

ملخص:

هناك اتفاق بين الباحثين والكتاب في علوم الإدارة على أن القرن الـ(21) هو عصر المنظمات المفكرة والمتعلمة التي تناضل لتحقيق الأحسن في إدارة المعرفة، وتطبيق الإستراتيجية الملائمة لتلبية احتياجاتها من المعرفة، واستغلال موجوداتها المعرفية وتدعيمها، بتشجيع ومكافأة التفكير عن طريق هيكليها وعملياتها وثقافتها.

إن موضوع بحثنا يستمد أهميته من خلال تناوله بالدراسة والتحليل، موضوع المعرفة وإدارتها، كدافع أساسي لتنمية المنظمة، وقاعدة قوية يتم على أساسها اتخاذ القرار، وتحقيق النجاح، وبناء الميزة التنافسية، الشيء الذي تسعى إلى تحقيقه كل المنظمات الاقتصادية اليوم.

الكلمات المفتاحية : اقتصاد المعرفة، إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة، المؤسسة

Abstract

There is a consensus among researchers and writers in management sciences that the (21) century is the era of thinking and learning organizations striving to achieve the best in knowledge management, implement appropriate strategies to meet their knowledge needs, and exploit and support their knowledge assets by encouraging and rewarding thinking through their structure, processes, and culture.

The importance of our research stems from its study and analysis of knowledge and its management as a fundamental driver of organizational development and a strong foundation upon which decision-making, success, and competitive advantage are based—something all economic organizations strive to achieve today.

Keywords: Knowledge Economy, Knowledge Management, Learning Organization, Enterprise

إدارة المعرفة في المؤسسة**مزقيش بومدين****جامعة الجلفة**

مقدمة :

يعرف العالم المعاصر تغيرات سريعة سواء على الصعيد الاقتصادي التجاري أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، فالتطور السريع والمذهل الذي عرفته العلوم والتكنولوجيا خلال القرنين الأخيرين أدى إلى تراكم معرفي كبير، كان له دور بارز في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي، وزيادة معدل التطور والاكتشافات في العديد من مستحدثات العصر. إن كل ذلك ساهم في خلق إطار عام جديد للنشاط الاقتصادي اصطلاح عليه اسم : اقتصاد المعرفة.

إن تأثير المعرفة تجاوز الإطار الكلي إلى الإطار الجزئي، حيث أدركت المنظمات أن المعرفة هي الأصل غير الملموس الأكثر أهمية، فالكثير من هذه المنظمات تمتلك المعرفة غير أنها لا تحسن استعمالها، والمعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في معظمها ضمنية، وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتوزيعها وإيصالها، ومن ثم استعمالها وتمثيلها بصورة منطقية ومفيدة، وهنا يأتي دور الإدارة في المعرفة.

هذا بالإضافة إلى بعض المقتضيات والمواصفات الواجب توافرها في المنظمة كقدرتها على التعلم وقدرتها على صياغة وتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة، حتى يكون بإمكانها التكيف المستمر مع متطلبات الاقتصاد الجديد، وتكتسب أدوات المنافسة في ظل بيئتها ومتغيراتها.

وفقا لذلك تم تقسيم هذا البحث إلى مبحثين أساسيين، يتضمن المبحث الأول منظمة الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، ويتطرق المبحث الثاني إلى إدارة المعرفة وأهميتها.

المبحث الأول : منظمة الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي:

قبل التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المعرفة، يجب أولاً فهم الإطار العام الذي تتم فيه هذه العملية، وهو اقتصاد المعرفة، إضافة إلى ما يقتضيه هذا الاقتصاد من مواصفات

وشروط ينبغي أن تحققها المنظمة من أجل التكيف مع معطيات هذا الواقع الجديد.

1- تعريف اقتصاد المعرفة :

لقد أصبحت المعرفة موجودا أساسيا، وموردا هاما من الموارد الاقتصادية التي لها خصوصيتها، بل أصبحت المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية. ومن هنا نشأت محاولات عدة للتعبير عنها، استخدمت مصطلحات كثيرة مثل : اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الجديد ، الاقتصاد ما بعد الصناعي ، الاقتصاد الرقمي ، اقتصاد المعلومات... الخ¹

غير أن المصطلح شائع الاستعمال هو مصطلح اقتصاد المعرفة، والذي من أهم تعريفاته :

- " اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي يحول مركز الثقل، من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومراكز التعليم والتدريب والبحث العلمي. " ²

- " اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تكون فيه المعرفة هي الموجه للنمو الاقتصادي، فهي من تخلق الثروة، وتعود لها القدرة على تعظيم القيمة المضافة. " ³

- " اقتصاد المعرفة، أو ما أصطلح عليه الاقتصاد الجديد، أو اقتصاد الشبكة، أو الاقتصاد الرقمي، هو تخصص فرعي من الاقتصاد، يهتم أساسا بالمعرفة من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر ظاهرة اقتصادية حديثة، تتميز بتغير سير الاقتصاديات، من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية. " ⁴

- " اقتصاد المعرفة، هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة. وعليه فإن المعرفة في هذا الاقتصاد، تشكل مكونا أساسيا في العملية الإنتاجية، كما هو في التسويق، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون. كما أن هذا النوع من الاقتصاد يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باعتبارها المنصة الأساسية التي منها ينطلق. " ⁵

- " و يعرف اقتصاد المعرفة أيضا بأنه : نمط اقتصادي متطور، قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الإنترنت، في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي، خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات.⁶

وبما أن المعرفة هي خليط من التعلم والخبرة المتراكمة، وتعتمد على الفهم والإدراك البشري، فإنها بهذه الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات، يكون مستهلكوها على استعداد لدفع مقابل للحصول عليها، من هذا المنطلق، فإن وضع كل بلد في الاقتصاد العالمي الجديد، يحدد وفقاً لكمية وجودة المعارف التي يمتلكها، وذلك من خلال تطوير التعليم وتكثيف برامج البحث والتطوير إضافة إلى التدريب.

إن التطور الاقتصادي العالمي خلال النصف الثاني من القرن الماضي، قد ارتكز وبشكل متزايد على التطور التقني والعلمي، أكثر من اعتماده على التطور الكمي في الإنتاج، وفي العقدين الأخيرين بدأ الاقتصاد العالمي يتوجه نحو المنتجات ذات الكثافة المعرفية، وحسب معطيات تقرير التنمية البشرية عام 1999، فإن أكثر من 50% من الناتج المحلي الإجمالي لمعظم دول "منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية"، يقوم على العلم، وازدادت حصة منتجات التكنولوجيا الرفيعة "High-Technology" في المبادلات الدولية من 12% إلى 24% من الصادرات العالمية خلال التسعينات.⁷

و نظرا لارتباطه الشديد بآخر التطورات العالمية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وارتكازه على عامل المعرفة كعنصر إنتاجي جديد، فإن اقتصاد المعرفة يختلف عن أنماط الاقتصاد التي سبقت في بعض الأوجه المهمة مثل⁸:

- يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، فعلى عكس أغلب الموارد التي تنضب من جراء الاستهلاك، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام، وتنتشر بالمشاركة.

- يسمح استخدام التقانة الملائمة، بخلق أسواق ومنشآت افتراضية تلغي قيود الزمان والمكان، من خلال التجارة الإلكترونية، التي توفر كثيراً من المزايا، من حيث تخفيض التكلفة و رفع الكفاءة و السرعة في إنجاز المعاملات على مدار الساعة وعلى نطاق العالم. ونتيجة لذلك، ينصب التركيز أولاً على تطوير الأسواق، والشراكة والتحالف الإستراتيجي مع أطراف خارجية، قبل التركيز على تطوير المنتجات.

- من الصعوبة بمكان، في اقتصاد المعرفة، تطبيق القوانين والقيود والضرائب على أساس قومي بحت، فطالما أن المعرفة متاحة في أي مكان من المعمورة، وأنها باتت تشكل عنصر الإنتاج الأساسي، فإن ذلك يعني أن هنالك اقتصادا عالميا يهيمن على الاقتصاد الوطني.

- إن عمال المعرفة هم أولئك الذين يسخرون الرموز أكثر من الآلات، كالمصممين وعمال البنوك والباحثين والمعلمين، فيما يمكن اعتبار المعرفة منتجا عاما (خلافاً للعمل ورأس المال)، إذ عند اكتشافها وتعميمها، تصبح مشاركتها مع مزيد من المستخدمين مجانية، كما أن الذي ينتج المعرفة، يجد أنه من الصعب منع الآخرين من استخدامها، وتؤمن بعض الوسائل، مثل براءات الاختراع وحقوق الملكية والعلامات التجارية، الحماية لمنتج المعرفة.

2- منظمة الأعمال في عصر المعرفة :

يشهد العالم ظاهرة التحول من الأعمال الإلكترونية e-Business إلى الأعمال المستندة على المعرفة k-Business ، والتي يصاحبها ظهور المجتمعات الجديدة

يرغبون فيها، و تكون هناك أنماط جديدة و متميزة للتفكير تنشأ في هذه المنظمات، كما تكون الطموحات غير محدودة، و يستمر الأفراد في التعلم لرؤية الكل معا.

- المنظمة المتعلمة عبارة عن رؤية للشيء المناسب للمنظمة، و لا يتأتى ذلك ببساطة، ولكن من خلال تدريب الأفراد، و يحدث ذلك نتيجة للتعلم عند كل المستويات التنظيمية.

- يمكن القول أن منظمات المعرفة هي المنظمات التي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية أو التي تشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين. ويطلق على المنظمات التي تسعى إلى خلق القيمة من خلال استثمار موارد المعرفة أو أصول المعرفة بأنها منظمات المعرفة في الاقتصاد الجديد¹⁰.

- تتصف منظمات المعرفة بهيمنة أنشطة خلق المعرفة، استقطاب المعرفة، نقل وتوزيع المعرفة والمشاركة النظامية بالمعرفة على مجمل الأنشطة الأساسية التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية¹¹.

- منظمات المعرفة هي المنظمات التي يتم فيها الاهتمام برأس المال الفكري، وإدارة أصول المعرفة الموجودة في داخلها أو خارجها، أي أن رأس المال الفكري (أو أصول المعرفة) لها أهمية أكبر ودور فاعل أكثر في تكوين أو إنتاج القيمة المضافة. بل يمكن القول بوضوح أن رأس المال الفكري هو الذي يُنتج رأس المال المالي في منظمات المعرفة. علاوة على ذلك، يشكل صناع المعرفة **Knowledge Workers** النسبة الأكبر من (القوة العاملة)، التي تملك المعارف والمهارات الذهنية والتقنية الموجودة في منظمات المعرفة¹².

وعمال المعرفة هم الأفراد الذين يباشرون ما يسمى بـ : الأنشطة المعرفية المصدر الحقيقي لتنافسية المنظمة، وبصفة عامة يمكن تقسيم عمالة المعرفة إلى ثلاثة أنواع أساسية¹³:

ومنظمات المعرفة. هذا التحول يفرض على جميع المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة وبغض النظر عن أهدافها ونوع نشاطها أن تعيد تشكيل نفسها أو هندسة أعمالها لكي تواكب نموذج المنظمة المستندة على المعرفة والتي تقوم بإنتاج ونشر المعرفة وتوفير مستلزمات النفاذ الشامل.

أ- المنظمة المتعلمة وعمال المعرفة :

ما إن ذكرت المعرفة إلا و كان المصطلح الأقرب استعمالاً إلى جانبها، مصطلح التعلم أو التعليم، و يعتبر المختصون المحتوى (المعارف)، من أهم عناصر العملية التعليمية، هذه الأخيرة التي لم تعد مقتصرة على الأفراد فقط، و إنما أصبحت تعني المنظمة بعينها، مما جعل الباحثين يتحدثون اليوم عن المنظمة المتعلمة وعن المنظمة الذكية شأنها شأن الأفراد، الشيء الذي بإمكانه أن يساهم مساهمة كبيرة في تكوين وتنمية رأس المال المعرفي للمنظمة، مما يجعلها قادرة على التكيف المستمر مع متطلبات الاقتصاد الجديد، ويكسبها أدوات المنافسة في ظل بيئتها و متغيراتها.

إن المنظمة المتعلمة هي منظمة ماهرة في خلق المعرفة والحصول عليها ونقلها بمستوى تحويري معين للوصول إلى معرفة جديدة وحاذقة في معالجة المشكلات، وبالرغم من أن البعض يناقش هذين الموضوعين بشكل منفصل، إلا أن العلاقة بينهما قوية جداً. فمن أجل أن تكون لدى المنظمة إدارة معرفة جيدة، لا بد أن تركز على الثقافة الخاصة بالمشاركة بالمعرفة (التعلم التنظيمي).

ولتعزيز هذا الطرح نورد أهم التعريفات التي أعطيت للمنظمة المتعلمة والمنظمة المعرفة، فيما يلي⁹ :

- يعرفها الباحث بيتر سينج - أحد أهم الباحثين في منظمات التعلم - بأنها : المنظمات التي يقوم فيها الأفراد باستمرار، بالتوسع في استخدام طاقاتهم و قدراتهم، لخلق النتائج التي

كما أجرت وزارة العمل الأمريكية دراسة أخرى¹⁶، حول مواقع العمل ذات الأداء المرتفع، في محاولة لإيجاد نقاط مميزة لهذه المواقع. فوجدت أن من بين المعايير، يوجد معيار تنمية المهارات والمعلومات، من خلال التدريب والتعليم المستمر وكذا التشارك في المعلومات :

- **التدريب و التعليم المستمر:** لوحظ أن الاستثمار في التدريب وتنمية العاملين، يمثل نسبة أعلى في كشف الأجور مقارنة مع المنافسين. كما أن البرامج التدريبية محددة وفعالة، وتوجد من بينها برامج لدعم التعليم المستمر، مثل التناوب الوظيفي، وتدريب الفرق ذات الوظائف المتداخلة.

- **التشارك في المعلومات:** لوحظ أن العاملين يحصلون على معلومات عن النتائج التشغيلية، وعن مدى تحقيق الأهداف المالية ومستوى الأداء التنظيمي، ويدربون على كيفية استخدام هذه المعلومات للاستفادة منها.

ونظرا لأن المنظمات الحديثة، قد أدركت أهمية التعلم في ظل بيئة سريعة التغير، فقد دخلت في عصر جديد هو "عصر المنظمات المتعلمة"، الذي يضعها في موضع تعلم دائم من أجل البقاء والاستمرار، ويفرض عليها تبني مفاهيم حديثة من بينها مفهوم "إدارة المعارف و الكفاءات."

المبحث الثاني : إدارة المعرفة وأهميتها :

إن إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على المستوى التطبيقي لم تعرف إلا في السنوات الأخيرة، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة هو الجانب التطبيقي فيها. حيث استخدم مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل الباحث (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي¹⁷، وأدرجت ضمن المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة

- عمالة ذات معرفة عالية التخصص في صناعة معينة
- عمالة محمولة أو متنقلة، كالمبرمجين ومحلي النظم الذين يتمتعون بمرونة عالية في التنقل بين الصناعات.
- عمالة المعرفة الخلاقة والمبتكرة، وهم القادرون على اختراع منتج جديد أو ابتكار أساليب جديدة في الإدارة.

ب- أهمية التعلم في منظمة الأعمال :

إن الاهتمام المتزايد بمصطلحات " التعلم التنظيمي " أو " المنظمات المتعلمة "، سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني، يمكن تفسيره بثلاثة عوامل¹⁴ :

- التغيرات السريعة المتزايدة و المفروضة من المحيط، حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية، و تتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.

- المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية، لتفسير تنافسية المنظمات، قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات تخليق، نشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.

- سياسات التوقيف الجماعي عن العمل، و التي كانت نتيحتها غير المتوقعة، هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات. مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات، و بضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول أهمية التعلم ودوره في تحسين أداء المنظمة، منها دراسة أمريكية¹⁵ أجريت على 300 منظمة في القطاعين الخاص والحكومي، لتحديد تأثير العملية التعليمية على الإنتاجية. وقد كانت النتيجة أن زيادة الاستثمار في التعليم بنسبة 10 % ، قد أدت إلى زيادة في إنتاجية المنظمات الحكومية قدرها 11 % ، مقارنة بزيادة قدرها 5.6 %، 3.4 % في الإنتاجية، ناجمة عن زيادة عدد ساعات العمل ورأس المال بنسبة 10% على الترتيب. وبالتالي تأكد أن الاستثمار في التعليم هو الأفضل في زيادة الإنتاجية.

النضج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة، في شركة **Skandia** السويدية، التي تعتبر من الرواد في هذا المجال، و في شركة هوليث باكارد الأمريكية، و مصرف أميريال الكندي، وغيرها من التطبيقات الناجحة.²⁰ على هذا الأساس، وفي ظل مداخل التفكير المختلفة، و وجهات النظر المتباينة للباحثين، فإنه من الصعب إعطاء مفهوم موحد جامع و شامل لهذا المصطلح، وبالتالي فإنه تم التطرق إلى أهم التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة، وخصوصًا تلك التي تخدم هدف هذا البحث :

- قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفًا لإدارة المعرفة، حيث تعرف إدارة المعرفة على أنها : "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستحصائها، وتنظيمها، و تنقيتها، و عرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المععمق من خلال خبراتها الذاتية. كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال، و خزن، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، و التخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات. كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، و تضيف إلى ذكاء المنظمة، و تتيح مرونة أكبر".²¹

- " إن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة إدارية تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة، والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق وتكوين المعرفة، ضمن حقل المنظمة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر، وتخزين، واستعمال، وتحويل المعارف في المنظمة، وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، معرفة مجسدة في شكل رأس مال فكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد أو الخبراء في مجال ما، وبالتالي على المنظمة تثمين معارفها، المتمثلة في المعلومات

"بيتر دراكر" (Peter Drucker) إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن. ومن جهة أخرى، نجد أن بعض الباحثين أرجع بداياتها إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة هوليث باكارد (Hewlett Packard) الأمريكية عام 1985، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة الذي أطلق عليه اسم "شبكة أخبار (HP)"¹⁸

إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال، خصوصًا بعد إصدار الكاتبين نوناكا وتايكوشي (Nonaka et Takeuchi 1995) لكتاب بعنوان " الشركة الخلاقة للمعرفة"¹⁹ وهو الكتاب الأكثر شهرة في هذا الموضوع .

1- إدارة المعرفة وجذورها الإدارية :

لا يمكن القول بأن هناك تعريفًا واحدًا شاملًا وواسعًا متفقًا عليه لإدارة المعرفة، إذ أن هناك اختلافات

كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد. وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح على أنه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف الذاتي. ويؤكد هؤلاء الباحثون على أن إدارة المعرفة تتجاوز وتفوق كونها مجرد معلومات أو بيانات.

غير أنه يمكن اعتبار الفترة الممتدة من بداية الثمانينات و إلى بداية التسعينات من القرن الماضي، مرحلة الاهتمام و التوجه نحو إدارة المعرفة، إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي منتصف التسعينات، و التي تسمى مرحلة

والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية، بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم، المتميز والمستمر، من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة، بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة. " 22

- " إدارة المعرفة وفق منظور القيمة المضافة : يركز هذا المنظور على دور إدارة المعرفة في خلق القيمة من المعرفة ذاتها، بحيث تنتقل المنظمة من فكرة سلسلة قيمة المعلومات المبنية أساسا على الأنظمة التقنية، و المعتبرة للأفراد كمؤدين فقط، إلى فكرة سلسلة قيمة المعرفة، التي تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية، تشغل بالتقويم الدائم للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية، و بالتالي، هناك تكامل بين هذين النوعين من الأنظمة لخلق القيمة. " 23

- " إدارة المعرفة من منظور المنظمة المعرفية : و ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة على أنها ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة، و يركز على قيمة المعرفة، كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل. ويؤكد هذا المنظور على أنه في المنظمة المعرفية، يكون توليد المعرفة و رفعها، المصدر الرئيس للقيمة المضافة، ونوعا من الميزة التنافسية، و مسوقا رئيسيا لأعمالها، و نشاطا مهما يتخلل كل جانب فيها، وأن معظم مستخدميها ذوو مؤهلات عالية و ثقافة رفيعة، أي أنهم صناع معرفة. " 24

- " إدارة المعرفة هي عملية منظمة لإيجاد و اختيار و تنظيم و فرز و تقديم المعلومات، بطريقة يتم فيها تحسين فهم الموظف للنواحي ذات العلاقة بمجال عمله، و تقع في دائرة اختصاصه، كما تساعد إدارة المعرفة المنظمة على كسب رؤى، و فهم أكثر عمقا للتجارب التي تمر بها، و تساعد أنشطتها المنظمة في تركيز جهودها على : اكتساب، تخزين واستعمال المعرفة في العديد

من القضايا التي تهمها مثل : مهارات حل المشكلات، التعلم الديناميكي، التخطيط و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما أنها تحمي الأصول الثقافية للمنظمة من التدهور. " 25

- " إدارة المعرفة هي عملية خلق أو ممارسة، من أجل اكتساب و تخزين و مشاركة واستعمال المعرفة أينما وجدت، و ذلك بغية تحسين التعلم و الأداء في المنظمات. " 26

- " إدارة المعرفة مفهوم حديث، و منهج إداري يعمل على تحويل أصول الأعمال الفكرية للعاملين و الموظفين في المنظمة، إلى قوة إنتاجية أعلى، وقوة تنافسية وقيمة مضافة. وتتطلب إدارة المعرفة في المنظمة حلقات (رابطات) من اتصال المعلومات بالمعلومات، اتصال المعلومات بالأنشطة، اتصال المعلومات بالأشخاص، و ذلك لإدراك (بلوغ) مشاركة المعرفة (الضمنية أو الصريحة). " 27

وبتحليل هذه التعريفات، فإنه يمكن استخلاص النقاط التالية : - إدارة المعرفة عبارة عن عملية إدارية تنظيمية، تتعامل في بيئة المنظمة، مع كل أوجه المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة أو فنية... و يشمل هذا التعامل خلق المعرفة، معالجتها و فرزها، تصنيفها و تخزينها في قواعد المعرفة، من خلال أنظمة وإجراءات معدة لذلك، مما يساهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة.

- إدارة المعرفة لا تختص فقط بالمعرفة الظاهرة، بل تتعدى أيضا إلى المعرفة الضمنية الكامنة لدى الأفراد.

- تعتبر إدارة المعرفة نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- انطلاقا من المعارف الفردية، تعتبر إدارة المعرفة نظاما يولد المعرفة الجماعية، المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المنظمة.

- لقد فرضت إدارة المعرفة نفسها في واقع المنظمة، كرأس مال فكري ذي قيمة اقتصادية، ومصدر استراتيجي لتحسين الميزة

- تهتم إدارة المعلومات بالإدارة الإلكترونية، و المعلومات الموجودة ضمن مستندات ورقية، بينما تتعامل إدارة المعرفة بمدى و رؤية أوسع، لإيجاد الطرائق التي يمكن من خلالها التعبير عن المعلومات و المعرفة ضمن التنظيم.

- تعد إدارة المعلومات جزء من إدارة المعرفة. و بدورها، تختلف إدارة المعلومات و إدارة المعرفة معا، كونها إدارة غير المادي عن إدارة الموارد المادية في الجوانب الأساسية التالية²⁹:

- المعرفة المقدمة كمعلومة عادة ما تكون أقل مما يستطيع أن يقدمه صاحب المعرفة بحد ذاته (الفرد أو المجموعة أو المنظمة)، فما يقدم هو المعلومات أو المعرفة الصريحة، في حين ما يتبقى عند صاحبها هو المعرفة الضمنية والكامنة.

- المعرفة بوصفها من الأصول الفكرية لا تشبه الأصول المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام، إذ تستطيع المنظمات أن تتحصل على القيمة من استخدامها في العديد من العمليات، وفق قانون تزايد العوائد الذي يطبق على الأصول الرقمية والمعرفية، في مقابل قانون تناقص العوائد السائد في الأصول المادية، إلا أن الأمر الذي يحد من قدرة إدارة المعرفة على استدامة تحصيل تلك القيمة هو سهولة نقل، واستنساخ، وتقليد المعرفة التي تقدمها المنظمة لأول مرة.

- إن الاستثمار في إدارة الموارد المادية، عادة ما يتحول إلى أصول مادية ثابتة وملموسة تبقى داخل المنظمة، بينما الاستثمار في إدارة المعرفة، يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي.

- عادة ما ترتبط المعرفة بالأفراد مما يصعب من إمكانية فصلهم عنها، فإذا كانت المعرفة الصريحة هي ما يتم تحويله إلى قاعدة المعرفة القياسية في المنظمة، فإن المتبقي من المعرفة الضمنية والكامنة، هو ما يبقى في علاقات وسلوكيات وقيم مخزنة في

التنافسية، وكعامل لاستقرار وبقاء المنظمة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، نشر و إيصال المعلومات، باستعمال التكنولوجيات الجديدة.

- إن إدارة المعرفة، تشجع المديرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية، ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، و الانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء، إلى المعرفة الجماعية، من خلال تبادل وتثمين المعرفة، بحيث أنها تسمح بعملية رسمية أو تثمين المعرفة في المنظمة بهدف²⁸:

- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، ونمذجتها، وتشغيلها)، وإعادة استعمالها.

- التكوين الفعال للمعرفة الفردية، ودمجها في المستوى الجماعي، بالتفاعل مع شبكة العمل واقتسام الخبرة.

2- إختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد الأخرى :

هناك الكثير من المنظمات، خاصة على المستوى العملي، لا تفرق بين إدارة المعلومات و إدارة المعرفة، أو تستعمل المصطلحين في نفس السياق، غير أنه جدير بالذكر توضيح أهم الفروق بين هذين المفهومين، و التي نذكر منها :

- إدارة المعلومات عبارة عن مجموعة البرامج و التطبيقات، التي يمكن من خلالها تطبيق العمليات الإدارية التقليدية على المعلومات، بهدف تعظيم إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما إدارة المعرفة مفهوم أوسع، يذهب أبعد من تلك الطرق والأدوات.

- إدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في المنظمة، بينما تهتم إدارة المعلومات بالمعلومات، والمعرفة و المعلومات شيان مختلفان تماما.

- تهتم إدارة المعلومات بإيجاد المعلومات و نقلها ضمن التنظيم، بينما تهتم إدارة المعرفة بالكيفية التي يخلق من خلالها الأفراد معرفة جديدة، ثم إعادة استخدام تلك المعرفة.

ناشئة ... ويؤكد **P. Drucker** أن المنظمة لا تستطيع إدارة التغيير ولكنها تقوده فقط.

- البقاء على المدى الطويل، الذي يعزى إلى قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة واكتسابها ومعالجتها والمحافظة عليها و صيانتها.

- قيادة عملية صنع القرار، فالدعم الفعال لعملية اتخاذ القرار، من خلال توفير المعرفة عن المشاريع الماضية، و حالات الفشل و النجاح، و مختلف الجهود المتوفرة، وتسهيل الوصول إلى المعرفة، يساهم في نجاح تلك العملية.

- تحقيق المشاركة، حيث تتطلب إدارة المعرفة ثقافة غنية، قائمة على المشاركة، التي لا تشترطها أنظمة المعلومات التقليدية، فالمعرفة لا تتعلق بالآلات و الأماكن و أجهزة الحاسب التي تملكها المنظمة فقط، وإنما تتعلق بثقافة المنظمة و تاريخها الطويل وتراكم معارفها بمرور الزمن.

- تتميز المعرفة الضمنية بأنها متنقلة، ففي أغلب الأحيان عندما يترك شخص ما المنظمة، فإن تجاربه و خبراته تغادر معه أيضا، فهذه المعارف و المهارات والقدرات، ربما تذهب إلى المنافسين و هذا هو الأسوء، فإدارة المعرفة يمكن أن تحمي المنظمة من فقدان تلك القدرات المهمة، عندما يترك الموظفون أعمالهم، من خلال تجميع تلك المعارف في قواعد معرفة.

و تظهر أيضا أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- المنظمة في حقيقتها ما هي إلا كائن حي، تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها و تزود من مناهاها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها، وتنتهي حياة المنظمة حين يُمنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها.³¹

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات، لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة.

عقول الأفراد، والتي تظل تعمل لصالح المنظمة ما دام الأفراد يعملون فيها.

- إن إدارة الموارد المادية تعاملت في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الإقتصادي غير المادي الذي تملكه المنظمة، الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءات، والامتيازات، والسمعة أو الشهرة.. الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيا. إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.

3- أهمية إدارة المعرفة في المنظمة :

هناك عدة أسباب تدعو إلى اهتمام المنظمة بإدارة المعرفة، من أهمها :

- تحول المنظمات من منظمات مركزة على رأس المال إلى منظمات مركزة على المعرفة، لأنها تساعدها على تحمل التغيرات الجذرية، و تجعلها تطرح الأسئلة الصحيحة التي يتوجب البحث عن إجابات واضحة لها، و بدون هذه المعرفة ربما لن تدرك المنظمة الكيفية التي تتغير بها البيئة التنافسية في القطاع الذي تعمل فيه.³⁰

- القدرة على تحقيق الإنسحاب المنظم كما سماه الباحث **P. Drucker**، والذي يتمثل في إعادة تشكيل المنتوجات، أو التحول من المشاريع و المنتوجات ذات المردودية الأقل إلى تلك ذات المردودية الأعلى، و ذلك من أجل تحقيق أقصى نمو ممكن.

- قيادة التغيير، إذ أن إدارة المعرفة تمكن من توجيه التغيرات التي تحيط بالمنظمة، كظهور توجه إجتماعي جديد مثلا، يؤثر على تفضيلات العملاء، أو ممارسات إدارية جديدة أو تقنية

من أجل السيطرة والتحكم في أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة وتقنياتها وإدارتها وإستغلالها.

إن الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة لا تنعكس فقط من خلال تمكنها من خلق القيمة و اكتساب الخصائص والمميزات الواجب توفرها، وإنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية الموارد المعرفية والكفاءات، في ظل التحديات المختلفة للعولمة، وبروز ما يعرف باقتصاد المعرفة وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج إيجابي، وما يترتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المنظمة.

إن أهم مقومات ومستلزمات اقتصاد المعرفة على المستوى الكلي : إلزامية وجود بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تعزيز فعالية السياق التنظيمي لإنتاج المعرفة، ضرورة التحول إلى الاقتصاد التعليمي، إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وتخصيص جزء هام منه لتعزيز المعرفة، العمل على خلق وتطوير رأس مال بشري بنوعية عالية، أما على المستوى الجزئي فإن المنظمات مطالبة أن تعيد تشكيل نفسها وهندسة أعمالها لكي تواكب نموذج المنظمة المستندة على المعرفة والتي تقوم بإنتاج ونشر واستخدام المعرفة..

- إدارة المعرفة عملية نظامية، تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعزز قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالأداء المنظمي، المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها، عملية سهلة و ممكنة.

- تعد أداة تحفيز للمنظمات، لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة و الفجوات في توقعاتهم.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة، من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

- تدعم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

خاتمة :

من خلال ماسبق، يظهر أنه يتوجب على المنظمات ضرورة وضع نظام لتسيير واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، ذلك أن تأثير المعرفة عبر مختلف مصادرها يغدو حاسما على كامل النشاط الإقتصادي، بحيث أصبحت المعرفة وعملية إدارتها الأصل الرئيس لأي نمو إقتصادي، ومنه قد تحول العالم من البحث والتصادم من أجل الموارد المادية إلى البحث والتصادم

- 1- صالح سالم زرنوقة، " قراءة في مفهوم اقتصاد المعرفة "، جريدة الأهرام المصرية، عدد 2005/01/24، ص24. مستخرجة من العنوان: <http://www.ahram.org.eg/acpss/> بتاريخ 2005/06/25
- 2 - United Kingdom department of trade and industry ; our competitvie future – building the knowledge economy ; London, 1988, p.417.
- 3- صلاح سالم زرنوقة، مرجع سبق ذكره. ص24.
- 4- بوطالب قويدر وبوطيبة فيصل، الاندماج في اقتصاد المعرفة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 مارس 2004.
- 5- صلاح سالم زرنوقة، مرجع سبق ذكره. ص25.
- 6- سالمى جمال، اثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 مارس 2004، ص29.
- 7- سالمى جمال، نفس المرجع السابق، ص30.
- 8- سالمى جمال، نفس المرجع أعلاه، ص30.
- 9- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006، صص.3.2.
- 10- الحسن إحسان محمد، التصنيع وتغيير المجتمع، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص135.
- 11- رضوان أبو الفتوح ومحمد أحمد الغنام، المدرس في المدرسة والمجتمع، القاهرة، بدون تاريخ، صص.112-113.
- 12- الحسن إحسان محمد، مرجع سبق ذكره، ص136.
- 13- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص139.
- 14- Helfer J.-P. et Al., Management (Stratégie et Organisation), 3^{ème} éd., Vuibert, Paris, 2000, p.360
- 15- فاتن أحمد أبو بكر، نظام الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، صص-60-70
- 16- فاتن أحمد أبو بكر، نفس المرجع أعلاه، صص.70-71.
- 17- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص32.
- 18- نفس المرجع أعلاه، ص32.
- 19 - Nonaka . I and Takeuchi . H ,The knowledge- Creating Company , 1995
- 20- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص33.
- 21 - Graduate School of Business, University of Texas at Austin (2005), what is Knowledge Management? [Available at <http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm#whatkm>]
- 22- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص167.
- 23- صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص37.
- 24- صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص39.
- 25- Arthur Anderson, what is Knowledge Management? [Available at <http://www.arches.uga.edu/-justinc/whatis-2.htm>], 2002
- 26 - Jozef Loermans, "Synergizing the learning organization and knowledge management", journal of knowledge management, vol6, n3, 2002, p-p-285-294
- 27- رضا محمد محمود النجار، إدارة المعرفة في المكتبات، مرجع سبق ذكره، ص147.
- 28 - J.Louis Ermime, Enjeux Et démarche De Gestion De Connaissance, PUF, Paris, p.25
- 29- سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص181.
- 30- Amrit Tiwana, The Knowledge management tólait, Pentice hall PTR, 1999, p-p.8-10
- 31- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص206.