التي تحد من ذلك، فمقاومة التغيير من جانب القائمين علي التوازن لأنهم متعطلون، بينما القائمين علي الخلق ينجحون في خلق الفوضى وعدم القدرة علي التنبؤ ، ومقاومة مهام النظام مثل كتابة الوثائق، كما أن القائمين علي التطبيق ينجحون في التأثير علي التغيير الهام وذات المعني أكثر من النجاح في تحقيق الكفاءة والفعالية.

## 11- تطبيق إدارة المعرفة :

تعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد الأنظمة ، وبصفة عامة هناك عدد من الخطوات المبدئية قابلة للتطبيق في عدد كبير من المنظمات هي :

- الخطوة الأولى: هي تحديد المعرفة اللازمة بصورة فعلية للمنظمة وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لخلق محتوى جوهر الكفاءات الضرورية لنمو ونجاح المنظمة.

- الخطوة الثانية: هي تحديد محتوى وهيكل المعرفة Knowledgestructure ويعتمد ذلك على المنظمة ذاتها فكل فرد عنصر في هذا الهيكل، حيث يجب أن تفحص وتراجع قاعدة المعرفة المتاحة لديها، ويمثل ذلك مخزون رأس المال الفكري و الذي تحزره فعلياً بعمليات حفظ المعرفة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

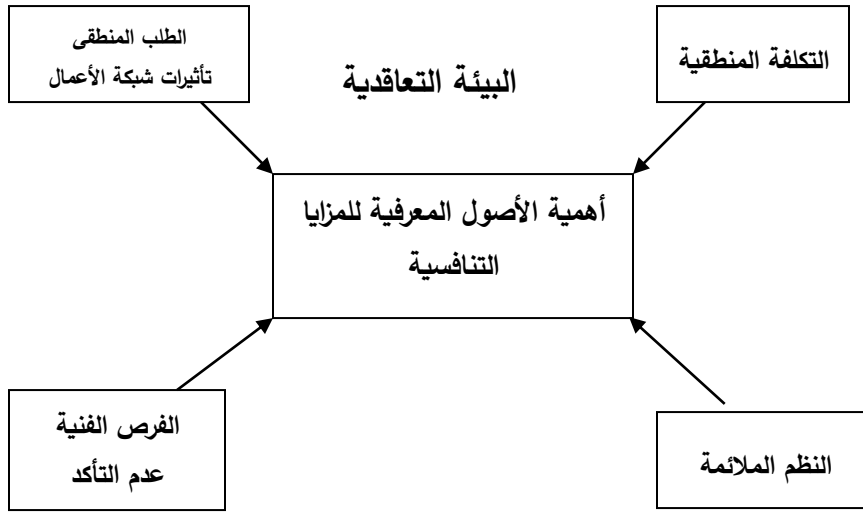
هذه المراجعة تأخذ شكل تحديد المعرفة الضمنية المحفوظة ( لدى الخبراء في كل مجال) وأيضاً المعرفة الواضحة (أى توثيق رسمي متوافر) فحينما يتم عمل قائمة بهذا ، فإن ذلك يعطي مؤشراً مرئياً للمجالات الوظيفية للتحسين اعتماداً على:

- مخاطرة فقد المعرفة ( كيف يحفظ بعض الأفراد المعرفة وكذلك صعوبة الحصول عليها مرة أخرى).
- قيمة هذه المعرفة (صعوبة التشغيل بدونها).
- تكلفة نشاط التحسين الضروري .

## 12- العوامل المؤثرة على إدارة المعرفة :

تتأثر إدارة المعرفة بعده عوامل منها ما هو داخلي مثل التكلفة المنطقية لاستخلاص المعرفة وكذلك النظم الملائمة التي تدعم خلق المعرفة داخلياً والفرص المتاحة بالمنظمة وأخيراً الطلب المنطقي على المعرفة الناتجة من المنظمة ، ومنها ما هو خارجي مثل البيئة التعاقدية والتشريعات والقواعد التي تحكم عملية نقل المعرفة بين المنظمات المختلفة .، ويوضح ذلك الشكل التالي :شكل يوضح العوامل المؤثرة على إدارة

المعرفة



بعض القضايا التي يجب دراستها لتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة هي :

- 1- تطوير وملكية وحماية والاستخدام الذكي للأصول المعرفية وليس الأصول المادية هي أساس أو الدعامة الأساسية للمزايا التنافسية في الاقتصاد الحديث .
- 2- بسبب حقوق الملكية الفكرية والحدود غير الواضحة وبسبب أن المعرفة غير متوطنة في بعض السجلات التخطيطية الافتراضية داخل المنشأة وفهم كيفية حماية أو الإبقاء أو المحافظة على المعرفة داخل المنشأة هو التحدي الرئيسي للإدارة العليا .
- 3- البيئة التنافسية اليوم تجعل المنظمات قادرة على حماية الأصول المعرفية من إعادة التعاقد عليها مرة أخرى ، ولكنها أيضاً قادرة على بناء وشراء وتجميع وإعادة تجميع ونشر وإعادة نشر الأصول المعرفية طبقاً لتغيير إحتياجات العميل وطبقاً لتغيير ظروف المنافسة ، المنشآت الناجحة في المستقبل سيكون لديها مرونة عالية وقواعد معرفية .
- 4- إدارة الموارد المعرفية ليست مثل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المعرفية تشمل إدارة حقوق الملكية الفكرية وإدارة تطوير ونقل المعرفة الفنية للصناعة والمعرفة التنظيمية .

### 13- مسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة :

نظراً لأن المعرفة لها عده خصائص تتمثل فيما يلي :

- 1- المعرفة تبدو مورداً إنتاجياً ذات أهمية بالغة وذلك حالة مساهمتها في القيمة المضافة وكذلك الأهمية الاستراتيجية .

- 2- يمكن النظر للمنظمة على أنها موقع أو مكان لخلق وتحويل المعرفة .
- 3- هناك أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة وتختلف في قابليتها للانتقال .
- 4- المعرفة الضمنية تعتبر ذات أهمية خصوصاً في تحقيق الميزة التنافسية .
- 5- المعرفة الضمنية يتم توزيعها أو تخصيصها اعتماداً على محيط المشاركة .
- 6- نقل وتوزيع المعرفة الضمنية يمثل معضلة ويتطلب آليات للتكامل .

لكل ما سبق فإن قادة المنظمات تقع على عاتقهم عدة مسؤوليات تجاه المعرفة المتوافرة لديهم قد تكون

:

- 1- أن تعي المعرفة التي لديها وتبحث عنها وتلك التي تحتاج إليها .
- 2- أن تولد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية مثل البحوث والتطوير .
- 3- أن تجعل المعرفة في متناول من يحتاج إليها من داخل المنظمة أو حتى خارجها ولو بشروط .
- 4- أن تنقل المعرفة إلى من يحتاج إليها من العاملين في أعمالهم اليومية رسمياً من خلال التدريب والتنمية ، وبشكل غير رسمي من خلال التهيئة أثناء العمل .
- 5- أن يتم تمثيل المعرفة في شكل تقارير ، ورسوم وعروض مما يسهل عليه وضعها في متناول من يحتاج إليها .
- 6- وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة .
- 7- جعل العمليات المعرفية السابقة عمليات سهلة وميسرة من خلال تطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة .



## الفصل الثامن

### نظم ادارة المعرفة

#### مقدمة :

أصبح من المعتقد الآن أن المعرفة مؤهلة لأن تكون المصدر الرئيسى للثروة فى العالم ، وهذا التطبيق ليس فقط للشركات والأفراد بل للمجتمعات والأمم ، فكما أن الأفراد والمنظمات تناضل لتنافس فى الإقتصاد العالمى اليوم ، فإن هناك حاجة أكثر من التكنولوجيا المتقدمة ذاتها حيث يجب أيضاً أن تكون هناك مساندة للهياكل الوطنية والمجتمعية وذلك لمساعدتها على إدارة الطلب المستمر والدائم للمعرفة الجديدة . وهذه

المعرفة – كثيفة الأصول تشمل القيمة ، خلق شبكات الأعمال ، التطبيقات المجتمعية ، لجان النصح والمشورة وأخيراً موارد التدريب والتعليم.

بعض المنظمات تولد كل المعرفة الضمنية من خلال التطوير التكنولوجي المستمر والبعض الآخر، علاوة على ذلك غالباً ما يلجأ للمصادر الخارجية مثل الموردين، التجار، الجامعات بل وحتى المنافسين . على أية حال الطبيعة الضمنية والمعقدة لمعظم المعرفة ذات القيمة (الأكثر قيمة) يجعل من الصعب الإستحواذ عليها . وهناك إدراك متزايد بأن التدفق التكنولوجي الناجح فيما يتعلق بمساندة نقل التكنولوجيا يضمن إستمرارية الميزه التنافسية للمنشأة إعتياداً على القدرة التي بها تولد المعرفة ويتم تصنيفها ومشاركتها داخل المنظمة . فوجود ثقافة التعاون هي شرط أو مطلب أساسي لنقل المعرفة بين الأفراد والمجموعات ، ذلك أنه بدون الآلية الملائمة لتشجيع هذا التعاون وكذلك التداخلات التكنولوجية والهيكلية لتسهيل نقل المعرفة ربما لا تتم عملية نقل المعرفة بنجاح .

الواقع أنه ومنذ أوائل القرن العشرين قد حدثت نقلة في الفكر الاقتصادي والإداري إذ اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد نجاح الشركات والأمم في المنافسة الصناعية وازداد التركيز على عنصر المعرفة ، وقد أضحى المفكرون والممارسون على حد سواء يقررون بشكل لا يأتيه الشك من بين يديهم ولا من خلفه بأن المعرفة ووليدها الابتكار ، يلعبان دوراً رئيسياً حاسماً في تحقيق النجاح في المنافسة وأصبح التعبير " حاملي المعرفة" أو " منتجو المعرفة " Knowledge Workers تعبيراً شائعاً ومعترفاً به في المنظمات .

مع تزايد أهمية المعرفة ، فقد ازدادت الحاجة إلى النظر إلى المعرفة وإدارتها على أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة وغدت النظرة إلى المعرفة – رغم أنها أمراً غير ملموس في أحيان كثيرة – على أنها ذات قيمة كبيرة وتعتبر من الأصول الاستراتيجية .

ضاعف من الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي ذي قيمة – في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات – الانفجار المعرفي الذي صاحب حركة العولمة بقواها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية وسرعة التغيرات في تلك القوى ، وتناقص أعداد العاملين في الشركات وازدياد عدد المنظمات ، والانتساع الجغرافي للمصاحب لعولمة الأسواق ، وظهور هياكل تنظيمية جديدة بظهور شبكات من المنظمات وظهور السلع والخدمات ذات الكثافة المعرفية وكذلك الثورة في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات .

ونستطيع أن نقول أن العالم مر في ثلاث مراحل في تحويل المعرفة (Knowledge transformation) وهي :

- 4- عصر التنوير (Enlightenment)، وفيه كانت المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة .
- 5- العصر الصناعي (The Industrial Era) وفيه ساد الاتجاه إلى تطبيق المعرفة .
- 6- عصر المعرفة وفيه يسود الاتجاه المتمثل في التعرف على (معرفة) المعرفة ( Knowledge ) (about Knowledge) وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة . ويمثل هذا العصر القول المشهور " ماذا يحدث لو أننا عرفنا (فهمنا) حقيقة ما نعرف " If Only We Knew What We Know .

كما أن خطة التنمية المستدامة لأي مجتمع لا بد أن تضمن تزايد رصيد الأصول الرأسمالية الشاملة مع مرور الوقت أو على الأقل يظل ثابت ، حيث تشمل هذه الأصول رأس المال التصنيعي (مثل الآلات وطرق التصنيع) ورأس المال البشري (المعرفة والمهارات) ورأس المال الاجتماعي (العلاقات والمؤسسات) ورأس المال البيئي (الغابات والشعب المرجانية) .

لعل البيئة النظيفة وسلامة التوازن الايكولوجي من أهم عناصر منظومة التنمية البشرية والتي تضم عدة عناصر هي : \* أوضاع التنظيم السياسي \* أنماط الإنتاج والاستهلاك \* تركيب وتحرك البنية الاجتماعية \* إصلاح البيئة وسلامة التوازن الايكولوجي \* مقومات الاعتماد على الذات \* الموارد التنظيمية المؤسسية \* إنتاج المعرفة ونشرها وتوزيعها.