

## واقع تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من الدول

### The reality of the application of knowledge management, a case study, a group of countries

بلقايد محمد جواد<sup>1\*</sup>، علام فاطمة<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> جامعة تلمسان (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة تلمسان (الجزائر)،

تاريخ الاستلام: 2023/06/03 تاريخ القبول: 2023/06/18 تاريخ النشر: 2023/06/30

**ملخص:** تضمن إدارة المعرفة للمؤسسات المعاصرة توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتشجيع الإبداع وتحقيق القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليس كل المعارف ذات قيمة، لذلك ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة التي يستفيد منها الأفراد والتي تستخدم في نشاطاتها وعملياتها باعتبارها مركزا لمختلف العمليات والوظائف التنظيمية.

نحاول من خلال هذه الورقة البحثية تعريف إدارة المعرفة، من خلال التفسيرات التي قدمت من طرف المؤلفين بالإضافة إلى معرفة متطلبات تطبيق هذه الإدارة في مجموعة من الدول والتي اعتمدت معظمها على تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتي تعتبر ابرز عنصر في هذه المتطلبات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة, تطبيقاتها, تكنولوجيا الاعلام.

**Abstract:** Knowledge management of contemporary institutions guarantees the generation of knowledge, distributed and practically to help take administrative decisions, encourage creativity and achieve competitiveness, achieve strategic goals, increase their value, and improve their performance, not all information represents knowledge, and not all knowledge of value, so the administration should capture the knowledge that benefits from us Individuals, which are used in their activities and operations as a center for various processes and organizational functions.

Through this research paper, we try to express knowledge management, through the interpretations presented by the authors in addition to knowing the requirements for applying this administration in a group of countries, most of which relied on media and communication technologies, which are the most prominent element in these requirements.

**Keywords:** Knowledge management, its applications, media technology

#### 1- تمهيد :

• بلقايد محمد جواد.

في ظل التغيرات الجديدة التي يشهدها العالم في شتى المجالات، وما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع وواسع النطاق، أصبحت فيها لقدرة على الإنتاج والتقدم تعتمد على القدرة على الإبداع والابتكار، وتحويل المعلومات إلى معرفة، ثم تحويل هذه المعرفة إلى منتج متميز، حتى أصبح يطلق

على هذا العصر عصر المعرفة. هذا الدور الذي أصبحت تلعبه المعرفة في توليد الثروة وزيادتها وتراكمها من خلال الإسهام في تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلفة الإنتاج، أدى إلى ظهور اقتصاد جديد هو اقتصاد المعرفة، الذي أخذ يتطور بسرعة وعلى نطاق واسع، وبدأت خصائصه تتجذر، ومبادئه تتوسع في مواجهة الاقتصاد التقليدي.

لقد أدى تعاظم قدرات الحاسبات الآلية و تطور تقنية المعلومات واندماجها مع تقنية الاتصالات، و تصاعد حركة البحث العلمي و التطوير التقني على كافة الأصعدة و في مختلف مجالات التخصص، إلى تضخم المصادر المعرفية و تيسر سبل التعرف عليها باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المتمثلة أساسا في شبكة الأنترنت و شبكات الأنترنت وغيرها من وسائل تقنية متطورة تتيح للإدارة الوصول إلى حصيلة الفكر الإنساني ومستجدات العلم بسرعة هائلة و تكلفة تكاد تكون منعدمة، ومن ثم تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات و توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، و كذلك تجميعها وخلق مستودعات الذاتية للمعرفة الناشئة عن تطبيق تلك المعلومات، وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تكرس معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة، ثم توظيف تلك المعرفة والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها تعبير " إدارة المعرفة".

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد التي تعمل على خلق المعرفة .

ومن أجل توضيح ما سبق ارتأينا أن يكون هيكل و محاور البحث على الشكل التالي:

1- الإطار المنهجي للبحث

2- مدخل إلى إدارة المعرفة

3- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

4- تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة المعرفة

2.1 الإطار المنهجي للبحث:

- أهداف البحث:

من أهداف البحث التي نسعى إلى تحقيقها:

- تسليط الضوء على مصطلح إدارة المعرفة.

- توضيح أهمية موضوع إدارة المعرفة و تطبيقها في الدول محل الدراسة.

- الرغبة في التعرف على تجارب الدول الأجنبية في تطبيق إدارة المعرفة من أجل الاستفادة منها في الجزائر.

## - أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة من خلال الموضوع الذي نعالجه، والذي يتعلق بواقع إدارة المعرفة في مجموعة من الدول، و الذي يعتبر من أهم المواضيع المطروحة في الإدارة المعاصرة، وذلك نظرا لان تطبيق إدارة المعرفة يساهم في تحقيق أهداف الدول و دعم سياساتها التنموية.

## - إشكالية البحث:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات وتغيرات هائلة في مختلف المجالات، ومن ابرز هذه المتغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، فقد أصبحت هذه الأخيرة موردا أساسيا في عملية الإنتاج حيث أصبحت عاملا في توليد الثروة وتحقيق رفاهية على مستوى العالمي، ومن هنا كانت الثروة الإدارية المعاصرة مصاحبة للنمط الاقتصادي الجديد والتي شاعت تحت السنوات الأخيرة باسم إدارة المعرفة، فقامت العديد من الدول العالمية والعربية بإجراء تجارب حول إدارة المعرفة وذلك من اجل تعزيزها لمواكبة التغيرات وتحقيق التطور والاستمرار والبقاء، وبناءا على ذلك يمكن حصر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع إدارة المعرفة في الدول محل الدراسة؟

## - فرضيات الدراسة

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

- يختلف مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الدول محل الدراسة.

- تقوم الدول محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة من خلال توفير متطلباتها وتنفيذ العمليات الجوهرية الخاصة بها.

## - المنهجية العلمية المستعملة في البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة ولكي تتمكن من اختبار صحة الفرضيات وإيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا في دراستنا على المرح بين المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك بالاعتماد على:

- جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر سواء العربية أو الأجنبية بالإضافة إلى المقالات والمجلات العلمية ومذكرات التخرج مع استعمال المسح الإلكتروني عن طريق شبكة الانترنت.

- الاعتماد على تجارب دول سابقة في مجال تطبيق إدارة المعرفة.

## 2.1 - إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. قبل ظهور مصطلح إدارة المعرفة كانت هنا كבודار مهدت لها حيث انه في عام 1980 إلى (Edward Freignebaum) وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه Knowledgeis Power "عبارته الشهيرة "المعرفة قوة

ومع ولادتها استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس "Knowledge Engineering" هندسة المعرفة.

وفي عام 1997 م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" knowledge « management وليونارد (Nonaka&Takeuchi) أكد الكتاب أن الأكثر شهرة في المجال من قبل نوناكاوتاكوشيا (1995

على أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً (Leonard-Barton) بارتون (1995) وكيف تستخدم ما تعرفه بفاعلية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة.

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تعني هيكلية المعلومة من أجل بناء المعارف المنظمة (pesqueux, 2006) ويقصد بإدارة المعرفة "التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما، حيث ينظر إليها على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة، والهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات."

وبتعريف آخر فإدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي.

وكما يؤكد: Robert vazille إدارة المعرفة هي إعطاء الأولوية للمعرفة في أهدافنا (أوليواتنا). (Vazille) لماذا نعطيها الأولوية؟

لأننا لما نعرف كل شيء يصبح محدد، سريع، مبتكر ومبدع. هكذا ينخفض القلق وتتحرك الطاقة الداخلية الكامنة في الأفراد. لماذا في أهدافنا؟ بكل بساطة لان زمن الموسوعات تراجع ولان مجال المعارف الآن أصبح أوسع وأكبر.

هي: "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف الى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة الإيجابية والسلبية منها في مختلف أنواع العمليات وادارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف المرغوبة بها. (حجازي، 2005)

إدارة المعرفة هي منهجية عمل مقصودة، واستراتيجية لتحسين تعمل على اختيار، وتخزين، وتنظيم، وجمع، ونقل المعلومات الأساسية لأعمال المؤسسة من أجل تحسين أداء العاملين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات. (Bergeron, 2003 p.08-09)

التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة او قياسا الى إنجازات الموظفين.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة: تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها لتوليد الإيرادات الجديدة
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة..
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتها.

### ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

#### 1. الهياكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد. ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة (9).

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصفوي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياض عنها نشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

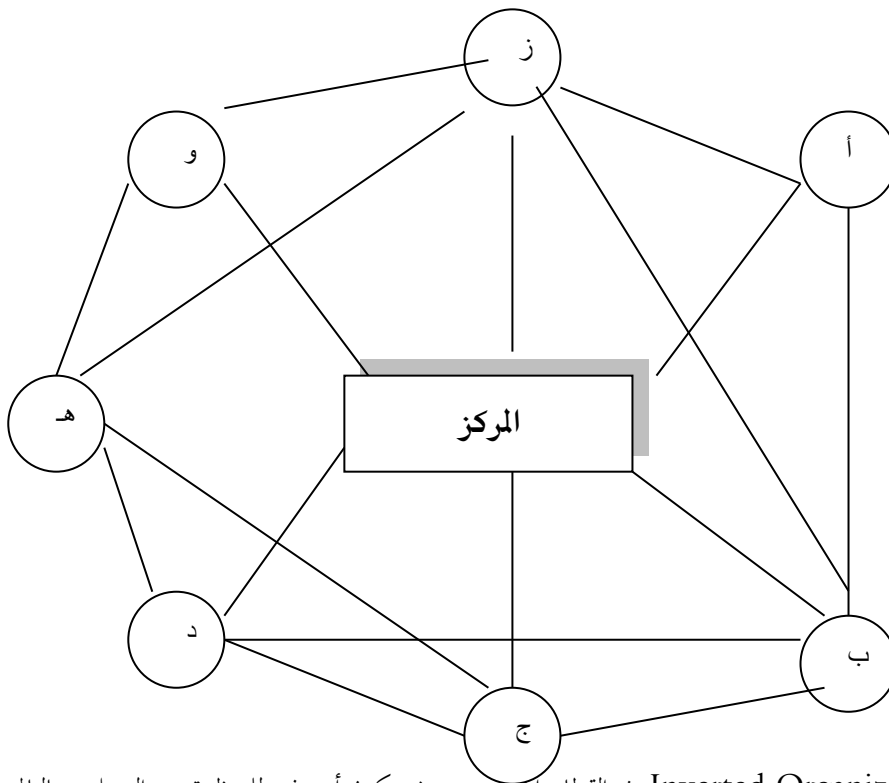
وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة. وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية **Infinitely Flat** بقلّة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة (الشكل رقم 1). وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو ال Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

الشكل رقم (1): الهيكل العنكبوتي



وتوجد المنظمات المعكوسة Inverted Organizations في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة. ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة. وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم.

ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين. وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه.

ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك لكي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

\*التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

\*التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشترك الجميع في تخليقها.

\* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وقد قامت شركة روفر Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم كما تبنت هيكلاً تنظيمياً مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية. وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة

وفي عام 1991، كانت شركة ناشيونال سيمكوندكتور National Semiconductor - شركة تعمل في مجال التكنولوجيا- تعاني تعثراً، حيث وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام، وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها والمشاركة فيها في المنظمة. ولحل هذه المشاكل، تم تعيين قيادة جديدة للشركة قررت التركيز على إدارة المعرفة في المنظمة. وبعد أقل من 4 سنوات، تحسن موقف الشركة كثيراً، حيث أصبحت إيراداتها 2 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار. ومن الأشياء الملفتة التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة

## 2- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل 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، لا بد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد 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.

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة. كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمي كون دكتور Semiconductor National بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين

### 3- دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

### 4- تكنولوجيا المعلومات:

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة. وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل: فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة. وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، الخ. كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول

إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة. أما المرحلة الثانية (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية E-business، والمعاملات البنكية.. الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها. وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ. بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة.

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات (22).

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي (23): القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.

وكان انتشار المتصفح Browser بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة. وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين، وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تحتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة Chief Knowledge Office Knowledge Department Manager ، ويقوم مدير المعرفة بالآتي (24):

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.

- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.

- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.

- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وان تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات.

2.1- تجارب بعض الدول في تطبيق إدارة المعرفة.

1- تجارب الدول الأجنبية

## - تجربة كوريا الجنوبية

إن النشر الواسع للأنترنت ذو النطاق السريع لم يساهم على نحو إيجابي في تنافسية الاقتصاد الوطني فحسب بل نمو التجارة الإلكترونية والمبادرات الحكومية الإلكترونية، وتتضمن بعض العوامل المتعلقة بالنشر التي ساهمت في تنافسية كوريا الجنوبية، المعدلات المرتفعة لمعرفة القراءة والكتابة وتوفر العلماء والمهندسين فضلا عن مراكز البحث المتخصصة، ونتيجة للإصلاحات الكبيرة التي بدأت في ستينات القرن الماضي، بلغ معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي في كوريا الجنوبية % 100 في سنة 1970، وتزايد عدد الباحثين الحاصلين على درجة الدكتوراه عشرة أضعاف من 3,417 إلى 36,106 خلال الفترة من 1980 إلى 1996. ومن المجالات الأخرى التي تميزت بها كوريا الجنوبية، تنفيذ إعادة هندسة عمليات الأعمال وحل المشكلات وممارسات إدارة الجودة مثل "6 سيجما" (الاقتصادية، ص.12)

### ب- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

ازدهرت أنشطة البحث والتطوير من خلال التمويل المخصص للمؤسسة الوطنية للعلوم الذي تضاعف بناء على طلب إدارة الرئيس السابق جورج بوش عام 2007، ومن المتوقع أن يتضاعف مرة أخرى تحت إدارة الرئيس أوباما، وعلى الرغم من الضربة الموجهة التي تلقاها الاقتصاد الأمريكي في عامي 2009 و2010 جراء الكساد الاقتصادي الناجم عن أزمة القروض العقارية، لا تزال الجامعات ومراكز البحث تحصل على تمويل سخّي من الأموال العامة والمؤسسات الخاصة ومن الصناديق الصناعية أيضا، وبينما ضخت إدارة الرئيس أوباما استثمارا خاصا بالعلوم والتكنولوجيا والابتكار في خطة الحوافز الثانية في أواخر عام 2009، وهو استثمار عاد بالفائدة أيضا على أنشطة البحث والتطوير، فإنه ثمة خطر واضح اليوم أن يقابل أي ارتفاع في التمويل من الحكومة الاتحادية خفض في التمويل الصادر عن حكومات الولايات والأموال الخاصة، لكن على الرغم من هذا الواقع، التزمت إدارة الرئيس أوباما بالتزام هام بزيادة حصة الإنفاق المحلي الإجمالي من الناتج المحلي من 3% إلى 2.7%،

ومن الجدير بالذكر أن هذه الإدارة تشدد على البحث والتطوير في مجال الطاقة لاسيما الطاقة غير المضرّة بالبيئة، وتجدد الإشارة أن إلى شركات صناعة الأدوية هي من الشركات التي تنفق أكبر قدر من الأموال على البحث والتطوير كما لا يزال النظام الجامعي الأمريكي يحتل المرتبة الأولى في العالم من حيث البحوث، من مجمل المقالات الخاصة بالعلوم والتكنولوجيا التي صدرت في مجلات مدرجة في فهرس الاقتباسات العلمية مؤلفا أمريكيا واحدا على الأقل، فضلا عن ذلك فإن 19 مؤسسة من أصل المؤسسات 25 التي صنفتها معهد التعليم العالي التابع لجامعة شنغهاي جياو تونغ عام 2008 كان مقرها في الولايات المتحدة، واحتلت الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة الأولى في العالم لما حققت من نسبة 27,7% من المجموع العالمي للمنشورات سنة 2008

كما أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية أكثر مجتمعات العالم تقدما في المعلومات، وأول بلد تصل فيه الشبكة العنكبوتية إلى مستوى جماهيري، حيث إن خمس ( 5/1 ) البيوت الأمريكية على اتصال مباشر بالأنترنت، كما أن 30 مليون أمريكي يمكن لهم التواصل عن طريق الشبكة من خلال المدرسة أو الجامعة أو مكان العمل، كما أن 10% منهم يستخدمون الأنترنت بانتظام لشراء منتجات وبيع وخدمات، و في الواقع تتخذ معظم شركات التزويد بخدمات الأنترنت التي أصبح لها نفوذ عالمي من الولايات المتحدة الأمريكية مقرا لها مثل: جوجل، فايسبوك، ياهو، يوتيوب، ويكيبيديا، تويتر، كما تمكنت من إحلال منتجات الاستهلاك الكبير بمنتجات معقدة جديدة تتضمن رأس مال فكري معرّي، وأصبحت صادرات الولايات المتحدة الأمريكية تتضمن بالدرجة الأولى منتجات ذات قيمة تقنية عالية، وهي تسيطر على % 90 من مواقع الشبكة العنكبوتية، ولقد دأبت الثقافة الأمريكية على الإبداع والابتكار، وتمجيد الفرد وريادة الأعمال، وتربية المبدعين وفتح المجال للمواهب والطاقت المبدعة. (اليونيسكو، 2010، ص.14)

### ج- تجربة كندا:

في مارس 2010، تعهدت الحكومة الاتحادية بالاستثمار في مجموعة من التدابير الجديدة لتعزيز البحوث في فترة العامين 2010-2011 وتشمل توفير منح دراسية لطلبة الدراسات العليا بعد مرحلة الدكتوراه وتقديم المزيد من الأموال الحكومية للبحوث إلى مجالس المنح والمجموعات الإقليمية المعنية بالابتكار، وتخصص حصة كبيرة من هذا التمويل للبحوث المتعلقة بالفيزياء الجزيئية والنووية، وللجيل المقبل من تكنولوجيات الأقمار الصناعية

. بدأت الاستثمارات المتواصلة في البحث والتطوير تجني ثمارها، ففي الفترة الممتدة من عام 2002 إلى عام 2008، ارتفع عدد المنشورات العلمية الكندية في فهرس الاقتباسات العلمية بما يناهز 14000 منشور، ومع أنه يمكن لكندا أن تعزى بقطاعها الأكاديمي الحيوي وبالإنفاق السخي للقطاع العام على العلوم والتكنولوجيا والابتكار والبحث والتطوير، فإن الكثير من الشركات لم تنجح بعد في استيعاب ثقافة توليد المعرفة ومشكلة الإنتاجية التي تعاني منها كندا هي في الأساس مشكلة ابتكار على مستوى الشركات، ويبدو أن البحوث الأكاديمية تعتبر في غالب الأحيان بديلا لأنشطة البحث والتطوير في الميدان الصناعي، نتيجة لأداء الشركات الضعيف في مجال البحث والتطوير

. كما عمدت الحكومة الاتحادية إلى تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص من خلال مبادرتين ناجحتين: هما الاتفاق الذي وقعته الحكومة الاتحادية ورابطة الجامعات والكليات الكندية لمضاعفة حجم البحوث وزيادة عدد نتائج البحوث التي يتم تسويقها بثلاثة أضعاف، وشبكة مراكز الامتياز التي تجمع اليوم 17 مركزا في شتى أنحاء كندا (اليونيسكو، 2010، ص.14).

### دخيرة سنغافورة:

تحتل سنغافورة المرتبة الأولى بين بلدان المنطقة من حيث وتيرة ارتفاع الاستثمارات في مجال العلوم فهي فترة الممتدة من عام 2000 إلى 2007، ارتفعت كثافة البحث والتطوير من 1.9% إلى 2.5% وارتفاع عدد الباحثين إلى 6088 باحثا لكل مليون نسمة أي بنسبه 50% ويفيد البنك الدولي بان لفيتنام وسنغافورة هما البلدان الوحيدان اللذان نجح في تحسين تصنيفهما في مؤشر المعرفة بين عامي 1995 و 2008، وهو الناتج عن زيادة عدد العلماء المقيمين العائدين من الخارج للعمل في المختبرات الوطنية التي تحصل على قدر واف من التمويل.

وتهدف إحدى الاستراتيجيات الوطنية الرئيسية إلى جمع معاهد البحث المتخصصة في التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبحوث البيولوجيا الطبية في مركزين وطنيين للمعارف حيث حولت سنغافورة إلى مركز ناشئ لتكنولوجيا البيولوجيا الطبية والهندسة.

كما تؤكد تجربته سنغافورة على ركائز مهمة، وهي ارتكاز على الرأس المال البشري العالي المهارة والكثيف المعرفة، وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، والمحافظة على علاقات مستقرة وسليمة مع بلدان الجوار (الصين وماليزيا)، مع الاهتمام بتحسين مناخ العمل ويقترن ذلك بالاهتمام بالبحث والتطوير، وإنشاء شهادة الجدارة الوطنية (النظام الوطني للمؤهلات)، ومع ذلك يهدف توفير احتياجات الصناعة بالمقاييس المطلوبة وإدخاله برامج التدريب المستمر، ويرتكزوا ذلك كله على مبدأ العدالة الاجتماعية، بداية من توفير السكن لكل مواطن وبناء نظام تعليمي يوفر التعليم العالي الجودة للمجتمع وتقديم الدعم الحكومي للتعليم والصحة (مكتوم، 2014، ص.210).

### ث - تجربة الصين:

أحرزت الصين تقدما كبيرا في مجال التنمية الاقتصادية خلال العقد الماضي، ففي جويلية 2010 حله الصين محل اليابان التي أصبحت بذلك ثاني أكبر اقتصاد وطني في العالم، إلى جانبي ذلك ارتفعت كثافة البحث والتطوير في الصين بسته أضعاف، حيث بلغت حصة الصين من إجمالي المنشورات العلمية العالمية بنسبه 10%، مع أن تأثير المقالات الصينية المدرجة في فهرس الاقتباسات العلمية، لا يزال عند مستوى منخفض جدا بحيث تأتي الصين بعد جمهورية كوريا مباشرة ولتشارك في المرتبة نفسها مع الهند، فيما يخص الأوراق العلمية، كما وضعت الحكومة عددا من السياسات بغية الحفاظ على ارتفاع معدل النمو وجعل، الصين دولة يدفعها عامل الابتكار بحلول عام 2020، وهو الهدف الطموح المحدد في وثيقة الخطة الوطنية لتنمية العلوم والتكنولوجيا على أجلين متوسط وطويل التي اعتمدت في عام 2005، ويتمثل احد الأهداف الأخرى في زيادة نسبة الإنفاق المحلي

الإجمالي على البحث والتطوير إلى الناتج المحلي الإجمالي من 15% إلى 25% بحلول عام 2020، وتعد تجريره الصين من التجارب الرائدة على صعيد التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع معرفه وذلك من خلال توجيهاتها البناءة في إدارة المعرفة التي تمتلكها، فقد ركزت الحكومة الصينية على دور التعليم والبحث العلمي وتعزيز ثقافة الإبداع في التنمية البشرية، وذلك بهدف تحسين مستوى المعيشة للمجتمع الصيني ومعالجه القضايا الاقتصادية الاجتماعية والمحلية (technology, 2010, p.21).

بدأت العام 1993 الانطلاقة المحلية في تطوير التعليم والتقدم العلمي الصيني، واعتماد رؤية إستراتيجية شعارها إنعاش الصين من خلال العلوم والتكنولوجيا والمعرفة، وحددت أهدافها ينبغي الوصول إليها تمثلت في زيادة معدلات انتساب إلى التعليم والتعزيز التعليم المهني، توسيع التعليم العالي واستئصال الأمية، و مضاعفة الجهود في العلوم والتكنولوجيا في موازنة العمل على متابعة جهود تحسين جودة التعليم وتأسيس وتشجيع النظام للابتكار والاختراع في مجالات العلوم والتكنولوجيا، من خلال تطبيق الفكرة الإستراتيجية بناء شعب موجه ذو مواهب إستراتيجية، التي تهدف إلى ممارسة الشعب للإبداع ودعم العلماء واعتماد بيئة مثالية

لتحضير أجيال جديدة وتعليمهم لكيفية إدارة وتحضير المشاريع، تفعيل برامج إدارة المعرفة ومتابعة الاختراعات حتى المباشرة في الإنتاج والتسويق.

## 2- تجارب بعض الدول العربية:

### أ- تجربة السعودية:

اعتمدت المملكة العربية السعودية خطة وطنية للعلوم والتكنولوجيا عام 2003 ونجد من بين المبادرات مبادرة مؤسسة الملك عبد العزيز لرعاية الموهوبين "موهبة" التي تتمثل رسالتها الأساسية في اكتشاف الموهوبين ورعايتهم، حيث نظمت عددا كبيرا من المحاضرات والندوات في مجال تنمية المواهب في مناطق مختلفة من السعودية، كما قامت بنشر مجلة "موهبة"، بالإضافة إلى إنشائها لقسم دعم المخترعين السعوديين وخدمة التنمية وجعل المعرفة طريقا لتحقيقها، تسعى المؤسسة لإنشاء حاضنة للمخترعات بهدف تطويرها وتحويلها إلى سلع وخدمات، عن طريق عقد جلسات تسويقية تجمع بين المخترع والجهات ذات العلاقة بهذا الاختراع، سواء كانت من القطاع الخاص أو الحكومي، كما تدعم المؤسسة الإبداعات الفنية والثقافية إيماناً منها بأهمية الإبداع كجانب من جوانب المعرفة إلى جانب الاختراعات العلمية (مكتوم م.، 2009، ص75.76).

تمثل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية الوكالة العلمية الوطنية في المملكة العربية السعودية ومختبراتها الوطنية في آن واحد، حيث تشمل وظيفة الوكالة العلمية وضع السياسات العلمية والتكنولوجية، جمع البيانات، وتمويل البحوث الخارجية وخدمات مثل مكتب براءات الاختراع، وتعتبر هذه المدينة دعم الابتكار الوطني لنقل التكنولوجيا بين معاهد البحوث الصناعة (المتحدة، 2014، ص114).

### ب- تجربة عمان:

أسست مؤسسة الأبحاث العالمية في مسقط عام 2005 كمؤسسة غير حكومية مستقلة وغير ربحية، تهدف إلى القيام بأبحاث حول قضايا اقتصادية محلية وعالمية، مع التركيز على العالم العربي علما بأن المؤسسة هي العضو الإقليمي لشبكة معهد فريزر للحريات الاقتصادية.

تقدم جلالة الملك عبد الله الثاني بتخصيص جائزة للتميز والإبداع في المؤسسات، والتي تعتبر الحافز للعديد من المؤسسات للتميز في العمل المؤسسي، حيث تعتبر هذه المبادرة شعلة انطلاقاً لأمانة عمان الكبرى من أجل تطوير سياساتها وبناء استراتيجياتها للوصول إلى التميز، من أجل تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بمستويات عالية من الجودة والكفاءة، لهذا سعت أمانة عمان إلى تطوير إستراتيجية إدارة المعرفة ضمن خطة وضعتها لترسيخ هذا المفهوم و بناء مؤسسة متعلمة مميزة ومبدعة عبر المشاركة الفاعلة والشاملة ما بين الأمانة والجمهور لبناء قاعدة المجتمع العربي، ولقد تم تبني معيار إدارة المعرفة ضمن خمس معايير شكلت هرم التميز في علاقة متبادلة تمثلت في: معيار القيادة، معيار الأفراد، معيار العمليات، معيار المالية ومعيار المعرفة، وقد تم البدء في معيار إدارة المعرفة في عام 2003، حيث كان العمل للسنة الأولى يدور حول التوعية

بالمفهوم ونشره داخل الأمانة، ثم في مرحلة أخرى تم بناء إستراتيجية خاصة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة وذلك انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية لأمانة عمان ، والتي نصت على ذلك، وقد ارتكز العمل في تطبيق مفهوم إدارة المعرفة على أربعة محاور هي: الوعي والالتزام، التخطيط، التنفيذ، نشر وتعميم المعرفة والاتصالات (رمضان، 2010، ص41.49).

### ج- تجربة الإمارات العربية:

تم استكمال إنشاء مدينة دبي الأكاديمية العالمية عام 2012 والذي انطلق في شهر ماي 2006، والذي سيكون مركزاً للمدارس والكليات والجامعات، ويتوقع أن يرتاد هذه المدينة في عام 2015 أكثر من 40 ألف طالب.

من مبادرات تعزيز الابتكار في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإمارات العربية المتحدة تكوين صندوق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قصد إتاحة خدمات تمويل واستشارات موجهة للشركات والمنظمات والأفراد، بغية تمكينهم من تطوير رأس المال الابتكار والمعرفة لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة من خلال البحث والتعليم والريادة، كما ترعى هيئة تنظيم الاتصالات بالإمارات العربية المتحدة من خلال هذا الصندوق مواصلة 56 طالبا لمسارهم الأكاديمي في جامعة الشارقة من الطلاب الإماراتيين المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

نذكر كذلك من أهم الجهود التي توجه الدعم للمعرفة والإبداع، تأسيس مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم عام 2007، الذي خصص مبلغ 10 بلايين دولار كوقف معربي، حيث حددت المؤسسة أهدافاً رئيسية تتلخص في تطوير القدرات المعرفية والبشرية في المنطقة العربية، والاستفادة من تلك القدرات في إيجاد جيل جديد من القيادات القادرة على دعم جهود التنمية الشاملة في شتى أنحاء العالم العربي، كما أطلقت المؤسسة برامج بعثات دراسية مثل "برنامج محمد بن راشد آل مكتوم للبعثات" الذي يندرج تحت قطاع المعرفة والتعليم، ويقدم منحاً دراسية مجانية إلى كبرى الجامعات العالمية للطلاب العرب المؤهلين م تليها المبادرة الثانية "دبي العطاء" لتكون امتداداً للوقف السابق .

كما أقيمت المؤسسة العربية للعلوم والتكنولوجيا، ومقرها الشارقة لتوثيق الصلة بين عالم الإنتاج والجامعات ومراكز البحوث داخل وخارج الوطن العربي وذلك من خلال تشجيع الشركات على توفير التمويلات اللازمة لتوظيف الأبحاث في المجالات الإستراتيجية والمتعلقة بالتنمية الاقتصادية (المتحدة، 2014، ص114، صفحة 76).

### د- تجربة مصر:

تبني مصر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات كجزء من برنامج تنمية وطني بخطه رئيسيه لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأعدده عام 2009، وقد كان لهيئة تنمية الصناعة التكنولوجيا المعلومات ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دور حيوي في إقامة القرية التكنولوجية بالمعادي جنوبي القاهرة، وقرية الذكية التي أنشأت عام 2003 في إحدى ضواحي القاهرة الغربية حيث تضم ما يزيد عن 120 شركة و 28,000 متخصص، ومن المتوقع أن يؤدي مركز اتصالات المعادي دوراً رئيسياً للتعاقد الخارجي وان يجني 40.000 فرصة عمل كما تم إنشاء السوق الأوروبي المصري للابتكار عام 2008 وإقامة مدينه للأبحاث العلمية والتطبيقات التكنولوجية بمنطقه برج العرب الجديدة والإسكندرية، وهي هيئه بحثيه تهدف لربط الصلة بين الشركات الصناعية و مؤسسة البحث العلمي من خلال تركيز حضانات تكنولوجيا للصناعات الصغيرة والمتوسطة (المتحدة، 2014، ص114).

يوجد في مصر حوالي 68 مؤسسه بحثية في مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلمية منها 45 مؤسسه حكومية و 85 مؤسسه خاصة، ويعد مراكز البحث الأجنبية المصرية ذات التمويل الخارجي ومن حيث الناتج المعربي حققت مصر نسبة 0.4% من المجموع العالمي للمنشورات سنه 2008 (نعمة، 2011، ص34).

في إطار دعم الابتكار وزيادة الأعمال في مصر تم:

- وضع برنامج لدعم حاضنات التكنولوجيا من خلال تقديم مجموعة الحوافز المالية لهذه الحاضنات التي توظف عددا كبيرا من الخريجين.
- إنشاء عدد من مراكز البحث والتطوير بالتعاون مع الشركات العالمية
- دعم مشاريع البحث في إطار مبادرة تم التعاون المحلي من الجامعات والمراكز المحلية وشركات نظم المعلومات من خلال أربع برامج فرعية تشجع البحث العلمي على الخروج بمنتجات أو أفكار قابلة للتطبيق ويمكن أن يستفيد منها الصناعة عن طريق الدعم المالي.
- إنشاء مركز تمييز لهندسة البرمجيات بالتعاون مع الشركات العالمية لتقديم الدعم الفني للشركات وسياستها للحصول على شهادة الاعتماد الدولية
- تأسيس صندوق تنمية التكنولوجيا الذي يهتم بتطوير التكنولوجيا ودعم الشركات الصغيرة العاملة في مجال الابتكار والبحث والتطوير (اليونيسكو، 2010، ص.14).

#### ث- تجربة قطر:

تعد المدينة التعليمية المبادرة من المؤسسة القطرية للتربية والعلوم وتنمية المجتمع، ويغطي موقع المدينة الواقع على أطراف الدوحة مساحة 14 كلم مربعا، وتضم المرافق التعليمية من السن المدرسي إلى مستوى الأبحاث إضافة إلى أفرع لجامعات رائده، وقد أنشئت بعض الجامعات العالمية المرموقة فروعها في المدينة التعليمية منها سيد جامعات أمريكية واحدة فرنسية واحدة بريطانية.

كما تتضمن رسالة مؤسسة قطر إعداد الشباب في قطر وفي دول المنطقة لمواجهة تحديات العالم دائم التغير، كما تتضمن الارتقاء بالدولة لتصدر المركز الريادة في مجال التعليم الإبداعي والبحث العلمي، وينقسم عمل المؤسسة إلى ثلاث: التعليم، العلوم والبحوث والمجتمع، في إطار المدينة التعليمية تقوم مؤسسة قطر بدعم النخبة من المؤسسات التعليمية التي تقدم مجموعة من البرامج المتكاملة التي تركز بدرجة الأولى على بناء القدرات وتنمية الشخصية عن طريق البقاء بمجموعه مختارة من المؤسسات المعروفة برقي برامجها الشاملة لمراحل عدة تتراوح بين سنوات الطفولة المبكرة وبرامج الجامعة ودراسة العليا وفي مجال العلوم والبحوث، تعتبر واحد العلوم والتكنولوجيا التي تم توظيف أكثر من 300 مليون دولار لإقامتها، مركزا للبحوث والتنمية في مجالات رئيسية تختص بالطب والتكنولوجيا الحيوية والتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلوم البيئية وتكنولوجيا النانو، ويتعاون قسم البحوث في مؤسسه قطر مع شركائه لقياده عملية إرساء ركائز هذه البيئة المحلية لبناء القدرات التكنولوجية والإبداعية في قطر، وأبعاد الحلول مبتكرة للصعوبات والتحديات التي تواجهها البلاد في مجال الصحة وتغيير المناخ والطاقة النظيفة وغيرها، كما يشرح عنصر البحوث في برامج أكاديمية لكل فرع جامعي في مدينة التعليمية لكي يتحقق مبدأ ربط الإبداع بالعملية التعليمية وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع، وتقوم واحة العلوم والتكنولوجيا أيضا بتسويق المعارف وابتكارات العديدة عبر برامج الدعم التي تمكن من ترجمة المشاريع البحثية إلى منتجات تطرح في الأسواق، وتسعى مؤسسه قطر لربط برامجها بخدمة المجتمع تحقيقا لمبدأ المعرفة طريقا للتنمية (الأسكو، 2011).

#### 4- الخلاصة:

مما سبق تبين لنا أن العصر الذي نعيشه يولي أهمية كبيرة لعنصر المعرفة، فكل ناحية من نواحي الحياة إلا وتتعامل مع المعرفة بشكل كثيف ومن أجل تقليص الفجوة المعرفية في الدول العربية كان لزاما عليها تهيئة الفرص التي تسهم في خلق المعرفة وأن تعمل على تفهم الحاجات المعرفية وتوفير المناخ المناسب لإنتاجها ونشرها وتوظيفها ودعمها، وأن تعمل على زيادة استقلالية الأفراد حيث إنهم يفضلون الإبداع وعدم تقييدهم بإجراءات الرقابة الإدارية الصارمة، وعلى الإدارة أن تعيد النظر بالهيكل التنظيمي ليتلاءم مع خصائص المنظمات المتعلمة والكوادر العلمية العاملة فيها، وأن تهيئ لهم بيئة عمل تتسم بالثقة بقدراتهم المعرفية وتعمل على تبني فلسفة إدارية جديدة تساعدهم على ممارسة التفكير الحر وتجريب أفكارهم الجديدة، وأن تنظر إلى هذا الموضوع كاستثمار وليس كأعباء على المنظمة .

إذن في الأخير نستخلص أن موضوع المعرفة وإدارتها يعتبران من المواضيع الهامة والمتداولة في منظمات الأعمال، حيث أنها تنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وتنتهي حياة المؤسسة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرار وجودها.

## 5- الإحالات و قائمة المراجع :

- حجازي هيثم علي، 2005، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
  - تقرير اليونسكو عن العلوم لعام 2010، الوضع الحالي للعلوم في مختلف أنحاء العالم، ص. 14
  - آل مكتوم ، تقدير المعرفة العربي العام 2014 ، الشباب و توطين المعرفة الإمارات العربية المتحدة.
  - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، تقرير المعرفة العربي للعام 2009، نحو تواصل معرفي منتج، دار الغرير 26 للطباعة والنشر، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
  - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2014
  - الديدب إبراهيم رمضان، إدارة المعرفة، بحث الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.
  - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2009، تقرير المعرفة العربي للعام.
- Bryan Bergeron, 2003, Essentials of Knowledge management, John Wiley & Sons Inc, Canada  
Ministre if science technogy if thépeuples,2010, République.of China