

المطبوعات الأولى

المعرفات

إدارة المعرفة

المبحث الأول

المعرفة

- مقدمة:

تَمَدَّ جذور حقل إدارة المعرفة إلى الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر والذي يبحث في عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال والعمل والمعرفة وهي العوامل التي تحدد النمو الاقتصادي لبلد ما وكذلك نجاح المنظمات به.

وقد اعتبرت معارف العاملين ميزة أساسية لتقدم المنظمة وكانت المنظمات والمؤسسات تحاول بصفة مستمرة أن تحقق تراكم وتطبيق للمعرفة أملاً في تحقيق ازدهارها ومضاعفة مزاياها التنافسية.

وبذلك تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في آن واحد، حيث درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل تُعدّ جديدة نسبياً.

ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمها كان خلال السنوات القليلة الماضية.

ومنذ مطلع تسعينيات القرن الماضي عام ١٩٨٠م وفي المؤتمر الأمريكي

الأول للذكاء الصناعي أشار ادوارد فراينبوم *Freignebaum Edward*

إدارة المعرفة

بعبارته الشهيرة المعرفة قوة ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته تم استحداث وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام ١٩٩٧م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها علي سبيل المثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وبذلك فالعالم قد مر بمراحل في تحويل المعرفة لتمثل فيما يلي،

- **عصر التنوير:** وفيه كانت المعرفة لأجل التنوير والوصول للحكمة.
- **العصر الصناعي:** وفيه ساد الاتجاه إلى تطبيق المعرفة.
- **عصر المعرفة:** وفيه يسود اتجاه متمثل في معرفة المعرفة 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".

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من

المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

وهناك من يرى أن عبارة الاشتراك بالمعرفة أفضل وأدق وصف من

استخدام عبارة إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة

ولما سبق تعدد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعاً.

وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب المنظمات نحو تبني مفهوم إدارة المعرفة.

وهناك مجموعة من المؤسسات والمنظمات كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة.

وقد شاركت هذه المؤسسات والمنظمات في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة وجرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي توجهها المنظمات والمؤسسات وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركّز إدارة المعرفة على تحقيقها؛ بما يؤدي إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المنظمات والمؤسسات.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات، فدور إدارة المؤسسة أو المنظمة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للمنظمات وتعزيز قدرات المنظمة المختلفة ومهارات

إدارة المعرفة

كوادرها وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات.

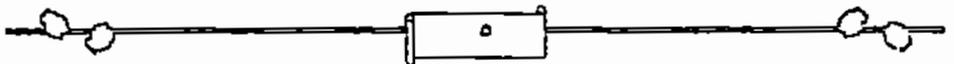
كما ينبغي أن تركز إدارة المنظمة أو المؤسسة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق المأسسة (مأسسة المعرفة) (معرفة مؤسسية متكاملة عما يدور فيها).

ويجب التركيز على تنفيذ إستراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المنظمة بصورة تكاملية.

ونتيجة لتعاظم دور المعرفة في القيام بجميع المهام والمسئوليات والوظائف وعمليات الإدارة وفي تحسين هذه الممارسات وتحقيق التميز بدأت المؤسسات تهتم بشكل كبير بإدارة المعرفة.

والواقع يؤكد أن أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة علي النحاق بأحدث التطورات والمتغيرات الحادثة والتي يشهدها العصر الحالي نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات واستخدامها في مجال المعلومات، قد أدت ذلك إلي تراكمات هائلة وهي في حاجة إلي تنظيم وإدارة للاستفادة منها في تحقيق الأهداف المتوقعة والمرجوة منها ولمساندة صناع ومتخذي القرار في المجالات المختلفة حيث أن المعلومات تتضاعف كل خمس سنوات، وقوة الحاسب الآلي تتضاعف كل سنتين علي الأقل.

إذا فالمشكلة ليست كما كانت قديماً تتمثل في نقص المعلومات بل



إدارة المعرفة

تتمثل في كيفية وطرق التعامل الذكي في الكم الهائل من المعلومات المتوفرة ومع التعدد الكبير في وسائل وطرق النقل والتخزين وتبادل المعلومات. فقد أصبح العالم قرية إلكترونية صغيرة يربطها شبكات للمعلومات من خلال وسائل اتصال متعددة عبر الأقمار الصناعية؛ لذا أصبحت المعلومات ثروة من ثروات الشعب كالغذاء والبتروول وستصنف في الدول حسب إنتاجها واستخدامها للمعلومات وستعرف الأمة بأمية المعلوماتية لا أمية القراءة والكتابة.

وبذلك تعتبر إدارة المعرفة والمعلومات من أهم الأفكار المعاصرة والتي لها تأثير كبير وفعال في نجاح أعمال المؤسسات والمنظمات فهي اليوم تمثل عصب المنظمات و المؤسسات ووسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر، حيث تزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة والاستجابة للمتغيرات البيئية بشكل فعال.

ويمكن اعتبار ظهور إدارة المعرفة نتيجة لتطور إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها؛ لذا أصبح مصطلح إدارة المعرفة مألوفاً لدى أصحاب الأعمال والإداريين وقد ظهر عندما أدركوا أن المعلومات يمكن إدارتها وفي إمكانها أن تسهم بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة حيث تُساعد على المنافسة والتقدم والرقى في ظل العولمة التي يشهدها العالم اليوم.

إدارة المعرفة

وبذلك فبسبب ظهورها يرجع للتغيرات الحادثة في الاقتصاد العالمي؛ مما جعلها ضرورة لأزمة للأعمال وبخاصة للمؤسسات والمنظمات التي تمارس أنشطتها علي نطاق عالمي واسع أو تتطلع لذلك.

ويعتبر الباحثين إدارة المعرفة والمعلومات أداة ووسيلة إستراتيجية يجب إدارتها وتنظيمها كباقي الأصول والأجزاء التنظيمية الأخرى ولاسيما وأنها ترتبط بكافة الأفراد والعاملين وكافة عناصر ومكونات التنظيم في المنظمة أو المؤسسة.

وإدارة المعرفة والمعلومات لا تترك أي عملية أو نشاط في المنظمة أو المؤسسة- إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف الأنشطة الإدارية في جميع المنظمات والمؤسسات.

وتتفاوت أهمية المعلومات من وظيفة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر وكذلك تختلف طبيعة المعلومات المطلوبة أو المرغوبة من فرد إلى آخر داخل المنظمات أو المؤسسات بحكم اختلاف طبيعة تصنيفهم الوظيفي- إلا أنها تمثل عنصر أساسي وضروري لا بد من امتلاكه.

ولعل أبرز عملية تنظيمية تعتمد على إدارة المعرفة والمعلومات في المنظمة هي عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وصناعتها بمختلف المستويات

إدارة المعرفة

الإدارية والتي تتطلب توفير المعلومات اللازمة لصناعة واتخاذ قرارات ناجحة وفعالة وذات جودة عالية.

وعند الحديث عن مدراء المدارس "المؤسسات التعليمية" فهذا لا يعني بالضرورة ذلك الكيان التعليمي التقليدي القائم والمثقل بالكثير من القيود، بل أن المدرسة قائمة لعمليات التغيير المعرفي والاجتماعي بكل أشكاله خارج حدود الزمان والمكان وذلك من خلال التمتع بقدر كبير من المرونة والحركة.

وهذا يوضح أن مدرسة المستقبل ستتولى إدارة شئونها وتقوم بأداء مهامها باستخدام كافة التقنيات وما يستجد من مستحدثات تقنية وستتسع مساحة التعلم الذاتي والتعليم عن بعد.

وكذلك مكتبها واليات عملها الإداري في معظم جوانبه والانفتاح الواسع على البيئة المحلية والعالمية وستكون التقنيات هي الوسيط الأساسي في إنجاز كافة الأعمال الإدارية وعمليات التعليم والتعلم.

وما سبق يتطلب انتقال المدرسة "المؤسسة التعليمية" إلى اعتماد أنظمة المعلومات المعاصرة في إنجاز وأداء الأعمال الإدارية والاستفادة القصوى من تجارب وخبرات الدول السابقة في هذا المجال، إضافة لانتهاج البحث العلمي كسبيل لإنجاز كافة المهام التطويرية وبذلك فالانتقال لهذا المستوي من الأداء الإداري يجعل من الارتقاء بكفايات العاملين في إدارة

إدارة المعرفة

المدرسة "المؤسسة التعليمية" على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها أمر ملحاً وحاسماً وهو أمر يتطلب اهتماماً كبيراً من صانعي ومتخذي القرار هذا إلى جانب ما يتطلبه من تخطيط وتمويل وإدارة حقيقية ورغبة صادقة في التغيير.

ومن أعمال المدرسة "المؤسسة التعليمية" ما يتعلق بالتنظيم والتخطيط ومراقبة الأنشطة وأعمال المعلمين والإداريين فيها؛ لتوظيف إدارة المعرفة في المدرسة "المؤسسة التعليمية".

كما أن معرفة وحصر احتياجات المدرسة "المؤسسة التعليمية" من أثاث وكتب ومعامل وأجهزة حاسب آلي ووسائل تعليمية وإعداد الميزانية السنوية من الأعمال الإدارية التي تقوم بها المدرسة "المؤسسة التعليمية" وهي أمور ضرورية ولازمة لإدارة المعرفة.

ونتيجة لما تلمسه من زيادة في أعداد المعلمين والطلاب والذي يسبب إرباكا في تنفيذ الخدمات بكفاءة وفاعلية فقد استدعي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسب الآلي للمساعدة في إنجاز العمل دون حاجة لزيادة أعداد الإداريين، مع ضمان جودة الأداء.

وهذا يوضح أن التقنية ليست الأساس في المعرفة، وإنما تلعب الثقافة الفردية والمؤسسية دوراً مهماً، فالمعرفة موجودة في أذهان المعلمين والعاملين

إدارة المعرفة

في المدرسة "المؤسسة التعليمية" وهم الذين يولدونها وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة بتشجيع وحفز هم المعلمين والعاملين. وهذا يؤكد إمكانية تطبيق إدارة المعرفة في كافة المجالات الإدارية بعد وضع كافة الأنظمة الإدارية التي تحكم تعامل العاملين في المدرسة "المؤسسة التعليمية" والخدمات التي تقدمها على الشبكات المحلية وشبكة الانترنت وعلى موقع واحد.

ويتم كل ما سبق عن طريق وضع قواعد بيانات مترابطة تسهل عملية تنفيذ المعاملات بين الإدارات المختلفة وفق تخصصات متباينة ومتنوعة في المنظمة أو المؤسسة الواحدة.

فعملية تبادل الوثائق والمعلومات، اللوائح والتعليمات إلكترونياً، وحفظ الصور والوثائق في الأرشيف الإلكتروني يسهل إمكانية الرجوع إليها وقت الحاجة إليها في أي وقت ومن أي مكان في العالم.

وتسجيل كافة الأعمال الإدارية للمدرسة من صادر ووارد وتصويرها إلكترونياً بشكل منظم ومفهرس ومبواب.

كما أن وضع قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة إلكترونية أو موقع المؤسسة على شبكة الانترنت لنظم الاستحقاقات والحسابات وإجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاهد ونظم صرف وغيره عن طريق الشبكة

إدارة المعرفة

وكذلك التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً وإعداد حصر وربط بنود الميزانية إلكترونياً.

كما أن إدارة شؤون العاملين بمختلف وظائفها وتخصصاتها يمكنها الرجوع لبيانات العاملين وتنفيذ الأعمال الخاصة بهم إلكترونياً. وهذا يوضح أن الإدارة تعمل علي توفير جو من الدفء العائلي بين الأعضاء وتعمل علي ضرورة تشجيع المشاركين والعاملين علي التواصل فيما بينهم وأيضاً إبراز روح التعاون بين العاملين والمجتمع الخارجي المحيط بالمؤسسة أو المنظمة.

وتوجب ضرورة الحصول علي مشاركة فعالة بين المعلمين والمدراء في المؤسسات التعليمية والتربوية والمجتمع الخارجي في العملية التعليمية. وتشير الإدارة إلي قدرات وإمكانات المدرسة "المؤسسة التعليمية" علي توفير الدعم الإداري والقيادي لعمليات نقل الهيكل والوظائف الإدارية من الأسلوب التقليدي للأسلوب الإلكتروني الذي يهتم بالمعلمين والعاملين وذلك بغرض توفير وتحقيق الديمقراطية في إدارة العملية التعليمية ومشاركة فعالة وشفافية في صنع واتخاذ القرار.

وهذا يعني أن تتم كافة العمليات الإدارية والتعليمية داخل المدرسة بصورة الكترونية تسمح للجميع بالمشاركة في إدارة العملية التعليمية.

إدارة المعرفة

وهذا يوضح لنا أن إدارة المعرفة تيسر قطع المسافات والحواجز بين إدارة "المؤسسة التعليمية" المدرسة والمعلمين والعاملين والطلاب؛ مما يعني زيادة معدلات الديمقراطية في العملية التعليمية وتزيد التعاون وتفعل العلاقات والتواصل بين المجتمع الخارجي والمدرسة.

وبذلك يجب تحقيق التوازن بين مطالب العملية التعليمية والمطالب الفردية للطلاب والمدرسة وتوفير قنوات عدة للتفاعل والتعاون التنظيمي بين جميع العاملين في المدرسة للوفاء بمتطلبات واحتياجات العمليات الإدارية والتنظيمية فيها وتساعد علي توفير المعلومات والتركيز علي استراتيجيات صنع واتخاذ القرار التربوي التي تزيد من فعالية الخدمة المقدمة من قبل "المؤسسة التعليمية" المدرسة.

رنا سبق يجب أن يكون لدي المدرسة "المؤسسة التعليمية" إدارة لتنظيم التشغيل الالكتروني للمعلومات ويكون العاملين فيها لديهم خبرة كافية علي أداء هذا العمل ويستمر تدريبهم طبقا للتطورات الحادثة علي جميع الخطوات والعمليات التي يتكون منها العمل الإداري والتقني.

فبيئة التعلم هنا بيئة غير بيروقراطية ولا روتينية لا تتطلب التواجد الشخصي والانتقال إلي حيث توجد الاجتماعات، بل تفتح حواراً مباشراً بواسطة ملفات الحوار والنقاش داخل مركز المعلومات بالصوت والصورة

﴿ إدارة المعرفة ﴾

لسهولة معرفة كل ما يدور في "المؤسسة التعليمية" المدرسة وخارجها من أنشطة وغيرها وأيضاً بناء علاقات اجتماعية وثيقة مع كل هيئات ومؤسسات القطاع التعليمي واستخدام تكنولوجيا الاتصال المتنوعة داخل وخارج البيئة والمجتمع المدرسي.

ومن خلال العرض السابق يقين لنا إن المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات كمورد استثماري وكسلعة إستراتيجية وكخدمة وكمصدر للدخل وكمجال للقوى العاملة لا بد وان تكون هناك إدارة تقوم بتفعيل هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الصحيح.

فإدارة المعرفة تُعَرَّفُ بانها:

◦ عمليات تساعد الدول والمجتمعات والمؤسسات والمنظمات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وهي التي تسعى إلى إقامة العلاقات بين الأفراد وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والتعلم والقدرة على التكيف والابتكار، كما تدعم وتساند التعليم الفردي والتعليم الجماعي.

◦ عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التفوق لدعم تلك المعرفة وذلك برفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة

إدارة المعرفة

مستوى الابتكار والإبداع.

فالخبرة والإشراف إجدى وسائل نقل المعرفة باستخدام طرق ووسائل علمية وعملية متطورة للحفاظ على تلك المعرفة وأساس اقتصاد المعرفة هو الإدارة للعلم والتكنولوجيا.

وهناك عوامل أساسية للاهتمام بإدارة المعرفة تتمثل في:

- جعل التقدم السريع الذي حدث في الموارد المعرفية من عملية المشاركة بالمعرفة أكثر سهولة وسرعة، إضافة لربط الأفراد بشبكات اتصالات كان الغرض منها اكتساب المعرفة والمشاركة فيها.
- أدى تحول الأساس الاقتصادي للدول من الموارد الطبيعية إلى الموارد المعرفية ومنها رأس المال المعرفي الذكائي إلى توجه تلك الدول إلى تقييم الموارد المعرفية وكيفية توظيفها واستخدامها استخدما أمثلا.
- يوضح الاهتمام المتزايد بالموارد المعرفية مدى ومحاولات سعي الدول لإيجاد بيئة ونظام يبحثان عن معرفة جديدة وتوظيفها في مكان وزمان صحيحين للتنفيذ.

والعرض السابق يوضح لنا أهمية إدارة المعرفة في قدرتها علي دفع المؤسسات والمنظمات لمواكبة ومسايرة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من ظهور ما نسميه ثورة

إدارة المعرفة

المعلوماتية المستمرة أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وكذلك الاستجابة للتحديات المعاصرة التي تختصر العولة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية وكل متغيراته وحركاته واتجاهاته.

فالاهتمام بالمدرسة وبيئتها من خلال الارتقاء بالكفاءات البشرية يعد الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري وحسن إعداد الكفاءات يعد حجر الزاوية لضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ وتقوية بيئة العمل في مجتمع المدرسة (المؤسسة التعليمية).

وهذا يتطلب تعزيز المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية قبل حدوث تقدم يؤدي للدخول لمرحلة الاقتصاد الرقمي؛ لذا تحرص الدول علي وضع برامج طموحة تستهدف تنمية كفاءاتها بصفة مستمرة.

وتحقيق ذلك في المدارس يتطلب توفر تجهيزات وإنشاءات مثل المعامل والمكتبات ومعلمين مؤهلين علمياً وفنياً ويمتلكون عناصر ومعارف وخبرات تؤهلهم للاستفادة الكاملة من تلك الموارد والإنشاءات بصورة تعود بالفائدة والنفع علي كل عمليات التعليم والتعلم في مجتمع وبيئة المدرسة.

فعدم توافر بيئة تربية فاعلة في أداء الأعمال تحفز العاملين علي الإبداع والابتكار لترجمة المعارف والمهارات تحول دون قيام مدرء المدارس

إدارة المعرفة

"المؤسسة التعليمية" والعاملين فيها بالاهتمام بالمعرفة وإدارتها نتيجة تمركز العمل نحو الأعمال التقليدية الروتينية اليومية وعدم التوجه والانفتاح علي ما يجري من تطور معرفي في العالم الذي نعيش فيه.

وقد وجد المحاسبون أن مفهوم إدارة المعرفة هو حقل جديد يساعدهم في تعريف الأصول غير الملموسة وقد ساعد هذا الحقل الإداريين في تطوير تطبيقات جديدة وممارسات إدارية تتناسب مع الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة واقتصاد الأعمال الالكترونية).

- المعرفة:

ترتبط المعرفة باللغة ارتباطاً وثيقاً، فالأفكار لا توجد بشكل مستقل عن اللغة، واللغة هي الأداة التي تصنع من أفكار المجتمع واقعاً، فثقافة كل أمة كامنة في لغتها، وهويتها نتاج المعاني التي يشهدها أفرادها عبر اللغة. وما من حضارة إنسانية-إلا وصاحبته نهضة لغوية فكما أن اللغة تصنع الفكر الذي يولد المعرفة، فإن الفكر والمعرفة المتولدة عنه والناجئة منه يضيفان للغة ويجددان فيها.

فالمعرفة عبارة عن مزيج من المفاهيم، الأفكار، القواعد، والإجراءات من الأفعال والقرارات وإن عملية تراكمها باستخدام المحتوى والمضمون المعرفي يُساعد في جعل الأفراد أكثر قدرة على معالجة البيانات وتحويلها

إدارة المعرفة

لمعلومات وبالتالي إعطاء قدرة أكبر على استخدام المعلومات في المستقبل.
وقد قال أحد الفلاسفة: أن حدود لغتي هي حدود عالمي، ويمكن للمرء أن
يضيف إن حدود لغتي هي حدود معرفتي.

فهي حدود فرصته وتجربته في الحياة، فاللغة تؤثر في إنجازات الإنسان
وتحديد سقف طموحاته، فإذا كانت لغته محلية فحدود عالمه تنحصر ضمن
مجتمعه المحلي، وإذا كانت لغته وطنية أو إقليمية إضافة للغته المحلية فإن
حدود عالمه تتسع لتضم مجتمعات إنسانية كثيرة تتعدد بتعدد البلدان التي
يتقن لغاتها وإذا أتقن الإنسان لغة عالمية تتسع حدوده أكثر وأكثر؛ ويصبح
عالمه بلا حدود وقدراته في الحصول على المعرفة بلا قيود، فالمهم أن يؤدي
التقدم إلى المعرفة والأهم أن تُسهم المعرفة في إحداث التقدم وتؤدي إليه وهذا
ما تحتاج إليه الدول النامية، حيث يجب عليها أن تستخدم المعرفة التي لديها
لإحداث التقدم في بلادها ..

وحتى يمكن لها أن تستخدم المعرفة لإحداث التقدم فهناك حاجة
ماسة لاستيعاب المعرفة كحس، تماما كاستيعاب واستخدام حواس النظر
واللمس والشم وفي هذا الاستيعاب تكمن إمكانات تغيير المنتجات
والخدمات والإدارة.

فالمعرفة تُشكل ثروة حقيقية لكل الأفراد والمجموعات والمنظمات، فهي

إدارة المعرفة

أداة حيوية وفاعلة تتمكن خلالها من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها لتحقيق أهدافها بكفاءة.

فالمعرفة اليوم تشكل أساس القوة للمجتمعات وأساس نجاحها وتقدمها وأصبح هناك في المجتمعات المعاصرة ما يسمى بمجتمع المعرفة والذي يتميز بإنتاج المعرفة التي تعتبر أهم عامل في الإنتاج وتُفوق رأس المال والجهد الذي يبذل في العمل وتستهدف وجود بيئة تعلم مناسبة وبناء المعرفة وأمور أخرى.

وتطبيق الذكاء الفردي ومعالجة مشاكل التعلم المستقل أو الفردي، والتشجيع على المشاركة الفعالة في التعليم والتعلم بين المتعلمين وبين الخبراء، وتعتمد على ربط المعلومات وتحليلها ونقدها وتركيبها من جديد.

وبذلك تصبح تلك المعلومات معرفة يمكن الاستفادة منها في حل مشكلات الفرد الحياتية والمجتمعية وبناء علاقات مع الآخرين والتواصل معهم وتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

ويجب تشييد مجتمعات المعرفة من أجل الالتزام الصريح بحقوق الإنسان والحريات الأساسية وفي مقدمتها حرية التعبير والاحترام الكامل للحق في التعليم والحقوق الثقافية الأخرى.

وفي نفس الوقت يجب أن يمتد الانتفاع بالملك العام من المعلومات

إدارة المعرفة

والمعارف والمعرفة لأهداف تربوية وثقافية لأقصى حد ممكن في مجتمعات المعرفة، والإطلاع على معلومات موثوق بها ومتنوعة وذات جودة عالية..
وينبغي إعطاء عناية خاصة لتنوع الثقافات واللغات علاوة على ذلك
فإنتاج ونشر المضامين التربوية والثقافية وحماية التراث الرقمي وتحسين
نوعية التعليم والتعلم يعد من المكونات الجوهرية لمجتمعات المعرفة.
ويعتبر تشجيع البحث العلمي والنهوض بالمجتمعات وتوظيف
التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصالات المتنوعة وتأهيل وتدريب الكوادر
البشرية واستخدام الوسائط الثقافية والانترنت ونشر الوعي التكنولوجي
ويعد تطوير مهارات استخدامه أهم مهام المؤسسة التربوية تجاه مجتمعاتها.
فالمدرسة تعتبر قائدة التغيير الاجتماعي وتقوم بمواجهة التغيرات
الاجتماعية والثقافية عن طريق التلاحم والتواصل بالمجتمع المحلي المحيط
وأفراده، كما تعمل على تعزيز الهوية الثقافية الموحدة على الصعيد الوطني
والقومي والإسهام في التنمية الاجتماعية والثقافية... الخ.

وهنا تظهر قدرات المؤسسات التعليمية والتربوية على تخريج
الكفاءات اللازمة في المعارف المختلفة للمجتمع التي تكفي وتسد حاجاته.
كما يعتبر إنتاج المعرفة ونشرها بين أفراد المجتمع من أهم الأدوار التي
تتميز بها المؤسسات التعليمية والتربوية عن غيرها من المؤسسات المنتشرة في

﴿ إدارة المعرفة ﴾

المجتمعات ويرجع السبب في ذلك أنها تضم في جوانبها عدداً لا بأس به من المتعلمين ومنتجي المعرفة والثقافة.

ورغم ذلك قد يبقى هذا الإنتاج المعرفي حكراً على منتجيه فقط إذا لم يلقى الوعاء المناسب له الذي يعمل على نشره وعرضه بصورة جذابة وفعالة وتتوافق مع متطلبات العصر وعصر التعلم الإلكتروني.

وفي ظل الوضع الراهن لا يوجد تفاعل وتعاون بين المؤسسات التعليمية والتربوية بصورة تعمل على نشر المعرفة والثقافة في المجتمع بشكل عام. وما سبق يوضح أن التطور المتسارع في مجالات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الوقت الحاضر أدى إلى الاهتمام بالمعرفة؛ بهدف الوصول للمعرفة القيمة من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تتفجر وتتراكم يومياً ويعززها ظهور الشبكة العالمية "الإنترنت" واتساع تطبيقاتها بمختلف مجالات الحياة.

وهذا الأمر قد ترتب عليه ظهور عدة مفاهيم علمية مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة والمجتمع المعرفي وذلك خاصة عندما أدركته المؤسسات والمنظمات التربوية والتعليمية وغيرهم.

أن الاهتمام بالمعرفة أوراس المال الفكري يحدث نقلات نوعية هائلة؛ لذا بدأ البحث في مفهوم وممارسات إدارة المعرفة باعتبارها من أهم المداخل

إدارة المعرفة

التي تساعد في التغلب على تحديات العصر الحالي وفي تحقيق قيمة مضافة تمكنها من المنافسة والاستمرار.

ولعل هذا ما تنبأ به "توفلر" *Toffler* عندما أشار إلى أن الطريق إلى "الثروة والقوة" سيبدأ بالتركيز على منتجات العمل الذهني بكل ما تتضمنه من بحث علمي وتكنولوجي وتدريب مستمر للقوى العاملة وبناء وتطوير البرامج المعلوماتية وتحسين نظم الإدارة والاعتماد على تقنيات الاتصال المتطورة في إنجاز الأعمال وأن التنظيم سيصبح الميدان الفسيح للمنافسة والتفوق خاصة تنظيم المعرفة ذاتها وحسن استخدامها.

ما سبق يتبين لنا أن المعرفة فعل أنساني راق، وهذا ليس نتيجة لتراكمها وتناقلها من جيل لآخر.

فالأهم أن يتم مع المعرفة الكشف بصفة مستمرة عن أن الأفراد مزودين باستعدادات وقدرات عالية ليس فقط لهضم المعرفة المتولدة من مصادر خارجية.

وذلك لان الإنسان كائن مفكر ومتأمل وليس متلقي سلبى للمعرفة، فالمعرفة تؤدي إلى تولد معرفة أخرى جديدة نتيجة الابتكار وتوليد ونضج المعرفة التي تتكون ويتم تخزينها وترتيبها.

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا أن المعرفة تمثل سلاح الدول في

إدارة المعرفة

تقدمها العلمي وقد عدها الاقتصاديون عنصراً للإنتاج الأساس الذي ينتشر بالمشاركة ويزداد بالممارسة والاستخدام.

وهي بمثابة العمود الفقري والمفتاح الرئيس لنجاح دول العالم المختلفة إذ تتحكم بها ثلاث خصائص كونها مورداً اقتصادياً واعتبارها قطاعاً قائداً من قطاعات الاقتصاد المعاصر وتناولها اللامتناهي بين الأفراد.

وتعد ركيزة أساسية لنمو وتطور اقتصاد كل الدول فهي الشكل الأساس لرأس المال الفكري وتراكم المعرفة الدافع لتحريك النمو الاقتصادي لأنه وخلافاً لجميع الاختراعات عند اكتشافها لا يمكن احتكارها.

وتتميز بسرعة انتشارها وصعوبة منع الآخرين من استخدامها، كما أنها خليط من التعلم والخبرة المتراكمة المعتمدة على الفهم والإدراك البشري. وتظهر قيمتها كونها يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون الأفراد على استعداد لدفع تكلفتها من أجل الحصول عليها؛ مما يؤدي إلى تحقيق إيرادات ومنافع اقتصادية.

والمعرفة لا يمكن أن تتوفر إلا من خلال التعليم بكافة أنواعه وبمختلف مراحله، ولا يمكن الاعتماد على اكتسابها من التمهين والتدريب فقط.

غير أنه لا ننكر أن التمهين والتدريب مع فرصة من التعليم يمكن أن تخلق نوعاً من الإبداع وتحت وطأة الافتقار إلى الوقت الكافي لا يتمكن جميع

إدارة المعرفة

الأفراد من التعلم واكتساب معارف جديدة؛ لذا فنوعية التعليم والتعلم تحتل أهمية خاصة في اقتصاد المعرفة.

- نشأة المعرفة:

منذ بداية الخلق والإنسان يبذل قصارى جهده لتحسين معيشتة وحياته، واكتشاف المزيد من أسرار الدنيا لأجل البقاء والاستقرار والتعايش مع كافة الظروف الطبيعية وغيرها.

فقد بدأ حياته يجمع الثمار والصيد وتوفير المأوى والزراعة وصناعة أدوات المعيشة ولقد تطورت هذه الحياة نتيجة تراكم المعارف والخبرات والتجارب عبر الأزمنة، فلقد ظهر مفهوم المعرفة قديماً وتطور نتيجة تعقد الحياة وتطور أساليب التعليم والتعلم.

ويُعد حمورابي أول حاكم في التاريخ أهتدي إلي أهمية التعليم والتعلم حيث أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين وذلك قبل الميلاد بحوالي ٢٠٠٠ سنة ثم جده الفيلسوف كونفوشيوس ٤٧٩ - ٥٥١ ق. م الدعوة لنشر المعرفة حين قال "أن المعرفة هي طريق وحيد للتقدم والنجاح الدنيوي علي الأرض". وفي عصر أفلاطون الفيلسوف اليوناني ٣٤٧ - ٤٢٧ ق. م، فقد أوضح أهميتها في الارتقاء بحياة الإنسان وذلك بدعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وأصحاب المعرفة وقد قال أفلاطون:

﴿ إدارة المعرفة ﴾

يدرون المعرفة لمن يكون (للإنسان) قاوراً علي معرفة ذاته وحامل المعرفة هو وصره (القاور علي فهم حاله المحيط به ولا تمثل بوجوده).

وفي المسيحية قد ذكرت هذه القصة التي تؤكد اهتمام السيد المسيح عيسى ابن مريم نبي الله علي طلب العلم والمعرفة وذلك حين التقى النبي عيسى المسيح (عليه السلام) براع في الصحراء، فقال له: أيها الرجل! أفنيت عمرك في الرعي ولو قضيت عمرك في طلب العلم وتحصيله لكان أفضل لك؟ قال (الراعي): يا نبي الله (أخبرت من العلم ست مسائل وأعمل بموجبها:

- الأولى: ما دام الحلال موجوداً لا أكل حراماً.
 - الثانية: ما دام الصدق موجوداً لا أكذب.
 - الثالثة: ما دمت أرى عيبي، لا أنشغل بعيوب الآخرين.
 - الرابعة: حيث لم أجد إبليس قد مات لا أتمن وساوسه.
 - الخامسة: ما دمت لا أرى خزانة الله خالية لا أطمع بكنز المخلوق، وحتى الآن لم تنقص خزانة الله حتى أحتاج لمخلوق.
 - السادسة: حيث لم أرى رجلي تطئان؛ لجنة لا أمن عذاب الله تعالى.
- فقال عيسى عليه السلام: هذا علم الأوليين والآخرين الذي قرأته وأخبرته. ومع ظهور الإسلام ليكون دافعاً قويا نحو فهم طبيعة المعرفة، فقد حرر العقل من الخرافات والجهل والتخلف ودعا الإنسان للتفكير في خلق السماوات والأرض واكتشاف حقيقة الحياة والتعلم المستمر والتدبير في الكون.

إدازة المعرفة

فالإسلام يحث على طلب العمل واكتساب المعارف المتعددة والمتنوعة.

ونادي بتداول المعرفة وعدم احتكارها.

وهناك آيات عدة تحث وترغب في طلب العلم من ذلك قوله تعالى:

- قال تعالى: اقرأ باسم ربك الذي خلق (١) خلق الإنسان من علق (٢)
- اقرأ وربك الأكرم (٣) الذي علم بالقلم (٤) علم الإنسان ما لم يعلم (٥).
- قال تعالى: وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا. (طه: ١١٤).
- وقوله تعالى: قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ. (الزمر: ٩).
- وقوله تعالى: يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ. (المجادلة: ١١).
- وقوله تعالى: شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ. (آل عمران: ١٨).
- وقوله تعالى: وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُ إِلَّا اللَّهُ وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِنْ عِنْدِ رَبِّنَا. (آل عمران: ٧).
- وقوله تعالى: إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ (فاطر: ٢٨).
- وقوله تعالى: وقال الذين أوتوا العلم ويلكم ثواب الله خير لمن آمن وعمل صالحاً. (القصص: ٨٠).

إدارة المعرفة

○ وقوله تعالى: وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلا العالمون.
(العنكبوت: ٤٣).

○ وقوله تعالى: بل هو آيات بينات في صدور الذين أوتوا العلم.
(العنكبوت: ٤٩).

وهناك أحاديث عدة ترغب في طلب العلم وتحث عليه، منها قوله
صلي الله عليه وسلم:

○ روى الطبراني والبخاري بإسناد صحيح قال صلى الله عليه وسلم: فضل
العلم خير من فضل العبادة، وخير دينكم الورع.

○ روى الإمام مسلم في صحيحه قال صلى الله عليه وسلم: من سلك
طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة، وما اجتمع
قوم في بيت من بيوت الله، يتلون كتاب الله ويتدارسونه بينهم إلا
حفتهم الملائكة ونزلت عليهم السكينة وغشيتهم الرحمة وذكروهم الله
فيمن عنده.

○ وورد في الترمذي بسند صحيح أنه ذكر لرسول الله صلى الله عليه
وسلم رجلان أحدهما عابد، والآخر عالم، فقال عليه أفضل الصلاة
والسلام: (فضّل العالم على العابد، كفضلي على أدناكم). ثم قال صلى
الله عليه وسلم إن الله وملائكته وأهل السماوات والأرض حتى النملة

إدارة المعرفة

- في جحرها وحتى الحوت ليصلون على معلمي الناس الخير.
- روى ابن ماجة بإسناد حسن عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: من علم علما فله أجر من عمل به، لا ينقص من أجر العامل شيء.
 - وعن ابن مسعود رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا حسد إلا في اثنتين رجل آتاه الله مالا فسلطه علىهلكته في الحق ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها" متفق عليه.
 - عن أبي موسى رضي الله عنه قال: قال النبي صلى الله عليه وسلم: "مثل ما بعثني الله به من الهدى والعلم كمثل غيث أصاب أرضا فكانت منها طائفة طيبة قبلت الماء فأنبتت الكلأ والعشب الكثير وكان منها أجادب أمسكت الماء فنفع الله بها الناس فشربوا منها وسقوا وزرعوا وأصاب طائفة منها أخرى إنما هي قيعان لا تمسك ماء وتنتبت كلاً فذلك مثل من فقه في دين الله ونفعه ما بعثني الله به فعلم وعلم ومثل من لم يرفع بذلك رأسا ولم يقبل هدى الله الذي أرسلت به".
 - عن سهل بن سعد رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لعلي رضي الله عنه: "فوالله لأن يهدي الله بك رجلا واحدا خير لك من حمر النعم".
 - عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما أن النبي صلى الله

إدارة المعرفة

- عليه وسلم قال " بلغوا عني ولو آية وحدثوا عن بني إسرائيل ولا حرج ومن كذب علي متعمدا فليتبوأ مقعده من النار " رواه البخاري.
- وعنه أيضا رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " من دعا إلى هدى كان له من الأجر مثل أجور من تبعه لا ينقص ذلك من أجورهم شيئا " رواه مسلم.
 - وعنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له". رواه مسلم.
 - وعنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول " الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله تعالى وما والاه وعالمًا أو متعلمًا". رواه الترمذي.
 - عن أنس رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع " رواه الترمذي.
 - عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " لن يشبع مؤمن من خير حتى يكون منتهاه الجنة". رواه الترمذي.
 - عن ابن مسعود رضي الله عنه قال سمعت رسول الله صلى الله عليه

إدارة المعرفة

وسلم يقول "نضر الله امرءا سمع منا شيئا فبلغه كما سمعه فرب مبلغ أوعى من سامع". رواه الترمذي.

○ عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من سئل عن علم فكتمه ألجم يوم القيامة بلجام من نار". رواه أبو داود والترمذي.

○ وعنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من تعلم علما مما يبتغى به وجه الله عز وجل لا يتعلمه إلا ليصيب به عرضا من الدنيا لم يجد عرف الجنة يوم القيامة يعني ربحها". رواه أبو داود.

○ عن عبد الله بن عمرو بن العاص رضي الله عنهما قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول "إن الله لا يقبض العلم انتزاعا ينتزعه من الناس ولكن يقبض العلم بقبض العلماء حتى إذا لم يبق عالما اتخذ الناس رؤوسا جهالا فسئلوا فأفتوا بغير علم فضلوا وأضلوا" متفق عليه.

ومن أقوال العلماء المشهورة ما يلي:

○ عَنْ الْحَسَنِ الْبَصْرِيِّ رَجِمَهُ اللَّهُ تَعَالَى أَنَّهُ قَالَ: إِذَا اسْتَرَدَلَ اللَّهُ عَبْدًا زَهَنَهُ فِي الْعِلْمِ.

○ قَالَ الْإِمَامُ أَحْمَدُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: لَا يُدْبِطُ عَنْ طَلَبِ الْعِلْمِ إِلَّا جَاهِلٌ.

○ قَالَ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: تَعَلَّمْهُ لِلَّهِ حَسَنَةً، وَطَلَّبْهُ عِبَادَةً.

إدارة المعرفة

- وَمَدَارِسُهُ تُسَبِّحُ وَالْبَحْتُ عَنْهُ جِهَادٌ، وَتَعْلِيمُهُ لِمَنْ لَا يَعْلَمُهُ صَدَقَةٌ،
وَيَذَلُّهُ لِأَهْلِهِ قُرْبَةً. وَهُوَ الْأَنْسُ فِي الْوَحْدَةِ، وَالصَّاحِبُ فِي الْخَلْوَةِ.
- قَالَ بَعْضُ الْحُكَمَاءِ: لَيْتَ شِعْرِي أَيْ شَيْءٍ أَذْرَكَ مِنْ فَاتِهِ الْعِلْمُ، وَأَيْ شَيْءٍ فَاتَ مَنْ أَذْرَكَ الْعِلْمُ.
- قَالَ ابْنُ الْجَوْزِيِّ رَوَّحَ اللَّهُ رُوحَهُ: لَا يَخْفَى فَضْلُ الْعِلْمِ بِبِدْيَةِ الْعَقْلِ؛ لِأَنَّهُ الْوَسِيلَةُ إِلَى مَعْرِفَةِ الْخَالِقِ، وَسَبَبِ الْخُلُودِ فِي النِّعَمِ الدَّائِمِ، وَلَا يُعْرَفُ التَّقَرُّبُ إِلَى الْمَعْبُودِ إِلَّا بِهِ، فَهُوَ سَبَبٌ لِمَصَالِحِ الدَّارَيْنِ.

والعرض السابق يبين لنا الدولة الإسلامية قد شهدت تطوراً كبيراً في العلوم وطرق توليد المعرفة بدءاً من عصر رسول الله صلى الله عليه وسلم "محمد" ومروراً بالخلفاء الراشدين والتابعين ومن بعدهم.

ومع توسع الدولة الإسلامية انتشرت كافة العلوم في أرجاء العالم من شرقه إلى غربه وبدأت العصور بالتوالي مروراً بالثورة الصناعية وما تبعها من تغيرات علي صعيد الاقتصاد والتكنولوجيا إلى أن ظهرت ثورة المعلومات والاتصالات التي كان لها أثر كبير في زيادة الاهتمام بالمعرفة ومشاركتها.

ولاسيما ظهور الانترنت كوسيلة اتصال سريعة وعالية مهدت الطريق أمام تبادل المعرفة وتنميتها؛ فأصبحت المجتمعات عبارة عن قرية صغيرة، وفي عصر يطلق عليه "عصر المعرفة" والذي تعد فيه المعرفة أحدث الموارد

إدازة المعرفة

الأساسية لبناء الثروة في الاقتصاد، وتحقيق الميزة التنافسية في الإدارة. وقد ارتبط مفهوم المعرفة في اللغة العربية بالعلم والإدراك، وأن معرفة الشيء من علمه، كما ويقوم العلم مقام المعرفة كما في قوله تعالى: الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِّنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ. (البقرة: ١٤٦).

ففي الآية الكريمة جاءت المعرفة للدلالة علي العلم، والمعرفة لغة بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل عَرَفَ ومعرفة الشيء: علمه والمعرفة: إدراك الشيء علي ما هو عليه، أما المعرفة اصطلاحاً فقد تباينت تعريفاتها وتعددت وجهات النظر، والواقع الجديد للحضارة المعرفية يفرض فهماً وتعريفاً شاملاً واهتماماً واسعاً لمفهومها فقد أوجدته بيئة معقدة ومتسارعة النمو، والتطور. - ماهية ومفهوم المعرفة:

نظراً لأهمية المعرفة أورد الكتاب والمهتمون بمختلف التخصصات في هذا المجال مجموعة تعريفات ومفاهيم حولها ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تحديد وتوضيح هذا المفهوم، فمنها اهتم بالجوانب التاريخية حيث تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة ومنها من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها والبعض منهم اخذ المنهج الاقتصادي

إدارة المعرفة

والسياسي والإداري... الخ وهذا الأمر الذي يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين وهكذا فهذا التنوع والتعدد في تحديد مفهوم المعرفة والمناهج التي تناولته أدى لوجود منهجين أساسيين:

◦ **المنهج الأول:** يتمثل في مدخل الترميز (*Codification*) الذي يقوم على قياس ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراءات أو القاعدة المتبعة أو النموذج المحدد مسبقاً.

◦ **المنهج الثاني:** يمكن تمثيله بالشخصنة (*Personalization*) وهو إضفاء طابع الشخصية على الشئ والذي يقوم على معرفة الأفراد حيث يمكن استخدامه في معالجة مشكلات جديدة ومتنوعة.

وكلاهما يمثلان نظام المعرفة في أي منظمة أو مؤسسة حيث تقوم على أفرادها حيث تقع على عاتقهم مسؤولية العمل المعرفي في المنظمة أو المؤسسة، فهم الذين يقومون بعملية جمع وتقسيم ونشر وتوليد المعرفة وترجمتها في الواقع وتحويلها لأسلوب عمل ينعكس إيجابياً على المنتج أو الخدمة أو الطالب والمتعلم في أي مؤسسة تربية وتعليمية.

وكلا المنهجين ضروري وللازم للمنظمة للتعامل مع المخاطر، والمنهج الأكثر أهمية هو منهج الشخصنة حيث انه يركز على المعرفة الكامنة المتعددة والمتنوعة الخبرات والمهارات، والتي يمكن وصفها بالحكمة.

إدارة المعرفة

والحكمة أعلى مراتب المعرفة والتي تعني القدرة على التصرف السليم في الوقت السليم واستخدام الأسلوب السليم، وهذه كلها أنشطة ضرورية ومهمة للتصرف في حالة التعرض للمخاطر والإعداد لها.

وما سبق يوضح أن المعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح قديم هو "العلم"، ففي القرآن الكريم توجد ٧٥٠ آية تحث المؤمنين علي التأمل في كتاب الله وإعمال العقل والفكر والمنطق، وفيها دلائل إلهية واضحة علي أن العلم والمعرفة قد وجداً منذ بدء الخليقة، وجميعها مؤشرات إلهية علي دوام المعرفة وعدم توقفها، ودعوة البشر وحثه علي التفكير والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة.

وقرئان قرماء (اليابانيين يرمزون إلي مساور القوة بثلاثة أشياء:

○ السيف: ويرمز إلي قوة العنف.

○ الجواهر: ترمز إلي قوة المال.

○ المرأة: ترمز إلي قوة المعرفة.

فبالسيف نجعل الأعداء يخضعون ويخنعون وبالجوهرة نشترى السيف والمعرفة هي التي تصنع السيف وقد كان حتى زمن قريب المفهوم السائد عن القوة كمياً حيث كانت الوفرة في الرجال والمال هي مؤشر القوة الحقيقية. ومع تنبيه فرنسيس بيكون: إلي أن المعرفة تعادل القوة بل هي القوة.

إدارة المعرفة

ولكنها قوة لا تكتسب نصراً دون تحالف مع السلاح أو المال ومع التحولات التي طرأت علي طبيعة القوة نتج تحول في تركيب مثلث القوة، فبعد أن كان متساوي الأضلاع تحتل المعرفة والمال والسلاح أطرافه الثلاثة، أصبح متساوي الساقين تحتل المعرفة قمته ويستقر النوعان الآخران منها في طرفي قاعدته.

ورغم ما سبق فلا يمكن تحديد مفهوم دقيق للمعرفة لأنها عملية معقدة تحدث بأشكال مختلفة ولها مراحلها ودرجات تطورها فهي لا تتمثل فقط في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومعالجتها وإنما تكوين وخلق معلومات مفيدة في كل ما يتعلق بخبرات المنظمة أو المؤسسة التي يمكن الاشتراك فيها مع أي جهة أخرى.

ونشير أيضاً إلي انه لا يوجد تعريف واحد شامل لمفهوم المعرفة فالاختلافات شجعت الباحثين علي الاهتمام بالدراسات المعرفية، وذلك باعتبار أنه مصطلح يعبر عن مجال جديد.

وكل ما سبق يوضح أنه لا يوجد اتفاق بشأن معني مفهوم المعرفة، علي الرغم من أنها جزء من إدارة المعرفة وهناك مجموعتين من الآراء بشأن تعريف مفهوم وماهية المعرفة:

- الأول: يركز على أنها معلومات مخزونة في عقول الأفراد.
- الثاني يركز على أنها حق ملكية للعقل البشري،

إدارة المعرفة

ووفقا لتعريف المعرفة السابق ولأغراض عملية نركز على المعرفة باعتبارها خليط من المعلومات، الخبرات، التقديرات، الأبعاد الفكرية، الأحكام والتقديرات، المبادرات الفكرية".

أما هيرراكية المعرفة، فيقصد بها عمليات تحويل المعرفة بشكل متسلسل هرمي حيث يتم تحويل البيانات إلى معلومات، ثم تحويل المعلومات إلى المعرفة.

ونشر إلي أن مفهوم المعرفة في العلوم الاجتماعية يشتمل على أمر مرحليين رئيسين هما:

- التجارب النظامية واختبار فرضيات تفسر نموذج البيئة المحيطة.
- المدخل الأنثروبولوجي والتاريخي الذي أبرز التداخل بين القوى الاجتماعية والمجتمعية.

وقد تعرفت الأراء حول تحديد مفهوم وماهية المعرفة وإورتها وفيما يلي عرض لبعض منها:

- محمد باغي: مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تزودنا ببيئة وإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة والاستفادة منها واستخدامها في عمليات وأنظمة المعلومات.

- نور الدين: العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر وتشمل المعرفة كل شئ سواء المعرفة بالطبيعة أو المعرفة بالإدارة أو العلوم أو الآداب

إدارة المعرفة

أو السياسة والاقتصاد والاجتماع أو المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم وكافة مناحي الحياة.

◦ إبراهيم قنديل والسامرائي: محصلة لاستخدام واستثمار معلومات من قبل الباحثين والعاملين ومتخذي القرارات والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى المعرفة.

◦ دارلنج *Darling 1996*: موجودات غير منظورة للمنظمة تشمل خبرة واسعة وأسلوب متميز للإدارة والثقافة المتراكمة للمنظمة.

◦ ليوسير وتورسيلر *Lucier & Torsilier, 1997*: تعبر عن قدرة الأفراد داخل المنظمة وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل.

◦ هارس وهندرسون *Henderson & Harris 1999*: تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعدّ أساسا فاعلا للابتكار، ويتبين أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.

◦ ستتنر *Stettner 2000*: عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل

إدارة المعرفة

معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.

- **أكيرمان Ackerman2000**: تتضمن عوامل بشرية وعوامل غير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة.
- **بوكلي وكارتر Bukley & Carter, 2000**: الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكاناتهم وكيف يمكن لهم تحقيقها وبيضيفان أن المعرفة التطبيقية هي ذلك النوع الضروري للأعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.
- **سيفان Sivan, 2001**: فن أداء تصرفات متعلقة بالمعرفة من تنظيم، وتخزين، وجمع، ومشاركة، ونشر واستخدام عناصر معرفية مكونة من بيانات، ومعلومات، وخبرة، وتقديرات، وأبعاد فكرية، وأحكام، ومبادرات فكرية.
- **بارنس Barnes2002**: مجموعة حقائق ووقائع ومعتقدات ومفاهيم ورؤى وأحكام وتوقعات ومنهجيات وبراعات "مهارات".
- **قاموس أكسفورد**: الخبرة والمهارات التي يمكن للشخص أن يكتسبها

إدارة المعرفة

من خلال الخبرة والتعليم، الفهم العملي والنظري لموضوع ما، ما يمكن معرفته في مجال عملي أو بصفة عامة، الحقائق والمعلومات أو الوعي أو التأقلم المكتسب عن طريق الخبرة بحقيقة موقف ما.

ولقد بدأت المناقشات الفلسفية بصفة عامة بصيغة أفلاطون للمعرفة على أنها "اعتقاد صحيح مبرر".

ومن المفاهيم السابقة يتضح لنا أن المعرفة تفيد في التخطيط والتصميم والتسويق للمنتجات، وفي توجيه الأعمال ونشرها وذلك من خلال ما تقوم به إدارة المعرفة من تهيئة ظروف لتطوير المعرفة واكتسابها ونقلها ومتابعة إدارة عملياتها إلى جانب وضع السياسة الملائمة لإدارة المعرفة.

وهذا يتطلب عدد من العمليات مثل: القيام بدراسة مسحية عن وضع المعرفة في المنظمات وتدريب العنصر البشري وتعليمه وتكوين شبكات خبرة معرفية إلى جانب تطوير أنظمة مراقبة المعرفة واقتراح مشاريع لتطبيق جوانب وعناصر المعرفة.

وهذا كله يعني ترجمة المعرفة بعد فهمها واستيعابها إلى أنشطة وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها وإن هذه المعرفة غالباً ما تقع مسؤولية إدارتها على المديرين والأفراد المتميزين ذوي خبرات وقدرات متميزة، صنّاع معرفة في البيئة التنافسية.

إدارة المعرفة

وبالتالي فعلى هؤلاء تقع مسؤولية تحقيق البقاء للمنظمة وهذه إشارة واضحة على ضرورة توليد المعرفة وبنائها في كل مجال من مجالاتها ووضعها في قالب يخدم أهداف المنظمة أو المؤسسة بكفاءة وفاعلية وفي كل الظروف والأحوال التي تمر بها.

وبذلك يمكن تحرير معني (المعرفة في كونها:

○ حصيلة امتزاج خفي يقع بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة وأن الوسيط لاكتساب المعرفة يقع ضمن عدة وسائل منها الحدس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم.

○ عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتنقسم لخطوات متعددة ومتشابكة مثل (خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) وتستهدف مشاركة المعرفة في أكفاء صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

وهذا يوضح أننا نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وأننا قادرين على التعبير عنها ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها ويمكن للمعرفة أن تسجل في عقول الأفراد أو يتم

﴿ إدارة المعرفة ﴾

تخزينها في وثائق المجتمع وممتلكاته ونظمه وعملياته.

وخلاصة القول فإن مفهوم المعرفة اتسع وأشتمل علي معاني ومفردات عدة بما يتناسب مع التطور الحادث في زمن أطلق عليه " عصر المعرفة" بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في معلومات محفوظة في عقول البشر ومخزنة في الكتب والمراجع، إنما قد تطور ليبدل علي كافة الخبرات والتجارب المتراكمة بمرور الزمن والممارسة والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة وما يتولد من معلومات وثقافات بالتعلم المستمر.

فيكون كل ذلك وعاء من المعرفة في عقول البشر وعن طريق مشاركة هذه المعرفة بين مكونات المجتمع وعناصره باستخدام التكنولوجيا والأنظمة المختلفة بتفاعل وتأثير مواربي للواقع الإنساني وبذلك يخلق مجتمع المعرفة والذي يعد حجر الأساس لتحقيق التنمية والإبداع في كافة مجالات الحياة.

- مداخل مفهوم وماهية المعرفة:

يوجد تقليدان عظيمان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية، حيث يذهب المذهب العقلي إلي أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية، وإنما عملية عقلية مثالية ما.

ووفقاً لهذا المنظور توجد معرفة سابقة لا يلزم تبريرها بواسطة الخبرة الحسية ويتم استنباط الحقيقة المطلقة من الاستدلال القائم علي البديهيات.

إدارة المعرفة

وعلى العكس من ذلك يذهب المذهب التجريبي إلي أنه لا توجد معرفة سابقة وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو الخبرة الحسية ووفقاً لهذا المنظور فلكل شئ في العالم وجود مدرك بالحواس.

وهكذا يختلف المدخلان الرئيسيان إلي المعرفة اختلافاً حاداً فيما يشكل المصدر الفعلي للمعرفة.

ويمكن تصنيف مداخل مفهوم المعرفة إلي،

• المدخل الاقتصادي: وينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورداً

محدوداً من موارد الطبيعة ينبغي الاستفادة منها والمعرفة تعني القدرة

علي الفعل وتركيزها ينصب علي جوانب تطبيقية ويدور أساساً حول

كيف نعرف؟ ومن ثم يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال

الفكري، أي إنها لا تعدو أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري

وإدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكاناتها.

وهذا المفهوم يتفق مع مفهوم خلق القيمة من الأصول غير الملموسة،

فنحن ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد هو المورد الاقتصادي

الأساسي، بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلي رأس مال يتكون من الأصول غير

لملموسة لا تظهر في الميزانية ويمكن أن تشمل مهارات العاملين والمعلومات

وحقوق الملكية والاستخدام الابتكاري للأصول.

إدارة المعرفة

- **المدخل الاجتماعي:** وينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي ومن ثم ينظر إليها باعتبارها عملية تركز علي تدفق المعرفة.
وهذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة وينظر إليها علي أساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة أو المؤسسة والتأكيد علي أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات ولكنه يتضمن أيضاً البناء الاجتماعي المعرفي.
وأن المعرفة التي تم بناءها يتم تجسيدها بعد ذلك داخل المنظمة ليس فقط من خلال برامج لتوضيحها ولكن من خلال عملية تبادل اجتماعي، ثم بعد ذلك نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة أو المؤسسة.
- **مدخل تكنولوجيا المعلومات:** ويقوم علي دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها؛ لدعم المعرفة والتعليم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلي المعرفة والمشاركة فيها، ويتم ذلك بالاعتماد علي الشبكات التي تسمح بالوصول إلي المعلومات، ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكة المحلية.
- **المدخل الإداري:** وينظر إلي إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى إلي اكتساب المعرفة، وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة أو المؤسسة؛

إدارة المعرفة

لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية.

وهناك من أكد وجود ستة مداخل للمعرفة وهي،

- **المدخل الأول:** رأي أصحابه أن المعرفة موجود منظمي حيث تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة، واعتبرتها أحدي موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية، واعتبرتها أيضاً من الموجودات التي لها قدرة علي تحويل التقنية من مرحلة البحث إلي مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.
- **المدخل الثاني:** نظر أصحابه لمفهوم المعرفة من الناحية الاقتصادية حيث اعتبروها رأس المال الفكري، وأن قيمته المضافة تتحقق عند الاستثمار الفعلي لكونها أحد الجوانب المادية الفكرية لرأس المال الفكري، وكذلك إلي جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية.
- **المدخل الثالث:** وتناول أصحابه مفهوم المعرفة بوصفها معالجة للمعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة من وجهة نظرهم عبارة عن معلومات مفهومة قادرة علي دعم الفعل بينما يكون الفعل تطبيقاً لها، وبذلك فهذا المدخل يركز بالأساس علي المعرفة الصريحة بدءاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة.

إدارة المعرفة

◦ **المدخل الرابع:** وتناول أصحابه مفهوم المعرفة من المنظور الاجتماعي، وعرفوها بأنها موجودات غير منظورة للمنظمة، مثل الأسس الاجتماعية للدول، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز بالثقافة التراكمية للمؤسسة.

◦ **المدخل الخامس:** ونظر أصحابه إلي المعرفة علي أنها قوة حيث تناولوها من زاوية التفوق المعرفي الذي أصبح الطريق للتميز من خلال موجودات المؤسسة الفكرية.

◦ **المدخل السادس:** ونظر أصحابه للمعرفة من منظور ثنائي مصطلحي حيث يشير هذا المدخل إلي أنها تتكون من جزأين:

١- جزء ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله لوثائق قابلة للنقل.

٢- جزء غير ظاهر وهو ذو صفة ضمنية مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة.

- أنواع المعرفة:

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة تصنيف المعارف؛ لتحسين استخدامها أو تحديد أوجه القصور والضعف فيها وكذلك البحث في كيفية تطويرها والعتور عليها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

فالمعرفة عبارة عن معارف أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً

إدارة المعرفة

ونظماً، فليس لها شكل واحد محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فهي لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في بعض الحالات الجزء سهل التقليد؛ لتظل المعرفة المهمة داخل المنظمة في رؤوس وعقول أفرادها وفي علاقاتهم المتميزة وتداولها فرق العمل فيها؛ مما لا يمكن نقله للآخرين ولا للتدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في المؤسسة أو المنظمة.

وهذا يوضح أن أطر معرفة عبارة عن:

وعاء يحتوي على أشكال وأنماط مختلفة ومتعددة من المعلومات والخبرات والمهارات ولا تقتصر عند ذلك الحد، إنما هي الإحساس والشعور والسلوك النابع من تطورات الحياة، وتراكمية التجارب والخبرات.

وبالتالي فلا يمكن اختزال أنواع وأنماط المعرفة في شكل واحد فقط وقد قدم الباحثين والمتخصصين في المجال تصنيفات عدة ويعد التصنيف الأقدم للمعرفة ما قدمه ميشيل بولاني حيث قسمها لمعرفة ضمنية ومعرفة صريحة. وقد ذكر نوناكا *Nonaka* قول بولاني أننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين وبالإمكان أن نعمل أشياء بدون أن يكون لدينا القدرة لإخبار الآخرين بالتحديد كيف نعملها.

إدارة المعرفة

وقد قسّم الإغريق القدماء المعرفة لأربعة أقسام رئيسة.

◦ **المعرفة الإدراكية:** تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

◦ **المعرفة الفنية (التقنية):** تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك تمرينات وتدرجات كافية لإنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

◦ **معرفة الحكمة التطبيقية والعملية** والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

◦ **المعرفة الهجينة:** تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي للنجاح والتفوق في ذلك الحقل.

وحدد (Teigland & Others, 2000) أنه عند التركيز على تدفقات

المعرفة فالأمر يتطلب أن نأخذ في الاعتبار ماذا نعنى بكلمة معرفة باختصار ذلك أننا يجب أن نتذكر أن هناك أجهزة كمبيوتر وبرمجيات على جانبي المعرفة هما:

◦ **الجانب الأول:** أجهزة الكمبيوتر أو الشكل الواضح من المعرفة والذي

يعاد تمثيله بوضوح بأهداف مادية أو طبيعية مثل براءة الاختراع وهي

إدارة المعرفة

ماذا نعرف أو ما هي المعلومات؟

• الجانب الثاني: البرمجيات وهي بديهية تمثل المعرفة الضمنية لأنها غير معبر عنها وهي غير واضحة بالرة وتعد المعرفة الفنية أو المهارات التطبيقية أو حتى الخبر الذي يسمح للمنظمة بالعمل بسهولة وكفاءة.

وقد قسم Allen 2003 أنواع المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما،

- المعرفة الضمنية *Tacit Knowledge*: معرفة مخزنة في عقول الأفراد تتصف بمهارات وقدرات شخصية لا يمكن نقلها أو تحويلها للآخرين بسهولة ويصعب الرقابة عليها وتتعلق بمهارات توجد داخل كل فرد يعمل في المؤسسة ويصعب نقلها للآخرين وقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية وهي شخصية ويصعب أن تكون معرفة صريحة ولكن يمكن تمثيلها في صورة سلاسل متتالية مكتوبة ومقاييس كمية ويعبر عنها في خطوات تتضح في عدة إجراءات مثل استكمال بيانات استمارة ما أو صنع جزء ما آلياً ويمكن وضع مقاييس بسيطة للمطابقة أو التوافق مثل الكمية والسرعة والطول وهكذا.....

وهي معرفة منظمة محدودة المحتوى تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحليلها ونقلها. وتعني أيضا المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وتشير إلى الحدس

إدارة المعرفة

والبديهية والإحساس الداخلي. فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

وهي المعرفة غير المكتوبة والمخزنة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم، فهي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فقرات متباعدة أن نتذكرها عبر آليات التفكير المعروفة.

وهذه المعرفة الضمنية غير المرزمة وغير المكتوبة أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل.

وبذلك فالمعرفة الضمنية تكون مكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة وتكون ذات طابع شخصي؛ مما يصعب الحصول عليها رغم قيمتها البالغة لأنها مخزنة في عقل صاحب المعرفة ذاتها.

وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص ممن تتوفر لديهم هذه المعرفة والتي تحتزنها عقولهم وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.

وهي كذلك تلك المهارات التي تتواجد داخل كل عقل وقلب كل فرد ممن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين.

وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع

إدارة المعرفة

شخصي لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

- **المعرفة الصريحة "الظاهرة" Explicit:** وهي ذلك النوع المخزن في أرشيف المنظمة ومنها المخزن إلكترونياً في قاعدة البيانات ويدوياً في كتببات تتضمن السياسات والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل ويمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم.

وهي تلك المعرفة التي يمكن للأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة الوصول إليها واستخدامها والمشاركة فيها من خلال الندوات واللقاءات وغيرها ويمكن الوصول إليها واستخدامها وعرضها عن طريق الندوات والكتب والمؤتمرات واللقاءات والمناقشات وتبويبها ووضعها في إطار المؤسسة.

وقد أوضح نوناكا *Nonaka* المعرفة الصريحة بأنها المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعلم، وتسمى المعرفة المتسربة، لإمكانية تسريبها إلى خارج المنظمة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، وحقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ.

كما نجدها مجسمة في منتجات المنظمة وخدماتها، أدلة إجراءات العمل وخطوطها ومعايير تقييم أعمالها الخ.

وقد صنف *De Brain 2005* المعرفة الصريحة إلى معرفة منظمة وغير

إدارة المعرفة

منظمة؛ بينما تشتمل المعرفة الصريحة المنظمة علي الوثائق والكتب وقواعد البيانات وغيرهم وذلك لأن البيانات أو المعلومات الواردة في هذه المصادر منظمة بطريقة معينة تسهل عملية استرجاعها في المستقبل، أما المعرفة الصريحة غير المنظمة فتشمل الصور والصوت والفيديو ونصوص البريد الالكتروني وغيرهم وذلك لان المعلومات التي تحتويها هذه المصادر غير قابلة للاسترجاع بسهولة في المستقبل.

وقد ميز *Polanyi* بين هذين النوعين حيث ذكر أن المعرفة الضمنية يصعب وضعها في كلمات منطوقة ومحددة وواضحة للعيان يمكن الاستفادة منها؛ لذا تعمل المؤسسات جاهدة علي تحويل هذا النوع من المعرفة إلي معرفة صريحة لمحاولة الاستفادة منها، فالنوعين يتفاعلان معاً وما يوضح ذلك أن المعرفة الإنسانية تفسى وتنتشر من خلال التفاعل الاجتماعي بين هذين النوعين من المعرفة، والتي أوضح عبد الرحمن توفيق أنها تظهر في:

◦ النمط الاجتماعي: من ضمنية إلي ضمنية.

◦ نمط الإخراج: من ضمنية إلي صريحة.

◦ نمط الدمج: من صريحة إلي صريحة.

◦ نمط الإدخال: من صريحة إلي ضمنية.

إدارة المعرفة

وقسمها *Stewart, 1997* إلى: المعرفة التلقائية، والمعرفة التجميعية،

والمعرفة الموضوعية والمعرفة الضمنية والمعرفة الكامنة والمعرفة الصريحة.

وصنفها *Novins & Armstrong 2001* إلى: معرفة محلية يجري

تبنيها في ظل ظروف محددة وتعتمد على ظروف مادية وجغرافية.

وهذه المعرفة معرفة تفصيلية ومعرفة عالية ويجري تبنيها على نطاق

عالمي واسع وخصوصا في مجالات الأعمال.

وهذه المعرفة لا تقتصر على عمليات محددة أو صناعة محددة وتخترق

الحدود الجغرافية فهي معرفة عامة.

بينما حدد *Maula, 2000* ثلاث عمليات معرفية هي:

◦ **معرفة ذات هيكل عالي:** معرفة قد تكون رقمية وواضحة مثل نظم

المعلومات وسائل الإعلام والأشكال المطبوعة أي أنها المعرفة الرسمية

والتي تم تصنيفها وهي تعمل بأسلوب إعادة تحديد القواعد (مثل نظم

المعلومات التقليدية) وتضم نظم الذكاء الصناعي.

◦ **معرفة ذات هيكل منخفض:** معرفة قد تكون رقمية واضحة مثل

وسائل الإعلام والأشكال المطبوعة... الخ ولكنها تشمل معرفة غير رسمية

وغير مصنفة حيث تشير إلى معرفة تحتوي على عناصر شخصية،

مهيكلة مثل الاتصالات بواسطة البريد الإلكتروني أو المناقشات من

إدارة المعرفة

خلال الإنترنت، وهي أيضاً المعرفة الواضحة الأقل درجة في الهيكلية والتي تبني على أشكال التفاعل بين الإنسان والآلة والتي يزداد نصيبها في أنشطتنا اليومية والتي تحمل عناصر الدهشة للسلوك التنظيمي.

• **معرفة ضمنية:** تشير لمعرفة تنظيمية وشخصية غير واضحة وغير رقمية وتتكون من ذاكرة الفرد أو الخبير ومهارات الفريق أو المظاهر الثقافية للمنظمة أو المؤسسة.

وقد ذكر ياسين ٢٠٠٧م أن المعرفة الصريحة معرفة مكتوبة أو مرمزة، وتحتويها الكتب والمراجع والوثائق والمدونات والتقارير وأدوات التخزين الرقمية؛ لذا فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلي أخرى ومن شكل إلي آخر ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي استرجاعها وتخزينها ومن أمثلة المعرفة الصريحة التقارير والملاحظات والمذكرات وخطط العمل والرسومات والمخططات والعلامات التجارية وقوائم العملاء ومنهجيات العمل.

ويمكن إضافة ما يلي من معارف،

• **معرفة علمية:** يمكن أن تكون معرفة فكرية أو نظرية أي تشمل كل من الجانب التطبيقي والعملية أي تكون معرفة علمية وعملية في وقت واحد ويتعبير آخر تجمع بين المعرفة في جانبها النظري والمعرفة في

إدارة المعرفة

جانبا التطبيقى أى العملى.

- **معرفة شاملة (عامة):** قد تكون معرفة عامة وشاملة لمختلف الجوانب والمجالات أو متخصصة بمجال أو جانب معين أو مجالات وجوانب معينة محددة.
- **معرفة فردية (مؤسسية):** تكون فردية عندما تتحقق وترتبط بالفرد ومعرفة مؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التى تتوفر لديها هذه المعرفة وهذا ما يجعل من المعرفة أن تكون منظمة عندما تتولى توليدها مؤسسات تنظم عملية توليد المعرفة.
- **معرفة تكنولوجية:** وهى جزء من المعرفة الضمنية، وتعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة فى العمل.
- **معرفة ضحلة ومعرفة عميقة:** وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فتتطلب تحليل عميق للمواقف المختلفة.
- **معرفة سببية ومعرفة موجهة:** وتتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنساخ والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهى المعرفة التى تبني على أساس عدد سنوات الخبرة فى عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم.

إدارة المعرفة

ومما سبق يتبين لنا أن أنواع المعرفة متعددة، وأن أنواعها تتحدد طبقاً للمؤشرات التالية،

- الارتباط بطبيعتها.
- بمن تتاح له إمكانية الحصول عليها.
- بالغرض أو المجال الذي تتصل به.
- بالمجال الذي تستخدم فيه.
- قد تكون مخزنة لدى الأفراد وفي ذاكراتهم
- قد تكون محفوظة في كتب ووثائق ودراسات وأنظمة معلوماتية وغيرها من الوسائل المادية التي من شأنها الاحتفاظ بها والوصول إليها في حينها عند الضرورة.
- إضافة إلى ذلك فهناك تفاعل بين كل من المعرفة الضمنية والصريحة حيث أن المعرفة الإنسانية يتم إنشائها ونشرها من خلال التفاعل الاجتماعي بين كل من شكلي المعرفة ويطلق على هذا الشكل من التفاعل بتحويل المعرفة داخل المجتمع بواسطة أفراد.

وبذلك فالمعرفة الصريحة تعني المعرفة التي تتجسد بشكل مادي وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة على شكل: كتب وتقارير وأبحاث ودراسات وأشرطة كاسيت، وأفلام سينمائية وشرائح، وما يمكن

إدارة المعرفة

تخزينه من مختلف وتنوع وتعدد المعلومات في أجهزة الحاسوب علي الهارديسك والاسطوانات المضغوطة أو أي أجهزة أخرى للتوثيق والتخزين.

- مبادئ المعرفة:

تقوم المعرفة على عدة مبادئ من أهمها،

- تتطلب الاستثمار في عدد من الأنشطة مثل تصميم الملفات ونقلها لنظام الكمبيوتر وتحرير الملفات وتحميلها على قواعد معلومة وتطوير تصنيفات المعرفة وتطوير بنية أساسية لمعالجة المعلومات التي تُسهم في تطوير المعرفة وتعليم العاملين والموظفين وتدريبهم على تبادل واستخدام المعلومات.
- تحتاج إلى مدير، من خلال إيجاد وظيفة لمدير المعرفة.
- تحتاج إلى تحسين العمليات المعرفية وتطويرها سواء المتعلق منها بالإنسان أو بالآلة.
- لعبة سياسية تتطلب مفاوضات سرية ومداومات سياسية.
- تتطلب خرائط وسوق للمعرفة أكثر من حاجاتها إلى سلسلة.
- إدارة المعرفة مكلفة نظراً لتعدد المصادر التي تكونها.
- تتطلب حلول ناتجة عن تفاعل مشترك بين الأفراد واستخدام أنواع مختلفة من التكنولوجيا.

إدارة المعرفة

- تتطلب مدراء مدركين وواعين للمعرفة.
- تستفيد بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر؛ مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.
- تعنى تحسين عمليات العمل.
- يعتبر الوصول لها بداية الطريق فقط حيث أنها مستمرة ومتنامية.
- تعتبر قوة *Knowledge is Power*.
- تعتبر مفهوماً عائماً، بسبب أنها مرتبطة بكل شيء ولا يمكن عزلها بدقة بشكل فردي.
- تنظم نفسها بنفسها تلقائياً.
- تسعى للاستمرار، فهي تريد أن تكون وتقوم كاستمرار الحياة.
- تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكن بدونها توصيل ما نعرفه فانتشار واتساع المعرفة التنظيمية يعني وجوب تطوير اللغات التي نستخدمها لوصف خبرة أعمالنا التي نقوم بتأديتها.
- تتصف بالمرونة وهذا يعتبر أمراً مفضلاً حيث أن النظم القابلة للتكيف تؤدي إلى الإتقان ويصبح معدل النماء للنظم غير اللامركزية بدرجة أعلى وهذا يعني أننا يمكن أن نهدر الموارد والطاقة عندما نحاول أن نراقب أو نسيطر على المعرفة بشكل محكم أو ضيق.

إدارة المعرفة

- لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً، حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها في الوقت الحاضر، هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.
- لا تنمو إلى ما لا نهاية، ففي آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تفنى، تماماً كما تفنى الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان لتراجع مجموعة المعرفة الكاملة التي تسهم في القدرة على نمو وتطوير المعرفة.
- مسؤولية تطويرها لا تقع على أحد بشكل فردي، فالمعرفة عملية اجتماعية، وتعني انه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة التجميعية (الجماعية).
- لا يستطيع أحد فرض الأحكام والقواعد والنظم، فإذا كانت المعرفة حقاً تنظم نفسها بنفسها ذاتياً، فالطريقة الأكثر أهمية لتقدمها إزالة الحواجز التي تقف أمام التنظيم الذاتي وفي بيئة مساندة، فالمعرفة سوف تهتم بنفسها.
- لا توجد كرة فضية سحرية للمعرفة، أي ليس هناك نقطة نفوذ أو ممارسة أفضل لتقدم المعرفة، حيث يلزم تدعيمها ومساندتها عند مستويات عدة وبطرق مختلفة.

إدارة المعرفة

◦ الكيفية التي تعرّف بها المعرفة تحدد الطريق التي تدار بها حيث أن مسألة المعرفة يمكن أن تمثل نفسها بالعديد من الطرق، فعلى سبيل المثال، فالاهتمام حول ملكية المعرفة يقود لامتلاك معرفة ميبوبة والتي تحميها براءة الاختراع وحقوق التأليف وان الاهتمام بالنسبة للمشاركة في المعرفة يؤكد على تدفق الوثائق وعمليات الاتصال وان التركيز على أهلية المعرفة يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكييف وتطبيق المعرفة.

- خصائص المعرفة:

تتكون المعرفة من بيانات ومعلومات وأفكار وبني رمزية يحملها الإنسان توجه سلوكه في مجالات النشاط كافة ولاسيما أنتاج السلع والخدمات.

وتتميز المعرفة بعدة خصائص من أهمها،

◦ غير قابلة للنفاذ: وهذا يعني إنها متواصلة البقاء، أي أنها لا تفنى بالتداول من شخص لأخر، فمتى توصل الإنسان لها أو اكتسبها التصقت به ولا يمكن نزعها منه ومهما استخدمها الإنسان وكانت محلاً لاستغلاله فإنها لا تنفذ أبداً.

◦ متنامية بالاستعمال: فهي مورد أنساني لا ينقص بل ينمو ويزيد باستخدامه وعليه فان عمليات نشر وتوليد المعارف الجديدة توفر

إدارة المعرفة

للمعرفة خاصية الازدياد بالاستعمال.

- **قابلية للتداول**: وهذا يعني قدرة المعرفة على تخطي المسافات والحدود خاصة إذا كانت مصحوبة بدلالات رقمية ويمكن القول انه بتوافر خاصية عدم القابلية للنفاذ في المعرفة قد توافرت فيها عنصر قابليتها للتداول.

فعدم القابلية للنفاذ يطلق تداول المعرفة من حيث الزمان والأشخاص حيث لا تقدر قيمة وأهمية المعرفة إلا بقدر انتشارها ومساهمتها في تحقيق غاية أو منفعة للبشرية، فالفكر بوجه عام حياته في انتشاره لا في الاستئثار به.

وهناك من حدد خصائص المعرفة فيما يلي.

- **تراكمية**: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة ولكن ليست بالضرورة تظل كذلك في المرحلة القادمة، فالمعرفة متغيرة ولكن بصياغة وإضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- **التنظيم**: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء الموجود منها.
- **البحث عن الأسباب**: أن معرفة الأسباب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان في البحث والتعليل لكل شيء ومعرفة أسباب الظواهر.

إدارة المعرفة

- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الذي يبحثها؛ بل على الذي يتلقاها واليقين يعني أنها تعتمد على أدلة مقنعة ومنطقية.
- الدقة والتجريد: وتعني التعبير عن الحقائق رياضياً.
- وقد حدد *Kluge & Others 2001* عدة خصائص للمعرفة منها:
- الذاتية: تعد المعرفة نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فهي تتأثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعامل معها، وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات.
- ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج معرفة منها سيخضع للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد وابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر.
- وهكذا بل أكثر من ذلك أن المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.
- القابلية للانتقال: وهذه الخاصية ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله قد يجرب أسلوباً معيناً في تنفيذ مهمة ما فإذا نجح فإنه قد يفكر تلقائياً في إمكانية نقلها لمهام أخرى.

إدارة المعرفة

وكذلك المؤسسات التعليمية والتربوية تقوم بنفس الشيء إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها المختلفة.

◦ **الطبيعة المضمرة:** تتولد المعرفة من عقل الإنسان وليس علي الورق أو مكان آخر وهكذا.

وبالتالي فليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو شرة لهذه العملية إذ عندما تتم عملية المعرفة وتنتهي، فالنتائج المعرفي يخزن في العقل وقد لا يخرجها صاحبه مطلقاً أو قد يخرج جزءاً منه أو يخرجها بشكل معين بعد فترة من الزمن، ففهم هذه الخاصية غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد أساليب ملائمة لاستخراج الممكن منها.

◦ **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى المعرفة لديه ويضيف لمعرفة غيره، فالمشاركة المعرفية ستضيف قيم جديدة لمعرفة كل منهم.

◦ **الزوالية:** قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير والزوال مع مرور الوقت ولاسيما في مجال الأعمال التي تعمل

إدارة المعرفة

وتنافس في بيئة مفتوحة.

فالسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن تنهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق ميزة تنافسية عالية وإرباح كبيرة.

• **اللعنات:** وهذه الخاصية لا تعني العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية، فيجب تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ إن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالتحديد توقيته أو مدي فائدته.

• **التجديد والاستمرار (التراكم):** تتراكم المعرفة وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة؛ لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة، وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما سيعطيها خاصية الاستمرار والتجديد.

ومما سبق تعد المعرفة مورداً حيوياً من موارد المنظمة لأنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، فالمعرفة تتميز بعدة سمات وخصائص تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها؛ مما يؤثر على فرص النجاح لبرامج إدارة المعرفة والذي تتبناه المؤسسة.

إدارة المعرفة

وبذلك يمكن تحديد خصائص المعرفة فيما يلي،

- تبدو مورداً إنتاجياً ذات أهمية بالغة وذلك حالة مساهمتها في القيمة المضافة وكذلك في الأهمية الإستراتيجية.
- يمكن النظر للمنظمة على أنها موقع أو مكان لخلق وتحويل المعرفة.
- توجد أنواع مختلفة من المعرفة داخل المنظمة أو المؤسسة تختلف في قابليتها للانتقال.
- المعرفة الضمنية لها أهمية خاصة في تحقيق ميزة تنافسية للمعرفة.
- المعرفة الضمنية يتم توزيعها أو تخصيصها اعتماداً على محيط المشاركة فيها.
- نقل وتوزيع المعرفة الضمنية يمثل معضلة ويتطلب آليات للتكامل.

- أهمية المعرفة وأهمية الفرد فيها:

هناك عدة إشارات أوردها علماء ومفكرون وخبراء في مجالات عدة مثل الإدارة والاقتصاد وغيرها تؤكد جميعها أن المعرفة تعد مصدراً استراتيجياً أكثر أهمية وحيوية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من مكانة ووضع المنظمة التنافسي.

وبالتالي تعطي المعرفة ميزة اقتصادية لاستخدامها، فهي قوة وثروة في آن واحد وهي أكثر أهمية من رأس المال المادي الملموس وهي الأداة المناسبة

إدارة المعرفة

لإيجاد القيمة المضافة وهي مورد لا يخضع لقانون التناقص والتقليل، بل على العكس فهي تزداد بالاستخدام وهنا تكمن أهميتها فهي المورد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

وقد أشار البعض إلي أن ظهور المعرفة وأهميتها يرجع لثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم وهي،

- كيفية اقتفاء أثر العميل وخدمة حاجته.
 - كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول علي حصة ومكانة في سوق المنافسة.
 - الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة.
- ومن جانب آخر فأكثر العاملين أهمية في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة وتكتسب المعرفة أهميتها أيضاً من كونها تعمل على بناء الجدارة الجوهرية للمنظمة.
- وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والأعمال التي تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات.
- وتنتج الجدارة بفعل أنشطة البحث والتطوير في المنظمة التي يقوم بها

إدارة المعرفة

الأفراد المؤهلون وهم الذين يطلق عليهم عمال المعرفة حيث يقع على عاتقهم إنتاج المعرفة وتطويرها باستمرار.
فالمعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات والمؤسسات، كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات.

وهي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها؛ لتحقيق أهداف وغايات قد وجدت من أجلها، فالمعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها الموارد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى.

وبذلك يمكن تحديد أهميتها فيما يلي،

- التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المؤسسات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي. وهذا يعني أهمية وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم، وتأثير في زيادة التكاليف.
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات - كما سيتبعه من تطور وظهور احتياجات عدة جديدة.

إدارة المعرفة

- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات، بما يمكن المؤسسة من التطوير والتنمية ككيان تفاعلي.
- تُؤدي إلي تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- يعتمد قرار إنشاء المنظمة أو المؤسسة في ذاته علي حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب علي المنتج والخدمة التي تقدمها وطبيعة المنافسين وقدراتهم وإمكاناتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- تُحدد المعرفة القرار عن طريق اختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة أو المؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنهم جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.

إدارة المعرفة

- تُحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة أو المؤسسة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والإطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات أو المؤسسات.
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- تُوفر مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة والمؤسسات والمنظمات ليتمكنوا ملاحقتها والحصول على ما يناسبها ويوافق ظروفها أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاعها وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

إدارة المعرفة

• تحتاج المنظمة للمعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات، أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع والوصول بالمنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت المناسب والصحيح. ومن العرض السابق يتبين لنا أن المنظمات والمؤسسات في حقيقتها تعيش علي المعرفة وتنشأ في إطارها وتتزود من مصادرها المختلفة، وكذلك تتطور وتنمو باستخدام الجديد منها، وتنتهي حياة المؤسسة أو المنظمة حين يصعب عليها الحصول علي الموارد المعرفية اللازمة لاستمرار وجودها، أو أنها تصدأ وتتهايوي وتقل كفاءتها وتنهار قدرتها علي المنافسة حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

ويمكن تحديد أهمية الفرد في مجال اطرفة فيما يلي،

المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات والأمم، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بأداء وظائفها ومباشرة أنشطتها؛ لتحقيق أهدافها وأغراضها وغاياتها.

فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة الميزة التي تميز آخرون الحادي والعشرين باعتبارها الأكثر أهمية من الموارد الأخرى.

وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقوانين التنافس

إدارة المعرفة

وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة علي اعتبار أنها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام الفطلي.

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

- فوائد مباشرة للمنظمة: وتتمثل في الوقت المتوفر لسرعة الوصول للمعرفة الناتجة عن خبرة الأفراد ذاتهم، كما أن هناك فوائد أخرى للفرد تسهل من طريقة أدائه للأنشطة العادية لعملة بالمنظمة.
- فوائد غير مباشرة للفرد: فهي البواعث ومقاييس الأداء الفنية والمتطلبات الأخرى اللازمة للعملية ولل فرد وذلك في حالة عدم وضوح الفوائد المباشرة بصورة ملموسة.

فمقاييس الأداء يجب أن يتم تصميمها من القمة للقاعدة، والعكس من القاعدة للقمة؛ لضمان عدم وجود صراعات وضمان تحقيقها بواسطة العاملين تحت أي نظام إداري أو إدارة أخرى.

وبواعث أي فرد تتكامل بصورة طبيعية وتوجد مع ما يطلبه من الآخرين وقضايا شخصية أخرى تفيد مهنيًا منها الأخلاق ونظام القيم

إدارة المعرفة

الفردى والتنظىمى؁ فهذه القضاىا نجعل بواعث الأفراد تجتلف فى حالة أءائهم لعملىات إءارة المعرفة وىتضح ذلك من خلال ثلاثة أمور تتكرر ءون تجىبر تتمثل فى:

- قىم القائمىن على جلق المعرفة.
- قىم القائمىن على التطبىق.
- قىم القائمىن على تجقىق التوازن فى إستراتىجىة الاستجواء على المعرفة الجءىءة.

فمخزون المعرفة الجءىءة والتجىرات فىه ضرورىة لاستكشافها وهناك بعض القوى المتصارعة التى تجء من ذلك فمقاومة التجرى من جانب القائمىن على التوازن لأنهم متعطلون.

بىنما القائمىن على الجلق ىنجحون فى جلق الفوضى وعدم القءرة على التنبؤ ومقاومة مهام النظام مثل كتابة الوثائق؁ كما أن القائمىن على التطبىق ىنجحون فى التأثر على التجرىر الهام وءات المعنى أكثر من النجاح فى تجقىق الكفاءة والفعالية.

ويمكن تجءىء أهمية المتعزئة فىما بلى؁

- ىعتمء قرار إنشاء المنظمة أو المؤسسة التربوىة أو التعلىمىة فى ئاثة على ججم المعرفة الناتجة من فرص الاستثمار وظروف السوق

إدارة المعرفة

وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المتوقعين (المرتقبين) ونوعياتهم.

• تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة أو المؤسسة التربوية أو التعليمية وكذلك المجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة.

ويتم ذلك في ضوء التقنيات المساندة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الفشل فيه.

• تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل، واختيار تقنيات الأداء ومعايره، وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة أو المؤسسة التربوية أو التعليمية، وتفعيل ما بها من موارد.

كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والإطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات تطوير وتحسين أداء المنظمات أو المؤسسات التربوية والتعليمية.

- إدارة المعرفة

- يُمثل التخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية، وغيرها حقلاً مهماً من حنول العمل الإداري التي تعتمد كلية علي المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدائة تلك المعرفة، وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها علي رصد وتقييم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة. يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات أو المؤسسات التربوية أو التعليمية المختلفة حتى نستطيع ملاحقتها والحصول منها علي ما يناسبها ويوافق ظروفه أو العمل علي التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.
- تحتاج المنظمة أو المؤسسة التربوية إلي المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين المتواجد منها، كما تحتاجها لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع والوصول بالمنتجات للأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

إدارة المعرفة

- مصادر المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا ولا يأتي من فراغ، بل يتولد من مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها. وعرفها *Saffady 2000* بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة وأكد علي أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود معرفة الأفراد. وقد بينت دراسة *Marquardt 2002* وجود مصدرين للحصول علي المعرفة أو اكتسابها، وهما:

◦ **مصادر داخلية:** تتمثل في خبرات العاملين بالمؤسسة المتراكمة حول موضوعات مختلفة وقدرتها علي الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة. ومن أمثلة المصادر الداخلية: الإستراتيجية، مؤتمرات داخلية، مكتبات الكترونية، تعلم صفي، حوار، عمليات داخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

◦ **مصادر خارجية:** وهي المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة (البيئة الخارجية) والتي تتوقف علي نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلي تجمعات تسهل عليها

إدارة المعرفة

عملية استنساخ المعرفة.

ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات واللاترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزيائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد علي مختلف مستوياتهم التعليمية والتنظيمية، ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، التذوق، الشم) علي اكتساب البيانات والحوادث من البيئة.

ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهم مثل: التأمل، الفهم، التسيب، والحكم، يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها لمعلومات ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسيرها ووضعها في معني لتحويلها إلي معرفة، والاختلاف في مستوي هذه المعرفة يتوقف علي الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة سلفاً.

- الحصول على المعرفة:

يتطلب الحصول على المعرفة شيوخ ثقافة تشاركيه تدعم وتؤيد التشارك بالمعرفة ومن أهم وسائل الحصول عليها العقل البشري بالاستعانة بالتقنيات الحديثة وطرق التعلم والتدريب.

إدارة المعرفة

ونشير إلى بعض أساليب الحصول على المعرفة،

○ **النفاذ إلى مصادر المعرفة:** وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتوصل إليها واسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتبات، وإن الثورة الحادثة في مجال الاتصالات، وانتشار استخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بسهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطراً على الملكية الفكرية؛ مما حدا بالعديد من حكومات العالم بوضع قوانين خاصة بحماية حقوق الملكية الفكرية.

○ **استيعاب المعرفة:** وتعني فهم المعرفة بتحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها واستخلاص ما يكمن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ولتحقيق ذلك تم استحداث عدة أساليب تقنية مثل النظم الآلية للفهرسة والتنقيب عن المعرفة، ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد على الحاسب الآلي الذي أسهم في تنمية المعارف.

○ **توظيف المعرفة:** وتشير لاستخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشكلات وحلها وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم

إدارة المعرفة

بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

• **توليد المعرفة:** وتعني استغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبوقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة تعتمد على الاستنباط والاستقراء وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية.

ومن طرق الحصول على المعرفة طرق البحث العلمي التي تتكون من عدة خطوات منها (تحديد المشكلة ونطاقها وأبعادها، جمع المعلومات، تطوير البدائل وتقييمها واختيار البديل الأفضل، التنفيذ والمتابعة).

وتستخدم الطريقة السابقة في الظروف العادية لحل المشكلات التي قد توصل إلى اكتشاف معرفة جديدة، ولكن في بعض الظروف كالأزمات وتعرض المنظمة للخطر قد لا يوجد متسع من الوقت لعمل ذلك حيث تكون السرعة عنصر مهم.

إضافة إلى زيادة حركية وعدم انتظام المتغيرات ذات العلاقة التي تؤدي لمحدودية فاعلية طريقة البحث العلمي التقليدية التي تؤدي إلى ما يلي:

- عدم إفساح الوقت الكافي للباحثين لإتمام بحوثهم.
- جعل التوقعات البحثية قصيرة الأجل.

إدارة المعرفة

○ صياغة فرضيات بحثية قصيرة الأجل.

وهذا تطلب البحث عن طرق جديدة للبحث العلمي من أبرزها

الحدس: وقد عرف أجور *Agor* المنهج الحدسي بأنه:

○ المقدرة على المزاوجة بين معلومات آتية من الجانب الأيسر والجانب

الأيمن للمخ البشري وأنها نتيجة اندماج ذاتي في قضية مطروحة

وامتزاج وتفاعل متغيرات شعورية ومادية ذات علاقة.

وعليه فهو الخبرة المكثفة والمضغوطة بين المعرفتين الضمنية والظاهرة،

وإن المخ البشري للإنسان يتكون من فصين الأيمن والأيسر، حيث يختص

الأيمن بالمعلومات أو الأمور الوصفية ذات العلاقة بالقدرة الكلامية والقدرة

على التعبير بينما يختص الفص الأيسر بالأمور الرياضية ذات العلاقة

بالأرقام إذ يمثل الأخير الجانب الرشيد ومركز المنطق والتفاصيل والتخطيط.

فالحدس يأتي عند المزاوجة بين الجانبين الأيمن والأيسر ودمج القضية

المطروحة بينهما للخروج بنتيجة أكثر إرضاءً وقرباً من الواقع.

ولما سبق تسعى العديد من المنظمات إلى تنمية مهارات استخدام

الحدس لدى متخذي القرارات (المدراء) بالاعتماد على مناهج تدريبية

خاصة بذلك.

إدارة المعرفة

وأشار مارشال *Marshal* إلى أهمية الحدس حيث قال،

"أن جوهر العمل الإداري هو حل المشكلات وان المشكلة لا يمكن حلها

بشكل صحيح ما لم تعتمد منهج الإبداعية".

وأضاف أن الحدس يعد منهجاً أساسياً للإبداع.

وهناك مجموعة من العلماء مثل ليرن كويتر، لويس بيرلي ودي

ليث أشاروا لأهمية الحدس في المنظمات للأسباب التالية،

◦ كبر حجم منظمات العصر الحالي وسعتها وتشعبها؛ لدرجة صعوبة إيجاد نموذج رياضي يستوعب متغيراتها كافة.

◦ تعدد المتغيرات البيئية وسرعة تغييرها إلى درجة أن مؤشرات السنة السابقة قد لا تعكس مؤشرات السنة الحالية.

◦ الاهتمام بالمتغيرات غير الكمية أي النوعية.

◦ سرعة التغيرات البيئية وكثرتها التي تؤدي إلى حالة من الغموض.

◦ إضافة لذلك هناك مجموعة فوائد للمنهج الحدسي تتمثل فيما يلي:

◦ عندما تكون حالة عدم التأكد عالية وهذه في الوقت الحاضر أصبحت

هي الشيء المؤكد في ظل التغيرات المتلاحقة وعلى المجالات كاف

◦ عندما لا يكون هنالك سوابق أو تكون قليلة.

◦ محدودية القدرة على التنبؤ.

إدارة المعرفة

- عندما تكون الحقائق محدودة.
- عندما تقدم الحقائق الموجودة فائدة محدودة.
- عندما يكون هنالك بدائل كثيرة ومعقولة ويمكن الاختيار منها دونما دليل قاطع على البديل الأفضل.
- ضيق الوقت للوصول إلى قرار صائب.

وبما أننا في العصر الحالي سواء منظمات أو أفراد نعيش في بيئة تمتاز بالتغيير السريع والانتقال من مرحلة إلى أخرى بشكل سريع، ويمكن القول أن الحاجة إلى المنهج الحدسي تزداد أكثر أهمية.

- تشخيص المعرفة:

تستهدف تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها والتي تمتلكها المؤسسة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلي ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرنامج العمليات الأخرى.

وتقول داسي ٧-٢م أن المؤسسات إذا أرادت أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين،

- المحور الأول: يتمثل في مصادر المعرفة الداخلية وما تمتلكه المعرفة من إمكانات وما يحمله أفرادها من مهارات ومعارف وخبرات

إدارة المعرفة

ومعلومات ذات فائدة وأثر على المنظمة.

• **المسور الثاني:** مصادر المعرفة الخارجية وهي البيئة المعرفية الخارجية المحيطة بالمنظمة وقنوات توريد المعرفة من الخارج إلي الداخل ويمكن إسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلي الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية سواء الداخلية أو الخارجية.

- توليد واكتساب المعرفة:

وتعني مجموعة العمليات التي تشتمل علي أسر واكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ واكتساب وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصين ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق، العقول وغيرهم.

ويتم ، ما سبق باستخدام عدة وسائل وطرق وأدوات منها المشاركة في ورش العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل.

ويري *Uriarte2007*، أنه ونتيجةً لاشتداد حدة المنافسة في طبيعة ومكونات الأسواق ظهرت الحاجة المتزايدة لدي الشركات والمؤسسات المختلفة لخلق معرفة جديدة، وتوليد مفاهيم وأفكار حديثة وابتكاره. وارتبط نجاح المؤسسات بمدي قدرتها علي توليد واكتساب معارف

إدارة المعرفة

جديدة تميزها عن المؤسسات الأخرى.

فعملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كافة مكونات منظومة العمل من الأفراد في المؤسسة، ومن ذلك مشاركة فرق العمل والاعتماد على مصادر المعرفة الجديدة المتعددة؛ لتوليد رأس مال فكري جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول لها بصورة ابتكارية مستمرة.

ونظرا لما تعانيه العديد من الدول من ضعف التطور التقني؛ فاكتساب المعرفة يجب أن لا يقتصر على بناء قاعدة معرفية لتوليد معرفة جديدة، وإنما يتعدى إلى جني المعرفة المتواجدة في أماكن أخرى من العالم؛ وذلك بالانفتاح نحو أسواق المعرفة العالمية، وتشجيع الانسياب الحر للمعلومات والأفكار، والعمل على استيراد وتكييف التقنية واستيعابها بالممارسة؛ حتى تتوافر البيئة الضرورية للتطوير التقني والمتمثلة في إنشاء نظام إنتاج واسع ومتنوع وحيوي، وسوق قادرة على توفير تكاليف التطوير التقني فيها.

وبذلك يعد اكتساب المعرفة وسيلة هامة لبناء قدرة الإنسان، وذلك لأنها العنصر الرئيسي في الإنتاج، وعليه فإن هناك تكاملا بين اكتساب المعرفة والقوة الإنتاجية في أي مجتمع.

وعلى هذا الأساس فقلة المعرفة وركود تطورها يؤديان إلى ضعف

إدارة المعرفة

القدرة الإنتاجية، وتضائل فرص التنمية في الدول التي تعاني من نقص فيها، إذ أصبحت المعرفة المحدد الأساس لمقدرات الدول في الماضي وعالم اليوم.

- نشر المعرفة:

إن بناء رأس مال بشري راقى النوعية هو تحدي المستقبل، وإن الفرد كمتطلع نحو عالم المعرفة وبأوسع نشاطاته لا يكتفي بأن يكون مكتسباً للمعرفة، وإنما يسعى للحصول عليها؛ ليتمكن من المشاركة الفاعلة في عالم القرن الحادي والعشرين؛

وبناء علي ما سبق فمن الضروري إعطاء الأولوية لتخفيض تكلفة الوصول إلى الانترنت والذي يعتبر وسيلة أساسية لنشر المعرفة؛ بحيث تصبح متاحة لجميع الأفراد.

أما الموارد البشرية وتطوير العنصر البشري فينبغي أن تعطى الأهمية لتدريب كوادر متخصصة وتأهيلهم كمعلمين للحاسب؛ ليتمكنوا من تدريب أكبر عدد ممكن من الأفراد على استخدام الحاسب الذي يعتبر الأساس في استخدام الانترنت، كما أن التنسيق بين الدول يعد أساساً لضمان التوافق بين نظم وأساليب المعرفة لربطها مع بعضها البعض، والاستفادة من سوافر الحجم الكبير في البحث عن الحلول للمشكلات المشتركة.

إدارة المعرفة

- تخزين المعرفة:

وتعني المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والاحتفاظ بها بطريقة تُسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة.

وهذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة وذلك من خلال الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة وتخزينها وتوثيقها بكافة الطرق سواء من خلال الملفات الورقية أو الالكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها.

فالمؤسسات أصبحت الآن تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعارف التي يحملها ويحفظها الأفراد والذين يتركون العمل في المؤسسة لسبب أو لآخر، إضافة إلى تزايد معدلات دوران العمل بشكل كبير.

وما كثر استخدامه مؤخراً من العقود المؤقتة والاستشارية وبالتالي فإن عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها هي عملية مهمة للغاية لأن أي إهمال يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى بالذاكرة التنظيمية.

وتصنف الذاكرة التنظيمية إلى نوعين،

○ **الذاكرة اللغوية:** وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وغيرها.

إدارة المعرفة

○ **الذاكرة العرضية:** وهي المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد، كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

- مخازن المعرفة:

يتم تخزين المعرفة فيها لأهداف مشاركة أفراد المنظمة هذه المعرفة.

ومن هذا المنطلق فمخازن المعرفة عبارة عن:

○ **تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد؛** بهدف تجميع المعرفة في مخازن تحتوي على التفاصيل التي يمكن أن تزود الباحثين والمستخدمين بهذه التفاصيل؛ لتزويد معرفتهم وتدعم عملية مشاركة المعرفة واستثمارها من قبل المنظمة.

ويمكن أن يشتمل مخزن المعرفة على أدوات تؤمن الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات المنظمة.

مما سبق نجد أن المعرفة تستقي من عدة مصادر بحيث يمكن توثيقها بأشكال متنوعة مثل المذكرات، التقارير، العروض، والمقالات وجميعها يمكن ترقيمها وحوسبتها بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها.

وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن مشاركة المعرفة وتنظم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة وتحدد أماكن الضعف في الأعمال لغايات تدريب العاملين من أجل أن تتدفق

إدارة المعرفة

إجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية.

وبذلك فإذا كنا نريد أن نحقق الأهداف التنموية فيجب أن نبني مستودع المعرفة لان نجاح أي نظام اليوم يعرف برأسمال معرفته.

- مشاركة المعرفة:

تنمو وتتعاظم المعرفة لدي جميع الأطراف بمشاركة وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص.

ونقصد بها توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر فمشاركة المعرفة تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة، وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع.

وقد تتم المشاركة في المعرفة من خلال عدة طرق منها المقابلات، الاجتماعات، الزيارات، الندوات، العصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالانترنت وغيره.

وهناك تطبيقات يتم استخدامها لمشاركة المعرفة منها البرامج التدريبية المستمرة والتعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة وفتح العمل التي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة، وتقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة أو المؤسسة.

إضافة لان المنظمة أو المؤسسة الناجحة تركز علي تحويل المعرفة عن

إدارة المعرفة

طريق إما جمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة علي تطوير العمليات لكي يؤديها بأنفسهم، أو تبني ثقافة تركز علي القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين لتحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرار.

- النقاط الأساسية المتعلقة بعملية مشاركة المعرفة:

- عملية نقل فعالة؛ لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.
- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناءً علي المعرفة، فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة لاستخدامها لمصلحة المؤسسة أو المنظمة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة دون إدراك ذاتي لعملية مشاركة المعرفة.
- يمكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة أو المؤسسة بشكل عام.

= معناها:

- يمكن تفسير مشاركة المعرفة علي أنها، عملية يتم خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.
- البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في أنحاء المنظمة بحيث

إدارة المعرفة

يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخزنة في أماكنها. ومن خلال هذا المعنى فالمستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدها ويتفهمون هذه المعرفة للعمل بها.

- عملية إدراك التفسيرات المحتثة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة - ابلية القيام بأعمال معتمدة على المعرفة التي تم اكتسابها.
- التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراغباً في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات- إلا أن وجودها في مكان ما لا يعني أن هناك مشاركة في المعرفة.

ما سبق نستنتج أن مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الإبداع في المنظمات كما هو مهم جداً لدعم أداء المنظمات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والمعرفة الصريحة من خلال التبادل فيما بينهما.

وفيما يلي توضيح لهذه العمليات الفرعية لمشاركة المعرفة،

- التبادل في المعرفة: يركز على مشاركة المعرفة الصريحة ويستخدم الاتصالات ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمنظمات.
- النواحي الاجتماعية: كعملية لنقل المعرفة ومشاركتها فهي تسهل

إدارة المعرفة

المشاركة للمعرفة الضمنية؛ مما يُسهل عملية خلق معرفة ضمنية جديدة لدى المستشارين.

- مشاركة المعرفة في المنظمات:

مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع عليها والتشارك فيها ومن ثم استخدامها. ويعتبر التشارك في المعرفة أحد أكثر أنشطة إدارة المعرفة أهمية.

ومن المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم مشاركة المعرفة لأن هذا المفهوم يشكل الأساس الذي يضمن نجاح المنظمات ويدعم الإبداع؛ مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة.

وعلى الرغم أنه من الصعب أحياناً تشجيع المشاركة التطوعية في المعرفة من قبل المستخدمين- إلا أن للمشاركة أهمية فهناك حاجة لنقل المعرفة ونشرها والمشاركة فيها في مختلف أنحاء المنظمة.

فالتفاعل بين التكنولوجيات والتقنيات والأفراد له أثره الإيجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة، فما يجب على المنظمات القيام به في هذا المجال هو إيجاد بنية منظومية أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح؛ مما يمكن من تدفق المعرفة من مخازنها المنتشرة في المنظمة ويدعم البيئة التعاونية التي تعتبر من العناصر الأساسية في عملية المشاركة كما يدعم العمل بروح الفريق

إدارة المعرفة

ويسهم في زيادة فرص والتعلم والتدريب، فقد استطاعت منظمات عدة تطوير أنظمة خاصة بها للمشاركة في المعرفة التي تمتلكها.

- أشكال مشاركة المعرفة:

تتم داخل المنظمة إما بشكل مقصود أو غير مقصود،

- **شكل مقصود:** يعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة عبر الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو عبر أساليب مكتوبة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية وبرامج الإرشاد وبرامج التدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.
- **شكل غير مقصود:** يعني مشاركة المعرفة داخل المنظمة خلال شبكات غير رسمية وقصص وأساطير وما يشبه ذلك، وهناك وسائل أخرى لمشاركة المعرفة مثل لقاءات أعضاء المنظمة في غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة واستخدام الانترنت ومجموعات المحادثة والاجتماعات والغرف الصفية الرسمية، وهناك من يؤكد على أهمية

إدارة المعرفة

البيئة التعاونية ومخازن المعرفة والتدريب وفرق العمل في دعم مشاركة المعرفة حيث اعتبرهم من أهم متطلبات مشاركة المعرفة.

- نظام مشاركة المعرفة:

هناك وجهات نظرتى أن مشاركة المعرفة مثل سوق للمعرفة فكما يوجد في السوق بائعين ومشتريين، كذلك مشاركة المعرفة تحتاج إلي جذب كم من الأفراد طالبين للمعرفة وهم المشتريين، مع الأفراد المالكين لها وهم البائعين حتى يتم التفاعل فيما بينهم والمشاركة في المعرفة، وبذلك فنظام مشاركة المعرفة هو نظام يمكن الأفراد داخل المنظمة من اكتساب المعرفة الضمنية أو الصريحة من بعضهم البعض.

وعادة مالكي المعرفة هم

- مالكين ويرغبون في مشاركتها مع جماعات يتقنون بهم وفيهم.
- مالكين يصنعون الظروف المناسبة للمشاركة في المعرفة.
- مالكين يرغبون في الحصول على مردود مادي مقابل تبادل أو مشاركة معرفتهم مع الآخرين.

أما طالبي المعرفة فهم

- أشخاص يرغبون بالحصول علي المعرفة ويستعينون بمخازن المعرفة لمساعدتهم في الحصول على المعارف، وعادة يحتاجون إلى تقرير

إدارة المعرفة

الظروف اللازمة لاكتساب المعرفة.

ومن هنا نجد أن مشاركة المعرفة شيء ضروري فهو جانب أساسي في المنظمات الدائمة التعلم حيث تدعم المشاركة وإعادة استخدام معرفة الأفراد أو معرفة المنظمات وذلك من خلال تكنولوجيا معلومات ومن خلال أدوات مثل نظام إدارة الوثائق وجماعات العمل والإيميلات وقواعد البيانات المختلفة التي تكون تاريخيا نظام مشاركة معرفة والذي يجب بدوره أن يتكامل مع إضافات الأفراد والفرق الذين يستعملون هذا النظام.

فنظام مشاركة المعرفة كان يسمى نظام إدارة الوثائق وهو عبارة عن مخازن للمعرفة تم تخزينها إلكترونيا ليسهل الوصول إليها عند الحاجة إليها، وهذه المخازن المعرفية يمكن أن تكون مركزة، ويمكن أن تكون موزعة.

وإدارة الوثائق تبنى على هذه المخازن من خلال إضافة التصنيفات الموجودة وتنظيم المعلومات ومراجعة هذه المخازن المعرفية واسترجاع من خلال المواجهة العامة أو من خلال الاعتماد على الويب.

وتزيد تطبيقات مشاركة المعرفة من المشاركة وتساعد على مشاركة وثائق المنظمة، كما تساعد على تصنيف الوثائق؛ مما يساعد على تخصيص مراجع للمستخدمين يمكنهم من سهولة الرجوع إلى أماكن ومخازن المعرفة للحصول على ما يريدونه من معارف وأخبار وهذا التشارك يحتاج إلى بيئة

إدارة المعرفة

تعاونية وتدريب الأفراد حتى يتمكنون من استخدام ومشاركة المعرفة بشكل جماعي؛ مما يعزز روح الفريق.

ومن هنا نجد إن مشاركة المعرفة لها متطلبات أساسية تتمثل في البيئة التعاونية، التدريب والتعلم، مخازن المعرفة وانضمام الأفراد إلى فرق العمل يساعد ويدعم هذه المشاركة.

- خصائص مشاركة المعرفة:

وذكر *De Brum 2005* عدة خصائص لمشاركة المعرفة منها،

- اقتناع الإدارة العليا أن المعرفة تعتبر أصل استراتيجي، وتقديم التحفيز اللازم لدعم عمليات إدارة المعرفة.
- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها استغلالاً أمثل.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لأداء المعرفة.
- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المنظمة وغير منفصلة عن الأعمال الاعتيادية للمنظمة.
- وجود مجموعات عمل متعاونة داخل المنظمة بدلا من أن يتنافس البعض مع الأخر.
- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يسهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز مشاركة المعرفة.

إدارة المعرفة

- توفير قنوات اتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.

- معوقات المشاركة في المعرفة:

- بعد تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم- إلا أن هناك معوقات تحد من المشاركة وتتعدد أسباب تردد الأفراد في مشاركة الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة تتمثل فيما يلي:
- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- خوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعرض المنظمة والآخرين للضرر.
- الشعور بالغبين والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة وقد يحجموا عن مشاركة الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بعدم وجود فائدة أو تعويض ينتظرهم.

إدارة المعرفة

- تطبيق المعرفة:

تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال إتاحة المجال أمام الأفراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسرعة المناسبة، وبناء علي التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء.

فعملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلي ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي؛ بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليتته.

فالمعرفة بغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة، إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي وأينما تحولت المعرفة من أفكار مرمزة أو سرديات يحكيها الخبير إلي عمل يحسن الأداء أو يؤدي إلي منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة.

فعندئذ تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المنظمة أو المؤسسة أو المجتمع.

ويشير تطبيق المعرفة إلي تلك المرحلة من دورة حياة المعرفة التي يتم

إدارة المعرفة

فيها ممارسة المعرفة فعليا وفي الواقع، واستخدامها وتشغيلها وتنفيذها. وبذلك فالمعرفة المتواجدة في المنظمة أو المؤسسة التربوية والتعليمية لا تعني شيئا ما لم يتم تطبيقها أو نقلها إلى حيز التنفيذ الفعلي في الواقع. وبذلك فهي عملية مهمة تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخرن والنشر أو التوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال التطبيق داخل المنظمة.

وعليه فإن نتائج عملية التطبيق بأخطائها وسلبياتها وإيجابياتها سوف تنعكس علي كل عمليات إدارة المعرفة ضمن تلك الوحدة؛ مما يزيد من قيمتها عن طريق التصحيح المستمر لها.

وقد أشار *Mertins et , al 2003* لعملية تطبيق المعرفة بكونها المهمة الأساسية لإدارة المعرفة وأن من واجبها إيجاد طرق للتغلب علي هذه العوائق الخاصة بالتطبيق والتي منها قلة الخبرة، مقاومة التغيير، الثقافة، واللغة ومن بعض نتائجها توليد المعرفة الجديدة.

وبذلك يوزنها بدورة معرفية؛ لذا تطبق أدوات لتخفيض حدة هذه العوائق وخلق بواعث لإعادة تطبيق المعرفة.

وهذا التطبيق هو الذي يزود المعرفة بتغذية عكسية أو مرتدة لتطوير المعرفة، وأن المعرفة المخزنة يمكن تطبيقها إذا تم نشرها في المناطق المناسبة

إدارة المعرفة

لذلك التطبيق، فإذا تم التطبيق فهذا يؤدي إلى عملية التعلم، أي أنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق؛ مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعرفة، وعمقها.

ومن الأساليب التي استخدمت في تطبيق المعرفة ما يلي،

• الفرق الداخلية متعددة الخبرات.

• مبادرات العمل.

• مقترحات الخبير الداخلي.

• اعتماد مقاييس السيطرة على المعرفة.

• التدريب المعرفي من قبل خبراء متمرسون.

وكل ما سبق يستهدف تحقيق الأهداف المرجوة التي تحقق النمو

والتكيف؛ لذا فتطبيق المعرفة له أهمية كبيرة أكبر من المعرفة ذاتها

والعمليات السابقة (التوليد، التخزين، التوزيع) لن تؤدي لتحسين أداء

التنظيم ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة وخاصة العملية الإستراتيجية

في تطبيق الجودة على المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء لتحقيق رغباتهم

واحتياجاتهم، وبذلك فالمعرفة إذا طبقت فهي قوة، وبذلك فمرحلة تطبيق

المعرفة تشتمل على استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات

وحل المشكلات، والتي في النهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة وبالتالي يتم

التقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها مرة أخرى وتستمر الدورة.

إدارة المعرفة

- مسئولية قيادة المنظمات تجاه المعرفة:

لكل ما سبق يقع على عاتق قائد المنظمة والمؤسسة عدة مسئوليات

ومهام تجاه المعرفة المتوافرة لديه يمكن تحديدها فيما يلي:

- الوعي بالمعرفة التي لديها ويبحث عنها وتلك التي تحتاجها.
 - توليد معرفة جديدة من مصادرها الداخلية، مثل البحوث والتطوير.
 - جعل المعرفة في متناول من يحتاجها من داخل أو خارج المنظمة ولو بشروط محددة.
 - نقل المعرفة إلي من يحتاجها من العاملين في عملهم اليومي بشكل رسمي بالتدريب والتنمية وبشكل غير رسمي بالتهيئة أثناء العمل.
 - أن يقوم بتمثيل المعرفة في شكل تقارير، ورسوم وعروض؛ مما يسهل عليه وضعها في متناول من يحتاج إليها.
 - أن يعمل علي وضع الضوابط لجعل المعرفة السليمة الموثوق بها هي المعرفة السائدة في المنظمة.
 - جعل العمليات المعرفية عمليات سهلة وميسرة بتطوير ثقافة المنظمة ونظم الحوافز وتطوير القيادات التي تقدر وتشارك وتستخدم المعرفة.
- ### - المعرفة الإلكترونية:

ساعدت الثورة الإلكترونية على فتح مجالات عدة ومتنوعة تبشر بقيام

مجتمع معرفة إلكترونية وكما هو متوقع كانت الولايات المتحدة السباقة في

إدارة المعرفة

وضع المبادئ الأولى لتأسيس هذه المعرفة ثم لحقت بها أوروبا بعد قمة لشبونة في مارس عام ٢٠٠٠م وأصبحت قوة منافسة لها عالميا واقتصادها أقوى اقتصاديات العالم وأكثرها دينامية في الاعتماد على المعرفة الإلكترونية. وقد وضعت لتحقيق ذلك خطة مستقبلية نتج عنها أن اتجه الاقتصاد الأوربي إلى المعرفة الإلكترونية وازداد اعتماده على الإنترنت وعلى التقنية الرقمية واستخدام التليفون المحمول والتلفزيون الرقمي للحصول على المعلومات وتفوقت أوروبا على أمريكا في استخدام بعض الوسائل المعلوماتية، فبينما نجد ٦٨٪ من السكان في أوروبا يستخدمون التليفون المحمول لا تزيد النسبة على ٤٣٪ فقط بالنسبة لأمريكا.

وبدأت أوروبا تخطو خطوات واسعة نحو التحول إلى مجتمع جديد يعتمد على المعلومات التي تتيحها له تقنية المعلومات والتقنية الإلكترونية ويقوم بإعداد كوادر جديدة مؤهلة تأهيلا خاصا لضمان استمرار النظام الجديد وتطويره تمهيدا للتحول إلى إنتاج المعرفة على نطاق واسع.

وقد وضعت المفوضية الأوروبية في ديسمبر عام ١٩٩٩م خطة قيام أوروبا الإلكترونية لدخول مجال اقتصاديات المعرفة وتغلبت جهود دول الاتحاد الأوروبي على الهوة الرقمية ووضعت لنفسها أهدافاً طموحة في مجالات مهمة مثل التعليم والتدريب والحكومة الإلكترونية وإقامة مشروعات ثقافية

إدارة المعرفة

تستهدف إنتاج وابتكار أفكار جديدة تسهم في قيام مجتمع جديد يركز على المعلومات ويعمل على تقوية ودعم التماسك والتجانس الاجتماعيين باستخدام الأمثل للإنترنت وإتاحته للأفراد والمؤسسات والأجهزة الحكومية بتكاليف متوسطة وإعداد أجيال الشباب للعصر الرقمي والعمل في مجالات اقتصاديات المعرفة والتجارة الإلكترونية العالمية والحكومة الإلكترونية والاتصال بالشبكات العالمية؛ لتعرف محتوياتها والإفادة منها بالإضافة إليها بالابتكار وريادة مجالات جديدة.

وهناك مؤشرات عدة معتمدة لتحديد ووصف مجتمع المعرفة مثل الاهتمام بالبحث والتنمية والاعتماد على الحاسوب وشبكة المعلومات العالمية والقدرة التنافسية في مجال إنتاج ونشر المعرفة على مستوى العالم. ومع أهمية هذه العناصر فالعنصر الأساسي المميز لهذا المجتمع هو إنتاج المعرفة واعتباره إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الجديد الذي تحل فيه المعرفة محل العمل ورأس المال، أي أن تقنية المعلومات والاتصال وغيرها من أساليب ونظم التقنية المتقدمة تُعد أساس اقتصاديات المعرفة فهي تساعد على قيام مجتمع المعرفة وتعطيه خصائصه ومقوماته، كما أنها تحل محل التنظيم والإنتاج الصناعيين كمصدر أساسي للإنتاج بحيث يمكن تقويم السلعة ليس فقط حسب ما يدخل في تكوينها من مواد

إدارة المعرفة

خام أو ما بذل في إنتاجها من مجهود أو ما انفق عليها من رأس المال وإنما حسب المعرفة التي أدت لابتكار السلعة وإنتاجها.

فالمعرفة أهم عامل في الإنتاج وتنفوق رأس المال والجهد المبذول في العمل، فالذي يحدد قيمة السلعة المعرفية إذن هو في المقام الأول الابتكار والفكر الكامن وراء إبداعها، وقد يكون من الصعب قياس مقدار المعرفة التي تدخل في عملية الإنتاج بالنسبة للعناصر الأخرى التي يعطيها مجتمع الصناعة الأولوية في تقويم الإنتاج. وتمتاز المعرفة على تلك العناصر بقدرتها الفائقة على الانتقال والانتشار عبر العالم حين تتوافر الوسائل والظروف الملائمة؛ لذا تحاول دول الغرب المنتجة للمعرفة إخضاع الشبكات الإلكترونية لرقابتها الصارمة وإثارة مشكلة الملكية الفكرية وفرض أسعار عالية على بيع المعرفة التي تنتجها أو السماح باستخدامها؛ مما يحرم المجتمعات الأقل تطوراً من الاستفادة منها في تحقيق ما تصبو إليه من تقدم وازدهار.

ومع تطور تقنية الاتصالات وسهولة توفر أجهزة الحواسيب الإلكترونية وتداولها بين الناس أصبح البيت هو المطبعة، والحاسوب هو أداة النشر، ومستخدمه هو الناشر وفي حوزته مكتبة لا مثيل لها في العالم في حجمها وعلى مدار أربع وعشرين ساعة يمكن الاستفادة منها مع سهولة الوصول للكتاب، مجلة، مستخلص، معلومات مهما كان المضمون أو الشكل أو المحتوى.

إدارة المعرفة

- مهام موظف المعرفة:

- يمكن تحديد مهام موظف المعرفة فيما يلي،
 - تحديد النواقص في الامكانيات والأداء.
 - تحديد الأفكار الجديدة ومقاييس الأداء.
 - احتياجات أجزاء المؤسسة المختلفة.
 - تصنيف الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وحسن تنظيمها.
 - التأكد من أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات تدعم خلق المعرفة والتشارك فيها وتنفيذها.
 - تطوير استراتيجيات ومداخل وأدوات جديدة.
 - تنفيذ مشاريع ومداخل جديدة.
 - بناء قاعدة دعم على جميع المستويات المعرفية.
 - التعاون مع الشخصيات الرئيسية في المؤسسة.
 - نشر قوة المعرفة الداخلية بشؤون العمل للتغلب على نقاط الضعف.
 - خلق البيئة المناسبة لنشر المعرفة والمشاركة فيها.
 - ممارسة إدارة المعرفة ثم عرض النتائج ثم الاحتفال بالنجاح.

- مكان عمل موظف المعرفة:

- يمكن وضع مسئول المعرفة في أي من الأماكن التالية: مكتب مستقل مع مدير المعلومات أو مع موظفي التدريب أو مع الموارد البشرية مع مراعاة

إدارة المعرفة

أن مدير المعرفة جزء لا يتجزأ من تكنولوجيا المعلومات والتدريب والموارد البشرية ومع ذلك فلكل هذه الأقسام مهام مختلفة عن موظف المعرفة الذي أصبح واقعاً داخل المجموعة يبحث عن روى.

وهذا ما يجعل موظف المعرفة معتمد على مدير المعلومات ومدير التدريب ومدير الموارد البشرية وهذا الاعتماد قد يكون مثمراً في بعض الأحيان وقد لا يكون مثمراً.

ومن جانب آخر فدمج مسئول المعرفة مع الإدارات السابقة لا يجعله يأخذ فرصته في الوجود ففي الاجتماعات الخاصة بالدرء يجلس المدير المعني فقط دون مسئول المعرفة، فيفقد بذلك كثير من مواربه.

فإذا كان دعم الإدارة التي دمج فيها يعد ذلك من عوامل نجاحه فإنه في المقابل يفقد مزايا كثيرة.

كما أن وضع مسئول المعرفة في أي قسم من الأقسام التي ذكرناها ضمناً أن إدارة المعرفة جزء من العمل التقليدي وأنها ليست على درجة من الأهمية تحتم وجودها مستقلة.