

## المحاضرة الاولى

### مصطلحات معرفية

سوف نتناول بهذه المحاضرة بعض المصطلحات المهمة في ميدان ادارة المعرفة وكالاتي:

ت	المصطلح بالعربية	الترجمة بالانكليزية
1	البيانات	Data
2	المعلومات	Information
3	المعرفة	Knowledge
4	الذكاء	Intelligence
5	الحكمة	Wisdom
6	الخبرات	Experiences
7	المهارات	Skills
8	القيم	Value
9	المعتقدات	Believes
10	الثقافة	Culture
11	المعرفة الصريحة	Explicit Knowledge
12	المعرفة الضمنية	Tacit Knowledge
13	الاستراتيجية الترميزية	Codification Strategy
14	استراتيجية الشخصية (التشخيص)	Personalization Strategy
15	رأس المال الفكري	Intellectual Capital
16	رأس المال المعرفي	Knowledge Capital
17	رأس المال البشري	Human Capital
18	رأس المال العلاقتي	Relationship Capital

Structural Capital	رأس المال الهيكلي	19
Knowledge Recourse	المورد المعرفي	20
Information technology	تكنولوجيا المعلومات	21
Knowledge Creation Theory	نظرية خلق المعرفة	22
Spiral Paradigm	النموذج الحلزوني	23
External Capital	رأس المال الخارجي	24
Internal Capital	رأس المال الداخلي	25
Knowledge Workers	صناع المعرفة	26
Resource based view	النظرة المستندة على الموارد	27
Knowledge based view	النظرة المستندة على المعرفة	28
Ability	القابليات	29
Capability	القدرات	30
Competences	المقدرات	31

## خلفية نظرية عن المعرفة

## أولاً: مفهوم المعرفة

شهدت السنوات الاخيرة بروز الاهمية الحيوية للمعرفة في مجال الاعمال، والتي ألقى الضوء عليها من الباحثين الاوائل (Alvin Toffler, Peter Drucker, James Quinn)، فضلاً عن ذلك الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين وما نراه من تزايد الكتابات في مجالات الاعمال، والمطلع على نتاجات الباحثين يدرك انهم تنبؤ بظهور مجتمع جديد مشيرين ضمناً إلى مجتمع المعرفة.

يمكن إرجاع الأهمية المتزايدة للمعرفة كمورد إلى ثلاث قوى دافعة مترابطة:

1. **التغيير الهيكلي:** الانتقال من الأنشطة كثيفة العمالة ورأس المال إلى الأنشطة كثيفة المعلومات والمعرفة يعني أن الشركات تتبع المعلومات أو المعرفة أو المنتجات والخدمات الذكية بشكل متزايد. حيث يتم استبدال العمل ورأس المال بالمعرفة كمورد نادر. ينتج عن هذا التغيير الهيكلي أشكال متغيرة من التنظيم والمعاملات داخل الشركات وفيما بينها وكذلك في تغيير دور الإدارة والموظفين.
2. **العولمة:** لقد غيرت عولمة الاقتصاد التقسيم الدولي للعمل حيث ان الدول المعروفة باسم الدول الصناعية أصبحت الآن دول معرفة. وتسارع عمليات التعلم الدولية بطريقة تجعل المنافسين الجدد يبرزون في السوق العالمية في فترة زمنية قصيرة بسبب دورات التعلم السريع اذ تمكن الرقمنة من تقديم الخدمات على المستوى الدولي.
3. **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT):** تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التعامل مع البيانات الضخمة، والتواصل بسهولة، والتعاون والتفاعل بتكاليف منخفضة للمعاملات، وتحقيق شفافية المعلومات في جميع أنحاء العالم. وهكذا مع "المعلومات الكاملة" يمكننا الاقتراب خطوة واحدة من المنافسة المثالية. ينتج عن ذلك تغيرات سريعة في السوق ومعدل ابتكار عالي ينعكس في تخفيض الأسعار وتقصير دورات حياة المنتج والاستجابة لمتطلبات الزبائن وظهور مجالات عمل جديدة. وإنشاء سوق معلومات عالمي جديد يسرع التحول الرقمي التغيير الهيكلي والعولمة.

نشهد حالياً تطوراً نحو مجتمعات المعرفة الرقمية على نطاق عالمي. وهذا التحرك نحو عالم رقمي متزايد يؤدي إلى تغيير سريع في الطرق التي ينشئ بها الأشخاص والمنظمات البيانات والمعلومات والمعرفة وكيفية استخدامها ومشاركتها. التعريف الشائع لـ "التحول الرقمي" وهو "التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المجتمع البشري

القرن 16th-17th

القرن 18th-19th

القرن 20th

القرن 21st

عصر العقل "	المجتمع الصناعي	مجتمع المعلومات والمعرفة	مجتمع المعرفة الرقمي
الاختراق العلمي للطبيعة (روسو ، جاليلي ، نيوتن )	يُخلل إنتاج المعرفة جميع مجالات الحياة	تصبح المعرفة عامل الإنتاج المسيطر	رقمنه الحياة اليومية وخلق القيمة

وعرفت المعرفة في اللغة على انها(1). أ. معرفة، علم، ب. دراية او علم، ج. مدى اطلاع شخص او فهمه، د. ادراك، 2. مجموع المعارف الانسانية). وفي قاموس(Webster's) عرفت بأنها الادراك الواضح للأشياء والافعال والحقائق او هي حالة من الفهم. وفي قاموس (Macmialin,2002:791) أُشير الى انها ما يعرفه الفرد حول موضوع معين. في حين يعرفها المعجم الوسيط بانها التعلم، وكل ما يدركه او يستوعبه العقل والخبرة العملية والمهارة والاعتقاد او التعود، واختصاص وادراك معلومات منظمة تُطبق على حل مشكلة.

والمعرفة في الفلسفة الاغريقية(الغربية) يشار اليها بأنها" تعديل الاعتقادات الصحيحة". وهذا التعريف غير مقبول اطلاقاً، ذلك انه لم يتضمن المهارات الذاتية او المعرفة المتجسدة في عقول الافراد. وعند اضافة هذا البعد فأنها تصبح "مجموعة من المعاني للمعلومات التي تشكل الاعتقادات الصحيحة و/او المهارات الفنية للفرد"، وانها تعتمد على التزام وفهم الافراد الذين يمتلكون هذه المعتقدات، وهي تنتج من تفاعل الافراد وتطوير الاحكام والسلوكيات والمواقف، لتصبح عملية خلق المعرفة بأنها عملية بشرية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الافراد و/او تجسيد المهارات الفنية من خلال الممارسة ، وهذا يعني أن المعرفة هي تمييز العارفين(الملاحظين) للشيء من خلال جلبه من خلفية التجارب المترابطة بشكل منطقي، والاتساق الداخلي لمجموعة من الافعال. والمعرفة ببساطة هي القوة التي تشكل الجزء التكاملية لموجودات المنظمات.

من جانب اخر هنالك اختلاف في النظر الى المعرفة بين الفلسفة الغربية والفلسفة الشرقية، اذ تميل الاخيرة الى اعتبار ان المعرفة ضمنية بالدرجة الاساس وليس من السهل تحويلها او نقلها الى الاخرين، وهنا فإن الفلسفة الشرقية متمثلة ب(Nonaka) وزملائه يناقضوا الفلسفة الغربية التي ترى ان المعرفة صريحة ورسمية وليس من الصعوبة معالجتها بتكنولوجيا المعلومات والحواسيب. فضلاً عن ان المعرفة لا تتجسد في الملفات والمستودعات المعرفية بل ايضاً في

الروتينيات والعمليات والممارسات والمعايير التنظيمية. وهذا تأكيد على ان ابعاد المعرفة ليست منفصلة عن بعضها، بل تتكامل مساهماتها وتتفاعل وتنتقل بين الافراد بشكل ضمني او صريح. وهذا ما سوف يأتي الحديث عنه لاحقاً.

وبغية الخروج من هذه التعددية فأن هناك توجيهين اساسيين يمكن تحديدهما من النظر الى المعرفة:

1. يتمحور الاول بأن المعرفة هي حالة ناتجة من ادراك المعلومات او المعتقدات الراسية في البنية المعرفية لحاملها، وهذا ما يشير الى القدرة العقلية لدى الافراد الذين يصنعون المعرفة (المورد المعرفي) وهو ما يتفق مع الفلسفة الغربية في تحديد مفهوم المعرفة على خلاف تصوراتهم حول المعرفة بأنها صريحة بالدرجة الاساس.
2. اما الثاني فيتمحور حول الموجودات المعرفية وما مدى قدرتها على الانجاز، والتركيز هنا على القدرات العقلية فضلاً عن المهارات الجسدية والفنية لحامل المعرفة وهو ما يتفق مع كتابات (Nonaka) وزملائه، و ما ينسجم مع توجهاتهم في اعتبار ان المعرفة هي ضمنية بالدرجة الاولى مع عدم اهمال دور المعرفة الصريحة.

### ثانياً: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

ينظر الى المعرفة على انها تسلسل هرمي من التفسيرات المتعلقة بكيفية تشكيلها، وعلى الرغم من كثرة البحوث في هذا المجال والتي حاولت اعطاء معان دقيقة للترقية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، او ما تسمى بهرمية<sup>1</sup> (DIK) الا ان هذه التفسيرات لم تأخذ بالحسبان انها عملية متسلسلة من ثلاث انتقالات رئيسية (الوصف، المعالجة، الترجمة) وكالاتي:

1. من الواقع الى البيانات وهي انتقاله تسمح للأفراد والمنظمات من تطوير الادوات لتمثيل وجمع وتسجيل وتخزين الحقائق حول الواقع.
2. من البيانات الى المعلومات وهي انتقاله تسمح بمعالجة البيانات في اشكال لها معنى.
3. من المعلومات الى المعرفة مثل معرفة- كيف (Know-How) وهي انتقاله تسمح من تفسير وترجمة المعلومات في شكل يحقق التوجه والافعال.

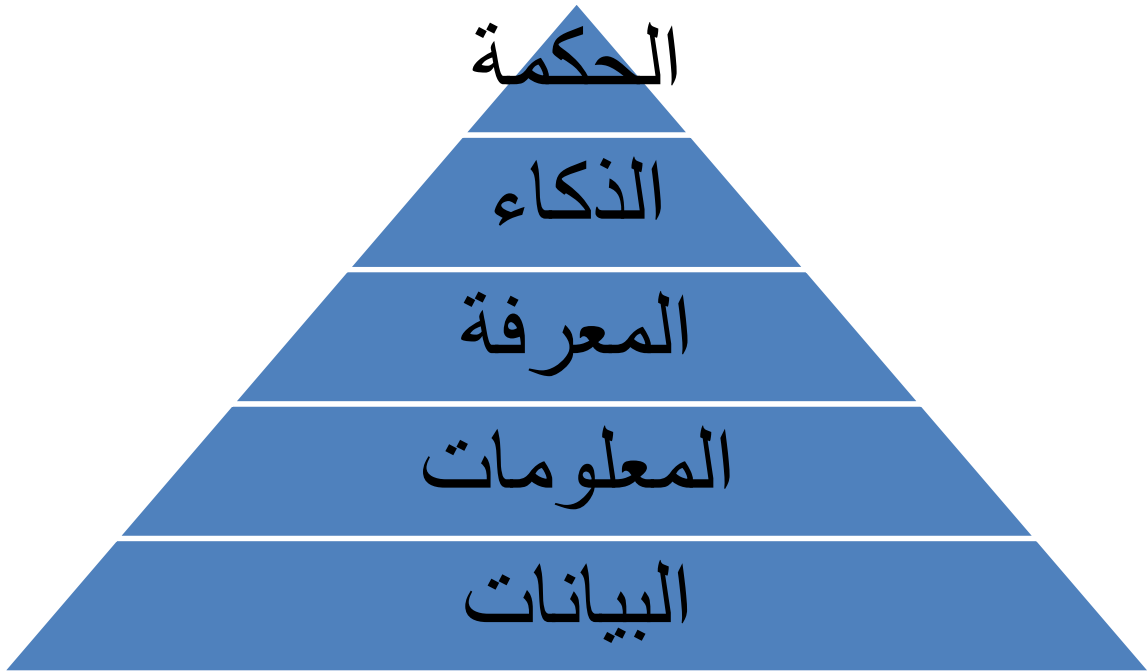
والمعلومات تصبح معرفة فقط عندما يفهمها الافراد ويطبقوها في عمل محدد او ممارسة يُتعلّم منها مع مرور الوقت. وهذه المعرفة قد تكون معلومات لشخص ثانٍ ان لم يفهمها، بينما يمكن لثالث ان يفهمها في سياق الخبرات السابقة ويطبقها في اكتساب معرفة جديدة. وان المعرفة بهذا الشكل تبدو كقدرة لترجمة المعلومات من خلال اعطاءها المعاني. وبهذا المعنى فأن المعرفة حسب هي "المعلومات والحقائق والمفاهيم والافكار والتفسيرات النابعة من القدرات العقلية للمورد المعرفي فضلاً عن المهارات الفنية المتعلقة بمعرفة- كيف والخصائص الشخصية التي تمكنه من اضافة القيمة الى الاعمال التي يقوم بها."

وبالتالي يمكن ادراك ان المعرفة على انها ليست بيانات او معلومات على الرغم من ارتباطهما معاً، وان اهم اختلاف بينهما هو دور الانسان في بناء المعرفة، وانطلق الباحثون من فكرة موحدة وهي ان البيانات ما هي الا رموز او كلمات او حقائق بسيطة تكون قليلة الفائدة وان المعلومات ما هي الا مجموعة من البيانات ذات المعنى التي جمعت مع بعض لتصبح مهمة

<sup>1</sup> (البيانات- المعلومات- المعرفة (Data-Information-Knowledge))

يمكن الاستفادة منها وان المعرفة ما هي الا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول الى فهم يمكننا من الاستنتاج، وينظرهم هذه يكون اغلب الباحثون قد عدوا البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات والتي بدوها تكون مصدر المعرفة.

بمعنى اخر ان البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات التي اذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة عندها تكون حقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الانسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار تكون سلوكا ذكيا، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا الى الحكمة. وكما في الشكل:



العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

بمعنى اخر ان البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات التي اذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة عندها تكون حقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الانسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار تكون سلوكا ذكيا، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا السلوك مستندا الى الحكمة. وكما في الشكل الاول اعلاه، وبالتالي فإن سلم المعرفة سيكون كما في الشكل الثاني.

أ. **البيانات والمعلومات:** المواد الخام لخلق القيمة: دعونا نبدأ من أسفل سلم الكفاءة. يتواصل الاشخاص عن طريق الرموز، وقد تكون هذه الرموز أحرفاً أو أرقاماً أو علامات. حيث لا يمكن تفسير هذه الرموز إلا إذا كانت هناك قواعد واضحة للفهم. تصبح هذه الرموز عند تركيب الجملة بيانات، اذ يؤدي الجمع بين الأرقام 1 و 3 و 5 ورموز الوحدة للدرجة المئوية بالإضافة إلى نقطة إلى 13.5 درجة مئوية إلى تحويل الرموز إلى بيانات. ولا يمكن تفسير هذه

البيانات إلا إذا أعطيت معنى دقيقاً، تصبح معلومات إذا أضفنا إلى البيانات ما إذا كنا نتحدث عن درجة حرارة الهواء، والوقت الدقيق ومكان درجة الحرارة هذه.

ب. **المعرفة:** خلق تفاهم كأساس للعمل: في تطوير المعرفة، نميز بين مستويات مختلفة. الأول، «اعرف ماذا» وهو نتيجة للمعلومات الداخلية. على سبيل المثال، قراءة كتاب يخلق قيمة لمنظمة فقط إذا كان الشخص قادراً على تطبيق هذه المعلومات. أي ان «اعرف ماذا» يتحول إلى «معرفة كيف» عن طريق التطبيق. ما مدى صعوبة هذا النقل من «اعرف ماذا» إلى «الدراية» من قبل العديد من الأشخاص الذين يقرؤون تعليمات تشغيل الهاتف المحمول على سبيل المثال ويريدون تطبيق المعلومات على وظائف محددة في البرنامج. نظراً لاختلاف النماذج العقلية لأولئك الذين كتبوا تعليمات التشغيل وأولئك الذين يطبقون تعليمات التشغيل، فقد لا يتمكن المستخدم من تفسير التعليمات بشكل صحيح. تعتبر المعرفة في المنظمات صريحة إلى حدٍ ضئيل. على سبيل، يمكننا القول أن الجزء الصغير فقط من الجبل الجليدي هو المرئي فوق الماء هو معرفة واضحة والجزء الأكبر المخفي تحت الماء هو معرفة ضمنية. ان المعرفة الضمنية شخصية، محددة السياق، وبالتالي يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها والتعامل معها. بينما تشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة التي يمكن نقلها بلغة رسمية ومنهجية. يقول بولاني «يمكننا معرفة المزيد مما يمكننا قوله». سنرى أدناه كيف أن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية والعكس صحيح هو عملية مهمة لإنشاء المعرفة وتوزيعها.

ت. **المقدرة:** العمل الصحيح في الوقت المناسب: تعتمد القدرة على تطبيق المعرفة على دوافع محددة («اعرف السبب»). فلن يتصرف الأشخاص إلا إذا كان لديهم الدافع. لذلك، فإن إحدى المهام الإدارية الهامة لتعزيز خلق القيمة القائمة على المعرفة هي ضمان الإعداد التحفيزي الصحيح حتى يتمكن العاملون في مجال المعرفة من تطوير معارفهم ومشاركتها وتطبيقها تماشياً مع أهداف المنظمة. ويتم إنشاء القيمة عندما يتم تطبيق المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب لحل مشكلة معينة أو لاستثمار فرصة عمل جديدة. الاختيار الصحيح للمعرفة في اللحظة المناسبة يسمى الكفاءة. لذلك ينظر إلى الكفاءة على أنها حدثاً وليس عنصراً.

ث. **القدرة التنافسية:** تجميع المقدرات الجوهرية من أجل التميز: إذا قمنا بتجميع كفاءات الأشخاص أو المنظمات بشكل فريد بحيث لا تتطابق مع هذه المقدرات الجوهرية من قبل المنظمات الأخرى، فإننا هنا نتحدث عن القدرة التنافسية. ان المقدرات الجوهرية تجعل المنظمة متميزة وفضل من غيرها. وتتمثل المقدرات الجوهرية الأساسية أساساً للقدرة التنافسية. بالعودة إلى سلم المعرفة، يمكننا صياغة هدف الإدارة القائمة على المعرفة مثل تحويل المعلومات إلى معرفة وكفاءة من أجل خلق قيمة قابلة للقياس بطريقة مستدامة. لهذا، نحتاج إلى بناء كل خطوة من سلم المعرفة. كما هو الحال في الدرج الحقيقي، لا يمكنك القول إن الدرج العلوي أكثر أهمية من الدرج السفلي، فعليك بناء كل منهم. يعكس المنظور التصاعدي العمليات التشغيلية لإدارة المعلومات والمعرفة بينما يعكس العرض من أعلى إلى أسفل وجهة النظر الاستراتيجية لتحديد كفاءات المنظمة وأعضائها والتي ستؤدي في النهاية إلى القدرة التنافسية.

## المحاضرة الثالثة

## ابعاد المعرفة وادارتها

## اولا: ابعاد المعرفة

يهتم الكتاب والباحثين في ادارة المعرفة بتصنيف المعرفة الى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، ذلك ان هذا التصنيف اعتمد كأساس في تحديد ابعاد المعرفة ابتداءً من كتابات (Nonaka) وزملائه وكيفية التحول للمعرفة بين الافراد.

ان جذور هذا التصنيف مُيزت في كتاب "المعرفة الشخصية: باتجاه الفلسفة الاكثر حيوية: Personnel Knowledge " towards post-critical philosophy للعالم الهنغاري (Polyani,1958) والذي نبه الى وجود نوع من المعرفة لم يتم ادراكه من قبل وهو المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة التي لا نستطيع التعبير عنها بشكل كامل حتى من قبل الخبراء، ويمكن ان تنتقل من شخص الى اخر فقط من خلال عملية طويلة من التدريب والاحتراف. وقد برر رأيه بالقول "اننا نعرف اكثر مما نستطيع ان نخبر الاخرين به". وهذه العبارة تدل على كمية المهارات البشرية التي تبقى ضمنية ومعروفة فقط من قبل الفرد الذي يمتلكها. والتي نحملها في دواخلنا وتصبح صريحة من خلال المحادثات الشفوية والتصور. وعلى الرغم من تصنيف (Polyani,1958) للمعرفة الى ضمنية وصريحة، فأن التمييز الفعلي قد نسب الى (Nonaka) وزملائه الذين قدموا دراساتهم في ادارة المعرفة والتي تركزت على تصنيف المعرفة الى النوعين الاكثر شيوعا السابق ذكرهما.

1. والمعرفة الضمنية هي مهارة ومعرفة-كيف التي لا يمكن ادراكها الا بنسب متفاوتة. التي لها من الاهمية ما يرتبط بأهمية من يمتلكونها والتي تجعلهم اكثر قدرة على المنافسة من المنافسين. وهو ما يتفق مع طروحات (Polyani) السابق ذكره والذي يؤكد على الطبيعة الشخصية للمعرفة الضمنية والمتجذرة في عقول الافراد الذين يمتلكونها، وبالتالي فانه يصعب ايصالها او المشاركة بها مع الاخرين. كما ان الطبيعة الذاتية والبدئية للمعرفة الضمنية تجعل من الصعب نقلها بطريقة منهجية، الا في حالة تحويلها الى شكل له معنى او ترميزها في حقائق. والمعرفة الضمنية لها بعدين اساسيين:

1. البعد الادراكي (Cognitive dimension) وهو يركز على النماذج العقلية للفرد المستعملة بوصفها نماذج للعمل والتي تتضمن الافكار والقيم والعواطف والمثاليات.

2. والبعد الفني (Technical dimension) الذي يتضمن معرفة-كيف، اي معرفة كيفية القيام بشيء معين والتي تتمثل بالمهارات والبراعة اليدوية والخبرة المستندة على المعرفة.

وهذا التصور فأن المعرفة الضمنية هي القدرة العقلية والبنية المعرفية للأفراد وطريقة فهمهم للبيئة والمنظمة التي يعملون بها، فضلا عن المهارات الفنية والجسدية لكيفية عمل الاشياء، وبالتالي فأن قيمة المعرفة في المنظمات تتمثل بقيمة من يمتلكونها وما مدى القدرات العقلية التي يتحلون بها.

3. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) فهي المعرفة التي يتم ادراكها وتحسسها من المرء ويمكن نشرها مثل المقالات العلمية والكتيبات والتسجيلات الالكترونية وهي تتضمن المعرفة التفسيرية (Explanatory Knowledge)



(ويطلق عليها معرفة شخص الى الوثائق لأنها تركز على مساهمة المعرفة في المستودعات المركزية، وان ادارة المعرفة في((Microsoft هي انعكاس جيد لهذا النوع من المعرفة، إذ تعتمز الشركة على توفير مورداً معرفياً ممن يستطيعوا التوصل بشكل غير مسبوق حول وضع معرفتهم في الذاكرة التنظيمية. وتتميز بإمكانية الحصول عليها و نقلها والمشاركة بها بسهولة وبالطرائق المنهجية والرسمية. وفي المنظمات فأن المعرفة الصريحة تأخذ شكل اجراءات العمل، فضلاً عن استراتيجية وفلسفة المنظمة، وهي تتعلق ب(معرفة- ماذا (Know- What. وبهذا التقديم فأن المعرفة الصريحة هي القواعد والاجراءات والتعليمات التي تخص اعمال المنظمة والتي يمكن ترميزها في الكتيبات والارشادات ومستودعات المعرفة لتكون متاحة لجميع الافراد العاملين في المنظمة.

تشير المنطلقات الفكرية في اعلاه الى اهمية كل بعد من ابعاد المعرفة في عمليات المنظمة، وان القيمة المضافة تتمثل في المعرفة المتقدمة كما اقترحها(Zack,1999) وهي المعرفة الضمنية التي تحقق التميز وتضيف القيمة، والتي توجد في تفاعلات وسلوكيات عمل المورد المعرفي.

لكن الاهم من ذلك هو كيفية ايجاد الادارة الكفؤة لهذه المعرفة وبالتالي الاستفادة من المعرفة سواءً الصريحة ام الضمنية في خدمة استراتيجية اعمال المنظمة وكيفية تحقيق الانسجام بين كل عمليات المنظمة لتحقيق الهدف النهائي في اضافة القيمة الى اعمالها، عبر استعمال البنى المعرفية المتجذرة في الموارد المعرفية، مما يجعل من الممكن تحقيق التواصل في نشاطات ادارة المعرفة من جانب وتكاملها والافادة منها في انجاز أنشطة وعمليات المنظمة من جانبٍ اخر، وهذا ما تتطلب التقديم لكيفية ادارة المعرفة.

### ثانياً: ادارة المعرفة

شهدت السنوات الاخيرة الاهتمام المتزايد في ادارة المعرفة بوصفها قضية معنوية في المجال النظري والتطبيقي، وان المنافسة العالمية باتت تتطلب ادارة المعرفة بشكل فاعل للحصول على القيمة المضافة الضرورية للنجاح.

وتعرف ادارة المعرفة بأنها ادراك وتوليد وتوثيق وتوزيع ونقل المعرفة الصريحة والضمنية بين الافراد لتحقيق الفاعلية والكفاءة ، او هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتوليد القيمة من ملكيتها الفكرية والموجودات المستندة على المعرفة.

وتعرف من جانب شمولي مركزة على البيئة بأنها استدامة البيئة التي تساعد على خلق وتطوير ومشاركة ونشر المعرفة الاستراتيجية للمنظمة، والتعمق في جميع عمليات المنظمة.

ومن جانب معلوماتي عرفت بأنها تطوير ووزن واسترجاع ونشر المعلومات والخبرات داخل المنظمة

التعاريف الواردة تظهر لنا توجيهاً:

1. الاول يتعلق بالأدلة الواضحة حول اعتبار ان ادارة المعرفة هي القوة الدافعة داخل المنظمة والتي تُطور وتخلق المدخل الشمولي لإدارة المنظمة. وان الهدف الاساس هو خلق وتجميع وتحويل معرفة الافراد الى شكل يضيف

- القيمة في المنظمة. والتأكد من توافر المعرفة المناسبة في الشكل المناسب للعمليات المناسبة ( البشرية او التكنولوجية) وفي الوقت المناسب وحسب الكلفة الملائمة.
2. والثاني يتعلق بالمنظورات الفكرية لإدارة المعرفة وكما حددت بثلاثة منظورات:
1. منظور الاعمال: الذي يرى ادارة المعرفة وفق مجالين اساسيين: الاول يتعامل مع الموجودات المعرفية بوصفها مصدر مهم للأعمال والذي ينعكس في الاستراتيجية والاهداف والممارسات في كل المنظمة، والثاني يتعامل مع الاتصالات التي تسهل من التشارك بالمعرفة الصريحة والضمنية.
2. المنظور الفكري: الذي يرى ان المعرفة هي المورد الحاسم التي تجعلنا نعمل بذكاء، وبمرور الوقت فإنه سوف يتم تحويل المعرفة الى مظاهر اخرى مثل الكتب والممارسات والتقاليد، والتي عندما تستعمل بشكل مناسب فسوف تزداد فاعليتها.
3. المنظور التكنولوجي: وادارة المعرفة هنا تتعلق بتحويل المعلومات الى معرفة قابلة للتنفيذ وجعلها متاحة بشكل مستمر للأفراد الذين يمكن ان يطبقوها في اعمالهم.
- المراد من هذا، ان الادبيات قد توسعت في تقديم مفاهيم خاصة لإدارة المعرفة وكلاً حسب توجهاتها البحثية، وان الملاحظ لهذه الادبيات يمكنه من تحديد مجالين اساسيين:
1. الاول يركز على ادارة المعرفة بوصفها مجموعة من العمليات الفرعية التي تتضمن اكتساب وخلق وخرن والمشاركة وتطبيق المعرفة.
2. والثاني يركز على ان ادارة المعرفة تتمثل بالقوة المحركة والتي تخلق القيمة للمنظمة، على اعتبار ان المعرفة لا يمكن ادارتها بشكل صريح وانما ادارة الموجودات التي تشكل المعرفة.
- وبهذا المعنى فإن المجال الاول يركز على الوجه الاداري لإدارة المعرفة وكيفية ادارة هذه المعرفة، اما المجال الثاني فهو يركز على الجانب المحاسبي والاقتصادي لإدارة المعرفة والذي يستند على فكرة ان المعرفة موجود، وبالتالي يمكن ادارة هذا الموجود في الشكل الذي يحقق القيمة للمنظمة، ومن هذا المنطلق فإن ادارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتسلسلة او المتعاقبة والتي تعمل على اضافة القيمة كلما تقدمنا في العمليات المتسلسلة، وبالتالي فإن ادارة المعرفة هي ادارة العمليات الفرعية والمتعاقبة للمعرفة والتي تتضمن(الاكتساب، الخلق، الخزن، النشر، التطبيق) في الشكل الذي يحقق القيمة المضافة للمنظمة بناءً على المنظورين الاوليين.
- وهذه القيمة لن تتحقق ما لم تُحسن المنظمات اغتنام وحسن استعمال المورد المعرفي من خلال الادارة الفاعلة للمعرفة، وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات. بالشكل الذي يجعلها تطلق العنان للإبداعات والمهارات التي تمتلكها من الظهور وصولاً للإفادة منها في انتاج المنتجات المعرفية وتحقيق الميزة والتفوق، فضلاً عن تحقيق مجموعة من الاهداف العملياتية التي حددها:

- تطوير القابليات المرتبطة بالاستراتيجية.
- تنظيم خطط الافراد.
- تسريع عملية توليد الافكار الجديدة ذات القيمة التنافسية.
- ايجاد والبحث عن رأس المال الفكري والمعرفي الموجود داخل المنظمة.

- تحقيق الايرادات الجديدة المستندة على اعادة الاستعمال للموارد الفكرية والمعرفية في المنظمة.
- حماية والحفاظ على رأس المال الفكري في المنظمة.
- تحسين عملية صنع القرارات الادارية والانتاجية وقرارات المستوى الاول.
- تخفيض التكاليف من خلال الانسجام في العمليات الداخلية.

## المحاضرة الرابعة

### رأس المال الفكري

لقد كان العصر الصناعي هو عصر اكتشاف قوة وأهمية رأس المال ونموذجه الآلة . وقد استكمل رأس المال المادي القائم على الآلة سيطرته خلال فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية التي يؤرخ لها بصدور كتاب ( ثروة الأمم ) لأدم سميث ( A. Smith ) وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا . ومع ثورة الحاسوب وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات ( IT ) وتعظيم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة ، فإن اكتشاف آخر أخذ طريقه إلى مركز الإهتمام والحديث عنه على نطاق متصاعد هو رأس المال الفكري ( Intellectual Capital ).

وإذا كان رأس المال الصناعي يتسم بأنه مادي وملسوس مما يجعله سهل التحديد والقياس والتقييم ، فإن رأس المال الفكري يتسم بأنه أثري غير ملموس مما يجعله صعب القياس والتقييم . لهذا تأخر التعامل معه على أنه رأس مال حقيقي لعقود طويلة بإستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها وهي تدر موارد مادية واضحة ومحددة كما هو الحال في براءة الإختراع وحق المؤلف و شهرة المحل ( العلامة التجارية ) . ولكن مع تزايد أهمية اللاملموسات وبشكل خاص أصول المعرفة أو رأس المال الفكري ودورها في تعظيم أصول الشركة الكلية وإنعكاس ذلك على قيمتها السوقية ، لم يعد بالإمكان إلا الإعتراف بالقيمة الحقيقية لهذه الأصول في الشركة . خاصة أن الكثير من الشركات وخاصة الشركات الإستشارية والمهنية المتخصصة والشركات الرقمية ليس لها من رأس مال مادي كبير وإنما راس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية بشكل أساسي .

والواقع الذي يبدو جليا في الوقت الحاضر وخاصة في الدول المتقدمة هو إن الثروة والقيمة والتطور في المجتمعات والإقتصاديات المتقدمة أصبح يعتمد على رأس المال الفكري وجوهره الأساسي هو المعرفة . مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة والثروة انتقل من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي ، من استغلال الموارد الطبيعية إلى استغلال الأصول الفكرية ، ومن قانون تناقص العوائد ( الذي ينطبق على السلع المادية ) إلى قانون تزايد العوائد ( بالنسبة للمعرفة والأفكار ) . وكل هذا يعني أن الإقتصاديات والمجتمعات أخذت تنتقل وتتحول من اقتصاديات ومجتمعات قائمة على الصناعة ورأس المال المادي إلى أخرى قائمة على المعرفة ورأس المال الفكري .

اولا: مفهوم رأس المال الفكري

لا شك في أن ثقافة الأعمال التقليدية هي التي تجعل من الصعب فهم أبعاد التطور الحاصل بإتجاه الإقتصاد القائم على المعرفة والأصول الفكرية . وهذا ما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية ورأس المال المادي وأصول المعرفة ورأس المال الفكري . والجدول يقدم مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري حيث تتعاطم مزايا

رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي ، وأن الفرد هي النموذج المعبر والأهم عن رأس المال الفكري ، في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي .

وفي إقتصاد المعرفة حيث المعرفة هي مادة التبادل ( Object of Exchange ) والشركات القائمة على المعرفة تنشئ القيمة عن طريق المعرفة وتحويلها إلى أشكال أكثر فائدة ، فإن رأس المال الفكري يصبح هو الثروة الحقيقية للشركات والمصدر الجديد للميزة التنافسية . ويجب التمييز في هذا المجال بين رأس المال الفكري الذي يمثل معرفة الشركة بصيغة الرصيد ( Stock ) وهو القيمة المكونة أو المحسوبة في نهاية الفترة ، عن معرفة الشركة كتدفق ( Flow ) وهو ما يتمثل في العمل المعرفي الذي ينتج رأس المال ويحقق التراكم فيه . فما هو رأس المال الفكري ؟ وما هي عناصره الأساسية ؟.

أن رأس المال الفكري قد يستخدم بتسميات عديدة كما هو الحال في رأس المال المعرفي رأس المال اللاملموس . وفي كل هذه التسميات فإنه يعبر عما يقابل رأس المال المادي ، بنفس الطريقة فأن الأصول الفكرية تقابل الأصول المادية في الشركة .

الجدول : الفروق بين رأس المال المادي والفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال المعرفي
السمة الأساسية	- مادي - ملموس ومنظور	- أثري - غير ملموس وغير منظور
الموقع	- داخل الشركة	- في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	- الآلة	- الفرد
العوائد	- متناقصة	- متزايدة
نمط الثروة	- في الموارد	- في الانتباه والتركيز
الأفراد	- العمال اليدويون	- عمال ومهنيو المعرفي
القيمة	- قيمة استعمال وقيمة تبادل	- قيمة تبادل عند الإستعمال
القوة والضعف	- دورة تقادم ( ضعف )	- دورة توليد وتعزيز ذاتي ( قوة )

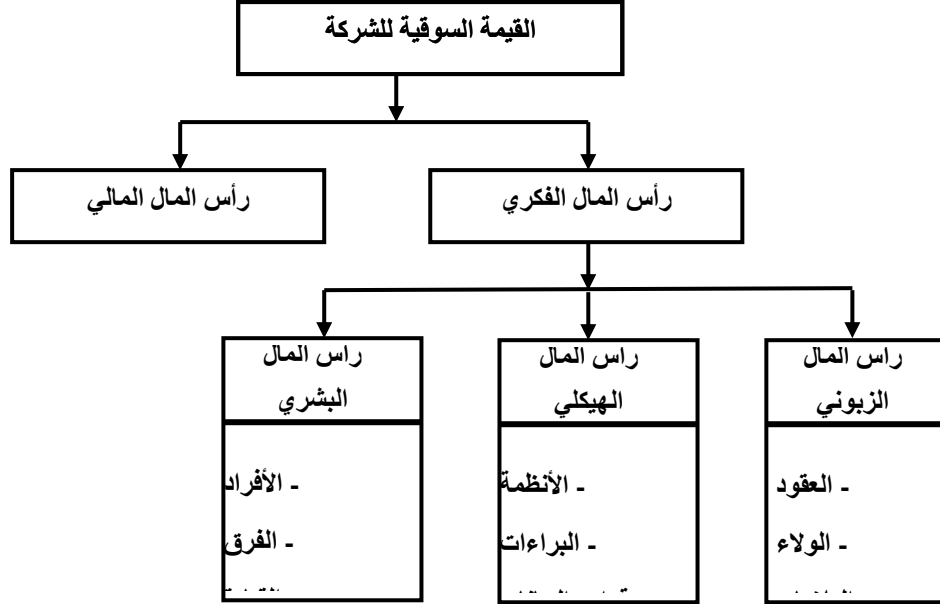
ويعرف رأس المال الفكري ( Intellectual Capital ) بأنه المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية. ومثل هذا التعريف واسع وغير محدد مما يجعله محدود الأهمية في الفهم وفي التعامل مع رأس المال الفكري . كما أن منظمة الأوسيد ( OECD ) تعرف رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي : رأس المال التنظيمي ( الهيكلي ) ورأس المال البشري. ولتوضيح ذلك نشير إلى ما يأتي :

القيمة السوقية للشركة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

الشكل : القيمة السوقية للشركة ومكوناتها



وفي نفس هذا السياق عرّف توماس ستيوارت ( T. Stewart ) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان : رأس المال الفكري : الثروة الجديدة للمنظمات ، بأنه : المادة – المعرفة الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها في الإستخدام لتنشئ الثروة . وقد صنف ستيوارت رأس المال الفكري في ثلاث فئات : رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري ، ورأس المال الزبوني . وهذا التحديد يعتبر مهما نظرا لأن يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري . ومع أن الكثير من المختصين قدموا مكونات أخرى إلا أنها لم تخرج عن هذه المكونات الثلاثة المهمة لرأس المال الفكري وهذا ما سنتحدث عنه في الفقرة القادمة .

#### ثانيا: المكونات الأساسية لرأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من:

#### أولا : رأس المال الهيكلي ( Structural Capital )

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية ، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيرا في صنع مكانة وسمعة الشركة . في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة . فهو يمثل كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخريوم العمل . ففي هذه الحالة فإن عناصر الشركة التي أصبحت مؤسسية من خلال الإجراءات ، الدروس المتعلمة ، الممارسات الأفضل ، الثقافة ، التكنولوجيا الملائمة . هي كلها جذور النجاح والعناصر المكونة لرأس المال الهيكلي. ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرفة الصريحة – المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من

معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في الشركة . وتظل الملاحظة الأهم على رأس المال الهيكلي هو أنه في إدارة المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوم بالإنشاء عن طريق المعرفة . لهذا فإنه يكون أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية ، في حين يكون الأفراد ( رأس المال البشري ) يمثلون الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي الأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة .

### ثانيا : رأس المال البشري ( Human Capital )

ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بضمونها المهارات ، الخبرات ، الإبتكارات . ولقد عرف بأنه مجموع مهارات ، خبرات ، ومعرفة العاملين في الشركة. ورأس المال البشري لشركة ( IBM ) مثلا يتكون من الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات ، أدوات إدارة المشروعات ، قواعد التطوير للمهندسين ، المحللين ، والمبرمجين . كما أنه يضم طرق إدارة المبيعات ، مواصفات المنتج ، مساقات التدريب ، وقواعد بيانات التسويق ..

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في الشركة هم الذي يقومون بتعظيم الثروة ( Wealth Maximizers ) لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأس مال بشري لا يقل أهمية ودور في تحقيق النتائج النهائية للشركة عن رأس المال المادي . وإن الإنفاق عليهم سواء في مجال التعليم أو التدريب أو التعلم ( بما في التجارب التي يقومون بها ) إنما هو استثمار وليس نفقة وتكلفة غاطسة صعبة التحميل .

ومع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم رأس المال البشري ، إلا أن هذا يتطلب مراعاة الجوانب التالية :

أولا : أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه وإنما فيما يتحقق من مخرجات ونتائج . فمثلا إن التعليم العالي الذي اعتبرته منظمة الأوسيد ( OECD ) أحد المؤشرات الثلاثة للاقتصاد القائم على المعرفة في كل بلد<sup>(14)</sup> ، يجعل الأفراد الذين لديهم تحصيل جامعي متاحين لكل الشركات ولا ميزة تنافسية في استخدام عدد منهم لأن الشركات الأخرى ومن ضمنها الشركات المنافسة تستخدم عدد منهم أيضا . ولكن العبرة ماذا يمكن أن تحقق الشركة بهم من مزايا على صعيد النتائج تتفوق بها على الشركات المنافسة . وهذه هي القيمة الحقيقية لرأس المال البشري في الشركة .

ثانيا : إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعادا حاسمة في تمييز عمل الشركة وتفوقها على غيرها في المنافسة ، وإنما لابد من النظر والبحث عن الأفراد الموهوبين ( Talented People ) . ولعل هذا يفسر الجنود المضنية والإجراءات المطولة التي تتبعها الشركات في عملية إختيار من يتقدم للعمل لديها . كما أن هذا يفسر أيضا حقيقة تنافس الشركات على إجتذاب المواهب فيما يشبه الحرب من أجل المواهب ( War For Talent ) التي تحدثت عنها شركة ماكينزي . وذلك بالتأكيد على أن النتائج المدوية التي تحققت منذ السبعينات تعود إلى نسبة ( 10 ٪ ) الأعلى في المجتمع من ذوي الإنجاز العالي ( ذوي الموهبة في كل مجتمع ) والتي على كل شركة تعقيهم والحصول عليهم.

ولاشك في أن استقطاب هؤلاء الأفراد ذوي المواهب للشركة ومن ثم المحافظة عليهم هي من أهم مسؤوليات إدارة المعرفة ، كما هي من مسؤولية إدارة الموارد البشرية .

ومن أجل إبراز الحيوية العالية والأهمية المتميزة لرأس المال البشري في الشركات القائمة على المعرفة ، يمكن مقارنته مع رأس المال الهيكلي من خلال ما يأتي :

أولاً : إن رأس المال البشري يتسم ببعدين ، الرصيد ( Stock ) أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين ، والتدفق ( Flow ) أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صبرورته في عمل أفرادهِ . في حين أن رأس المال الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط .

ثانياً : إن رأس المال البشري يتزايد بالإستخدام ويميل للتوليد الذاتي ( حيث المعرفة تكون عند الإستعمال مصدر لمعرفة أفضل ، أوسع ، أعمق ، أكثر كفاءة ) ، وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتهِ وقواعده وإجراءاتهِ . مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم في حين أن الوقت هو خط دورة حياة ( الصعود والتدهور للأنظمة والتكنولوجيا والطرق الجديدة ) .

ثالثاً : إن دورة حياة رأس المال البشري ( بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة ) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا ( الآلات والمعدات ) في الشركة . ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على إن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة . وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع الآلات والمعدات في الشركة . لهذا يمكن تعريف التعلم ( وخاصة من أفراد المعرفة ذوي الأقدمية Senior إلى أفراد المعرفة الجدد Junior ) بأنه عملية تجديد أو إعادة توليد رأس المال البشري من جيل لجيل ومن فترة لأخرى لاستدامة مزايا معرفة وخبرات الشركة .

رابعاً : ولاستكمال المقارنة نشير أيضاً إلى أن رأس المال البشري رغم كل مزاياه وقيمتهِ العالمية ، يمكن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير . وهذا ما يمكن يظهر في الإدارة حيال رأس المال الهيكلي . فالأفراد البارعون في أساليب وطرق ومشروعات معينة ورغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة ، قد يعارضون ويقاومون ذلك ، بنفس الطريقة تعارض الإدارة الأخذ بالتكنولوجيا الجديد ومقاومة تغيير خطها الإنتاجي أو تكنولوجيتها الحالية لازالت ذات قيمة دفترية عالية ولم تسترد قيمتها حتى الآن . ومع كل ذلك فإن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأس المال الشركة القائمة على المعرفة وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة .

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وخاصة في الشركات القائمة على المعرفة تجعل هذه الشركات أما مسؤوليات وقضايا الأساسية التي ينبغي أن تهتم بها الشركات بالعلاقة مع رأس المال البشري ، وهي :

أ- استقطاب أفضل المواهب البشرية : وهذا يتطلب أن تكون الشركة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها ، أن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار . أن تكون ذات نظام فعال في عملية الإختيار والإختبار والإستخدام للقادمين الجدد . وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين . والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الإحتفاظ بالعملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها

ب- إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال التشجيع من خلال برامج تحفيز التدريب والتعليم من جهة والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل الشركة من جهة أخرى . وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

ج- المحافظة على أفضل العاملين : وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة ، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم الشركة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى . وتحول نمط الإدارة من الإدارة الأمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في الشركة .

د- إيجاد بيئة التعلم : وهذه البيئة التي تميّز الشركات الفائزة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر الشركة<sup>(17)</sup> . والواقع أن هذه المشكلة أصبحت تتردد بشكل واسع . ففي شركة ( IBM ) هناك أكثر من أفرادها المهمين نزحوا إلى شركات هيولت بكارد ( HP ) وصن ( Sun ) أو قاموا بمشروعاتهم الخاصة. كما أن شركة ( M3 ) أقامت دعوة ولجأت إلى المحكمة في قضية ضد أمازون ( Amazon.com ) تهمها فيها بأنها تسرق معرفتها الضمنية عن طريق استقطاب وتوظيف مديرها التنفيذي.

### ثالثا : رأس المال الزبوني ( Customer Capital )

ويتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء ، الموردین المعول عليهم ، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها . إن هذه العلاقات ذات قيمة كبيرة . وهذا بدوي بسبب :

أ- أن الزبائن بالأخير هم الذين يدفعون فاتورة الشركة ، فالقيمة النقدية لرأس المال الزبوني حقيقية بشكل كبير لأن المهمة الأولى للشركة هي إنشاء الزبائن عبر توريد قيمة الزبون الشاملة ( Total Customer Value ) التي توجد هذه العلاقات المتميزة مع الزبون .

ب- أن الولاء الذي تصنعه علاقات الشركة المتميزة سواء كان ولاء ماديا ( حيث زيادة معاودة الزبون بنسبة 5.7٪ يزيد الأرباح بنسبة تتراوح بين 25-95٪ ) أو إلكترونيا . وتشير التقديرات إلى أنه في تجارة التجزئة الإلكترونية ( E-Retailing ) فإن الزبون المعاد ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر ( 24-30 ) من علاقته بالشركة مقارنة بالأشهر الستة الأولى من هذه العلاقة. كما أن شركة فورد ترى أن زيادة ولاء الزبون بنقطة واحدة من النسبة المئوية التي تمثل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأرباح بمقدار مئة مليون دولار.



## المحاضرة الخامسة

## عناصر واستراتيجيات ادارة المعرفة

## اولا: العناصر الاساسية لإدارة المعرفة

ان العناصر الاساسية لإدارة المعرفة تتمثل ب( الاستراتيجية، الاشخاص، التكنولوجيا، العملية) فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية وباشتراك العناصر الاربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة الى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلع وخدمات.

1. الاستراتيجية: هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات او فرص بيئية والتي تأخذ بالحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة سعيا لتحقيق رسالتها وأهدافها. ينظر الى الاستراتيجية على مستويين وفق مجالها وكالاتي:
  1. المجال الأول: يبحث في الأساليب والادوار التنفيذية التي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة وتهدف الى تطوير استراتيجية المعرفة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.
  2. يتمثل بضمن تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المنظمة الشاملة.

والاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة ، ففي مجال المعرفة الضمنية تتمثل بتنمية شبكات العمل لربط الافراد لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود الى الابداع المبني على المشاكل الاستراتيجية.

اما في مجال المعرفة الظاهرة فأن الاستراتيجية تتمثل بتطوير نظام الوثائق الورقي والإلكتروني وخرن وتنسيق ونشر وادامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها منها من خلال تركيزها على تعظيم نوية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

2. الاشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الاساس في ادارة المعرفة لانه يتضمن الاساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاته باتجاه المشاركة بتلك المعرفة واعادة استخدامها. وبشكل ترابطي مع المحاضرات السابقة والقادمة فأن ما يهمنا هو كيفية تحول المعرفة بين الاشخاص والمجموعات والمنظمة، فالمعرفة تخلق وتتجدد من خلال تدفقها بين المستويات المنظمة المختلفة وما بين الافراد والمجموعات. وتمثل التناقضات بين المستويات الوجودية في العملية الجدلية (الافراد، المجموعة، المنظمة) ينبوع الحياة للمعرفة الجديدة ان صح التعبير، لان المعرفة تبدأ بالمستوى الفردي وعندئذ تكون ذاتية (متعلقة بالأفراد) وتتجذر في معتقداتهم والنظم القيمية وتتطور بنشاط ضمن سياق محدد من التفاعلات الاجتماعية في المجموعة وفي علاقتها مع المجاميع الأخرى وصولا الى المستوى المنظمي الشامل. بمعنى ان قيمة المعرفة تخلق من خلال التداؤبية الحاصلة بين حاملي المعرفة (الافراد والمجموعات) ضمن السياق الداعم (Ba)<sup>2</sup> او المنظمة.

(Ba)<sup>2</sup> كلمة يابانية تعني بيئة خلق المعرفة او السياق الداعم.

3. التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دور مهما في ادارة المعرفة سواء في توليد المعرفة واكتسابها او نشرها او الاحتفاظ بها، وفي ميدان ادارة المعرفة، تستطيع المنظمة من تقليل كلفة التنسيق والاتصال بين المورد المعرفي من اجل تحقيق القيمة من عمليات ادارة المعرفة فمثلاً عند الحاجة الى معرفة احد الخبراء في قسم معين ومن خلال الامكانيات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات يمكن الاتصال معه مباشرة والاستفادة من خبراته ومعرفته، وانها تكتسب اهميتها في ادارة المعرفة لسببين:

1. الاول يتعلق باستعمالها في دعم وتعزيز عمليات ادارة المعرفة ومن هذه العمليات:

- تحديد المعرفة اللازمة لصنع القرارات الادارية.
- اكتشاف وتحليل المعرفة المناسبة من خلال استخدام محركات البحث وقواعد البيانات.
- توزيع واستعمال المعرفة وذلك عن طريق تحديد الاهداف ووضع التقنيات في مكانها المناسب للمساعدة في نشر وتطبيق المعرفة واسترجاعها وقت الحاجة اليها.

2. والثاني دورها في تحسين الانتاجية من خلال تحفيز المورد المعرفي على بذل مجهودات فكرية مكثفة للإتيان بأفكار جديدة، وبعبارة اخرى تهيئة الارضية المناسبة لتوليد الأفكار الإبداعية وتفجير الطاقات الفكرية الكامنة في عقول المورد المعرفي مما يساعد على خلق ظروف مواتية للريادة والابداع.

وعلى الرغم من هذه الاهمية تبرز مشكلتين في عملية ادارة المعرفة: الاولى تتعلق فيما اذا كانت المعرفة متراكمة في ادمغة المورد المعرفي فحسب ولا توجد وسيلة لترميز والاستحواذ على هذه المعرفة، والثانية تتمثل في القدرة على تخزين المعرفة في الوثائق التي يصعب البحث عنها واسترجاعها.

هذه المشاكل اطلق عليها (Malhotra,2000) بالخرافات (Myths) الثلاثة التي تتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة:

1. الاولى تنص على ان تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تقدم المعلومات المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وهي تؤكد على ان الاعمال التي تتغير بشكل متزايد في سوق مستقرة نسبياً تجعل من الممكن التنبؤ بما يحتاج اليه العمل وبالتالي يمكن تحديد من هو الشخص المناسب، لكن في أنموذج الاعمال الحالي والذي يتصف بالتغير الجذري فإنه لا يمكن التخطيط طويل الامد كما لا يمكن تحديد من هو الشخص المناسب في الوقت المناسب.

2. والثانية تنص على ان تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تخزن الذكاء والخبرة البشرية، وفيها فأن التكنولوجيا توفر قاعدة البيانات والتطبيقات، ولكنها لن تستطيع خزن المعنى الحسي للبيانات الموجودة في عقول المورد المعرفي والاكثر من ذلك ان المعلومات هي تحسس المورد المعرفي للبيئة، اي ادراك البيانات وفقاً للبيئة التي يعمل بها،

3. اما الثالثة فتتنص على ان تكنولوجيا المعلومات تمكن من توزيع الذكاء البشري، وهي تتعلق مرة ثانية بالمعلومات المناسبة وكيفية توزيعها على الافراد المناسبين من خلال خزنها في قواعد البيانات وتوفير سبل الوصول اليها، مما جعله يشير الى ان هذه تتعلق بالمعلومات او المعرفة الصريحة وليست الضمنية.

ان المعلومات المخزونة في قواعد البيانات لا تحسب حساباً لتجديد تلك المعرفة المخزونة او تقوم بتوليد معرفة جديدة بل ان المورد المعرفي هو القادر الوحيد على خلق المعرفة وهذا يستنتج من ان المنظمات في الولايات المتحدة الاميركية انفقت (1) ترليون دولار على التكنولوجيا لكنها لم تحقق الا القليل من التحسين في الكفاءة ولم تلاحظ تحسناً

في الفاعلية. وبهذا المعنى فأنا ننتقد هذه الخرافات والتي لم تعطي اهمية لتكنولوجيا المعلومات في خلق المعرفة على الرغم من الموضوعية النسبية التي تتمتع بها، مختلفاً بذلك معها، ومستنداً على افكار(Nonaka) وزملائه فضلاً عن (Hansan et al,1999)). فعلى الرغم من ان المورد المعرفي هو الاساس البنائي للمعرفة لكن تكنولوجيا المعلومات تعمل على تطوير أنظمة للتوثيق وترميز و تخزين ونشر واتاحة واستخدام المعرفة، وعليه يتحقق الحل للمشكلة الاولى اعلاه وهو ما يشار اليه بالحصول على المعرفة الضمنية للمورد المعرفي، والاهم من ذلك تطوير شبكة لربطهم او تسهيل المحاوره بينهم وهو ما يرتبط بالمبدأ الاساس لخلق المعرفة من خلال التفاعلات المباشرة، فضلاً عن القدرة على المشاركة بالمعرفة الصريحة من خلال استرجاعها من قواعد البيانات ليتحقق حل المشكلة الثانية، فضلاً عن ذلك فأن التفاعلات الافتراضية التي تحدث من خلال تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تؤثر على الحالات السلوكية المحددة كأساس لعلاقات الاعمال.

4. العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من اهم مصادر المعرفة ويتم المحافظة عليها عبر المكانة التي يتم تحقيقها من خلال العملية، اما اهم القضايا الاستراتيجية للعملية فهي:

1. فهم السياق التنافسي للمنظمة، اي هل يتم التركيز على النوعية ام الكلفة
2. تعيين على ماذا تركز العملية هل على التصاميم القابلة للنسخ والتكرار مثلا ام على التغيير المستمر للتصميم.
3. تقرير مدى الممارسة العملية: تقرير مدى التصنيع هل هو نهائي ام نصف مصنع

وفي ادارة المعرفة فمن خلال العملية يتحقق الاتي:

- ا. تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من ترابط الافراد في العمل.
- ب. تسهم العملية بتطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والابداع.
- ج. توفر قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج.

ثانيا: استراتيجيات إدارة المعرفة طبقاً ل(Hansan 1999) (الكبيسي، 2014: 158-159)

أشار هانسن 1999 الى أنواع استراتيجيات إدارة المعرفة بالاتي:

1. الاستراتيجية الترميزية: والتي تتمحور حول الحاسوب ويجري موجهها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول اليها والاستفادة منها مستقبلا مرة اخرى.
  2. الاستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها وتركز على الحوار بين الافراد وليس على الموضوعات المعرفية الموجودة في القواعد.
- اما اهم الفروقات بين الاستراتيجيتين اعلاه فهي كما في الجدول الاتي:

الشخصنة	مجال الاختلاف	الترميزية
توافر المشور التحليلية القوية والخلاقة حول المشاكل الاستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص	الاستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمزة
اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحلول المشاكل المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل واطئ من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على ادامة هامش ربح عال.	النموذج الاقتصادي	اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية - إعادة الاستخدام عدة مرات - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة - التركيز على توليد عوائد كبيرة
(الأشخاص الى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الافراد لتسهيل المشاركة بالمعرفة	استراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص الى الوثائق) -تطوير نظام الكتروني للتوثيق يركز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة
الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية	تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الافراد بالمعرفة المرمزة القبلية للاستخدام مرة ثانية
- استخدام الذين يستهويهم حل المشاكل - تدريب الافراد عن طريق تقديم المشورة - مكافأة الافراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة	الموارد البشرية	- استخدام خريجي الجامعات - تدريب الافراد والتعلم عن بعد - مكافأة الافراد الذين يثرون قاعدة المعرفة

جدول يوضح الفرق بين الاستراتيجية الترميزية والشخصية

## المحاضرة السادسة

### تحديات إدارة المعرفة

#### والعوامل الرئيسية لنجاحها او فشلها

ان تنفيذ عمليات ادارة المعرفة في المنظمات على اختلاف انواعها يُصدم بعقبات وتحديات شتى اختلف الباحثون في تصنيفها. ويعود سبب عدم اتفاق الباحثون على تصنيف محدد لهذه التحديات الى اختلاف مداخلهم ومناهجهم في النظر الى طبيعة وانواع التحديات التي تواجه المنظمات عند محاولة تطبيق وتبني ادارة المعرفة، والى تنوع واختلاف مصادر هذه التحديات والعقبات. فقد تكون تقنية، او ادارية، او شخصية، او ثقافية، او اجتماعية.

ان هذه التحديات تنعكس على عوامل نجاح ادارة المعرفة اذا تم التغلب عليها، وعوامل فشلها اذا فرضت نفسها على المنظمة او القائمين على ادارة المعرفة.

تحاول هذه الورقة مناقشة الموضوع بجانبه، من خلال ، اولا، وضع تصنيف شامل لهذه التحديات بالاستناد الى اراء الباحثين المختلفة، وثانيا مناقشة عوامل النجاح او الفشل في تنفيذ ادارة المعرفة، وذلك بالاستناد كذلك على حالة دراسية.

#### أولاً: تحديات إدارة المعرفة

تواجه منظمات الأعمال تحديات جسيمة للبدأ ببرنامج ادارة المعرفة ، ويمكن تصنيف هذه التحديات الى:

- التحدي التقني(The Technical Challenge) : المتمثل بتصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معاً.

Copyright 2001 by Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com



**“What good is technology if it takes six seconds to send a message but six months to get someone to act on it?!”**

كم هي رائعة التكنولوجيا اذا تحتاج ستة ثواني لارسال رسالة ولكنها بالمقابل تحتاج الى ستة اشهر للحصول على احد يعمل عليها.

ان التحدي التقني يتطلب الآتي:

- 1- جعل المعرفة مفيدة أي خزنها بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها وتمكين العاملين من عكسها في عملهم.
- 2- تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج ادارة المعرفة وقياس نتائجه.

- التحدي الاجتماعي (Social Challenge) : المتمثل بتطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلاً من الاستنساخ والتقليد.



ان السمنر عن الاتصالات الفعالة قد تم الغاءه لا احد اخبرني ..

ان من تحديات ادارة المعرفة وفقا لهذا البعد الآتي:

- 1- خلق فهم مشترك لزيادة قدرة العاملين على اداء المهام المركزة على المعرفة واطهار المعرفة وتحريكها من الفهم الغامض والضمني الى افكار اكثر وضوحا، وبالتالي تزويد الاخرين بوسائل للتفاعل والمناقشة وبناء افكار ظاهرة، وخلق لغة مشتركة للفهم.

- 2- اعتبار الاخطاء فرصة للتعلم اكثر من وصفها بالمشكلة وبالتالي توفير امكانية ايجاد الحلول.
- تحدي الادارة (Management Challenge) : المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة. وهذا يتطلب من الادارة ان تقوم بالآتي:
    - 1- تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة.
    - 2- تحفيز العاملين على البحث والتوقع وتبني أفضل الممارسات التطبيقية والمشاركة في المعرفة.
    - 3- تغيير ادراكات الناس التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة.
    - 4- القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل الشركة وسياقاتها الاستراتيجية.
    - 5- الحاجة الى توضيح العوامل المؤثرة بالقرار قبل اتخاذه ( مثل، الطاقة، الاخلاق، القيم، والاسبقيات))

- التحدي الشخصي (The Personal Challenge) المتمثل بالانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.
 

ان التحدي الشخصي يتضمن الآتي:

- 1- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الكادر لتنفيذ ادارة المعرفة على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي وبمهارات عالية.
- 2- مقاومة المشاركة بالمعرفة على مستوى الافراد، إذ انهم:
  - لا يعرفون ماذا يعرفون.
  - لا يعرفون قيمة ما يعرفون
  - يعتقدون ان الاحتفاظ بالمعرفة مسألة امن وظيفي.
  - ليس لديهم وقت

ان الافراد قد يكونوا اكثر مشاركة في المعرفة عندما:

  - يفتخرون بمعرفتهم
  - يستمتعون بالتفاعل مع الزملاء
  - يرغبون بالتعلم
  - يتوقعون من الآخرين مقابلتهم بالمثل
  - يريدون المساهمة بالمصلحة العامة
  - ثقافتهم تشجع المشاركة بالمعرفة
  - يكون لديهم ولاء للمنظمة

### ثانيا- عوامل النجاح في إدارة المعرفة

يمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة، بشكل عام، بالنقاط الآتية:

1. الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للافراد .

2. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. التشجيع ومكافئة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
5. دفع العاملين لتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
6. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
7. تمكين الأفراد بمناسبات متكررة للبدأ بمناقشات وتداول الحوارات للتوضيح لانفسهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم.
8. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
9. ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

### ثالثا: عوامل الفشل في إدارة المعرفة:

هنالك عدد من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة وهي :

- 1- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- 2- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي سيما المعرفة الجديدة.
- 3- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين ان أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- 4- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل بابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- 5- عدم ادراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع لظهورها.
- 6- عزل المعرفة عن استعمالها.
- 7- ضعف التفكير والاستنتاج العقلاي ، أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- 8- التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل.
- 9- الفشل في ادراك أهمية التجريبية.
- 10- احلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجهاً لوجه).
- 11- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.



## المحاضرة السابعة

## مداخل ونظريات المعرفة

تفترض النظرية المستندة على الموارد (RBV)(Resource Based View) ان الميزة التنافسية المستدامة في الاسواق تنشأ من امتلاك المنظمة للموارد الاساسية التي تقدم المنتجات لهذه الاسواق. وهذه الموارد سوف تكون مصدراً للعائدات الاقتصادية المستدامة فيما لو تميزت بالاستقرار والندرة فضلاً عن عدم القابلية على الاستبدال. وهذه الموارد قد تكون بشرية، مادية، تنظيمية، ويمكن ان تستعمل في تنفيذ استراتيجيات خلق القيمة. وان هذا المدخل يتطلب التحرك قليلاً باتجاه التركيز على الموارد الفكرية، القدرات، القابليات باتجاه ما يمكن ان يسمى بالنظرية المستندة على المعرفة. التي توسعت في اعطاء قيمة للموارد اللاملموسة و المتمثلة بالمعرفة اكثر من الموارد الاخرى. وهذا ما اكد عليه ((Toffler, 1991) بالقول ان المعرفة هي مصدر القوة الاكثر اهمية والذي يوجه القرارات والافعال التي تؤيد من طاقة الاداء الفاعلة في المنظمة، وبالتالي زيادة قابلية المنظمة على التعلم والتكيف البيئي.

وقد استعمل الباحثون مدخلين اساسيين للنظر الى ادارة المعرفة في المنظمات:

1. الاول هو المدخل الادراكي(الاختزالي) والذي يقضي بان النظام المعرفي (العقل البشري او الحاسوب) يقوم بخلق النماذج العقلية عبر اختزالها من الواقع،
2. والثاني هو مدخل الترابطات الذي يفترض ان العقل يقوم بأدراك الشيء من خلال متابعة خصائصه وانماطه والعلاقات التداؤبية الشاملة له، وان التعلم يحدث من خلال هذه الترابطات، مما يؤدي الى اكتساب المعلومات من البيئة الخارجية فضلاً عن التوليد الداخلي للمعرفة من خلال التفاعل والممارسة.
- ما يجعل من الممكن متابعة النظريات القائمة في المعرفة وكيفية تعاضم القيمة المضافة للمعرفة بحسب توجهات هذه النظريات ومن خلال المناقشات التي اجريت حول طبيعة المعرفة، وهل هي ذاتية ام موضوعية، ومن ابرز المناقشات ما يتعلق بالتفاعل بين علم الوجود (Ontology) ونظرية المعرفة (Epistemology) وكالاتي:
3. نظرية خلق المعرفة ل(Nonaka) وزملائه: لتي سوف نتكلم عنها في المحاضرة القادمة.
4. إنموذج النظرية المعرفية(The Krogh & Ross model of Organization Epistemology): اللذين عدلا مدخل الارتباطات وفقاً للمدخل المعرفي، وبالتالي تصبح المعرفة وفقاً لهذه النظرية بأنها لا توجد من دون وجود من يمتلكونها، وهذا يعني ان المنظمة سوف تقوم بالتقاط المعلومات من البيئة الخارجية لكن المورد المعرفي هم الذين يخلقوا المعرفة بمقدراتهم الابداعية.
5. نظرية النشاط(Activity Theory): المقدمة بثلاثة اجيال من عالم النفس الروسي (Vygotsky)، (1978) و (Leont'ev & Rubinstein, 1981) و (Engestrom, 1987)، وقد بنيت اساساً على افكار (Karl Marx)، (اذ اشار Vygotsky، (1978) ان النماذج العقلية تستمد اصولها من العمليات الاجتماعية للمجتمع والتي اطلق عليها بالنشاط والتي تعتمد على الدوافع الفردية والادوات المستخدمة، وفي ميدان المعرفة فهي تتلقى الاهتمام من خلال التفاعل بين المورد المعرفي والحاسوب محققة التفاعل بين الادوار الضمنية والصريحة.

6. نظرية التبادل:(Exchange Theory) المقدمة من (Blau,1964) الذي يشير الى التبادل الاجتماعي بأنه الافعال الطوعية التي تدفع الافراد للتبادل من اجل تعظيم العوائد الممكن الحصول عليها من التبادل، وفي ادارة المعرفة فأن المورد المعرفي يتفاعلون مع بعضهم البعض من اجل الخلق الفاعل للمعرفة محققين بذلك اهداف المنظمة واهدافهم على حد سواء من الناحية المادية والمعنوية.

7. نظرية التنافر المعرفي(Cognitive Dissonance Theory): المقدمة من عالم النفس الاجتماعي(Festinger,1957) ، وتقوم النظرية على افتراض انه اذا حدث تناقض بين موردين معرفيين او اكثر، فإنه يولد حالة من عدم الراحة النفسية التي تدفع كل واحد منهم للحد منها من خلال تغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم. لان الافراد يسعون الى الاتساق والانسجام فيما بينهم من خلال التفاعلات الاجتماعية .

8. انظمة الذكاء التكيفي المعقد(Intelligent Complex Adaptive Systems): الذي يصف المنظمات بوصفها كائن اجتماعي مستقل بذاته لكنه ذو ارتباطات مع البيئة الخارجية، وفي ذات الوقت فإنها تتكون من انظمة تكيف معقدة متمثلة بالمورد المعرفي، وبالتالي يصبح الذكاء التكيفي المعقد مساعداً للابتكار والتعلم والتكيف للحالات غير المتوقعة، مما يجعل من المعرفة المورد الاكثر اهمية لأنها تسمح باتخاذ القرارات الفاعلة في ظل مجموعة من حالات اللاتأكد .

9. إنموذج (Choo) لصنع الاحاسيس: والذي يستند على نظرية الانغماس (Enactment) ل(Weick, 2001)، ونظرية خلق المعرفة (Takushi,1995 Nonaka &) ونظرية صنع القرار العقلاني ل(Simon,1957)، وفيها فأن الافراد يكتسبوا المعلومات من البيئة الخارجية. ومن خلال المحاوراة والتفاعل فإنها تتحول من المعرفة الفردية الى المعرفة الجماعية التي تستعملها المنظمة في صنع القرارات الناجحة.

لذلك فأن مراجعة النظريات اعلاه تجعلنا نرى العلاقة ما بين الواقع ومعرفة هذا الواقع تعتمد على الفلسفة او المنظور الفلسفي، وان التفسير المنطقي للمعرفة يمكن ان يكون وفق نظريتين اساسيتين:

اذ تفترض النظرية الوضعية(Positivist Theory) ان المعرفة حقيقة في كل الاماكن وكل الازمنة، وهي اعلى درجات المعرفة ، وهي ما تسمى بالنظرية الموضوعية (Objectivism)، والتي تستند على ان المعرفة مستقلة عن المورد المعرفي. عندما تكون موجودة في المراجع والوثائق والكتب والاساط الصلبة والرقمية المختلفة. وهي معرفة نظرية وتتميز بالرشد والعقلانية. وعليه فأن المعرفة وفق هذه النظرية ينظر اليها على انها غرض.

ويمكن للإدارة من استعمال الاستراتيجية الترميزية (Codification Strategy) في هذا النوع. وهي تتفق مع المدخل الادراكي(الاختزالي) ودور الادارة هو بإضافة القيمة من خلال نشر هذه المعرفة وتوضيحها للعاملين في كل ارجاء المنظمة، والعمل على ربط هذه المعرفة بفلسفة المنظمة وتبني ثقافة التشارك بالمعرفة، فضلاً عن ادارة نظام المعرفة لبناء قاعدة معرفية ذات اسس رصينة، وطبقاً ل(Hansen et al,1999) فأن الأنموذج الاقتصادي هنا يميل الى اقتصاديات استعمال واعادة استعمال المعرفة المرمزة من خلال توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية، فضلاً عن استعمال فرق عمل كبيرة وبمعدل عال من المشاركة مع الاخرين والتركيز على توليد عوائد كبيرة.

اما النظرية البنوية الاجتماعية(Social Constructionist) فتفترض ان المعرفة ذاتية، وان التغيرات فيها تعتمد على التغير في الزمان والمكان، استناداً الى تفسير العقل البشري، وهي جزء لا يتجزأ من البيئة المحيطة. وهي تسمى بالنظرية

الذاتية (Subjectivism). التي تستند على الخبرة. لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقول المورد المعرفي وان الادارة يقع على عاتقها محاكاة المعرفة الذاتية (الضمنية) من خلال استثارة المورد المعرفي في اماكن العمل وجلسات العصف الذهني وتكوين فرق العمل التي تتشارك بالاهتمامات والرؤى ذاتها، وبهذا فإن المعرفة ينظر اليها وفق هذا النظرية اما بشكل حالة عقلية او كممارسة. وهذا هو السبب في تسميته من قبل البعض بالمنظور التجريبي. مستعملاً بذلك استراتيجية الشخصية . (Personalization Strategy)

اذ تركز المنظمة في مجال التنافس على توافر المشورة التحليلية القوية والخلافة حول المشكلات الاستراتيجية عبر قنوات الخبرة الفردية للمورد المعرفي، وتركز على اقتصاديات الخبرة من خلال استيفاء الاجور العالية عن حلول المشكلات المعقدة عبر استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل واطى من المشاركة والتركيز على ادامة هامش ربح عالي، وتطوير شبكة لربط المورد المعرفي لتسهيل المشاركة بالمعرفة. وان النظريات والنماذج اعلاه تقع جميعاً تحت مظلتها، مما يجعل من عمليات التفاعل الاجتماعي تحدث بأوج اشكالها وتعظم القيمة من خلال انتقال المعرفة الضمنية(الذاتية) بين المورد المعرفي ثم محاولة تحويلها الى معرفة موضوعية(صريحة) باستخدام التشجيع على فكرة التشارك المعرفي ودعم الثقافة الابداعية في المنظمة لتسهيل التعاون والتنسيق بين الافراد للمشاركة بالمعرفة، فضلا عن الاهتمام بالمورد المعرفي الذي يحمل هذه المعرفة والافادة منه في توليد معرفة جديدة.

يؤكد هذا على الدور الرئيس لإدارة المعرفة المتمثل في الادارة الكفؤة لعمليات وانشطة المعرفة واثارة التفاعلات بين الافراد والمجموعات داخل المنظمة للإفادة من كلا النوعين الصريحة والاكثر اهمية المعرفة الضمنية، وهذا يضيء الى ان الادارة تمارس ادواراً مهمة في العملية برمتها اذ ليس هناك معرفة بدون ادارة وبالتالي تلعب الادارة دوراً فاعلاً في رفع جاهزيتها للتطبيق وصولاً الى القيمة المضافة، ما يجعل مسؤوليتها في تحقيق الانسجام بين اقسام المنظمة ككل من اجل تحقيق عمليات ادارة المعرفة، ولن يتحقق هذا ما لم ينسحب على توفير البنية التحتية والارضية المناسبة فضلاً عن اشاعة روح التعاون بين افراد المنظمة للوصول الى الاهداف المبتغاة.

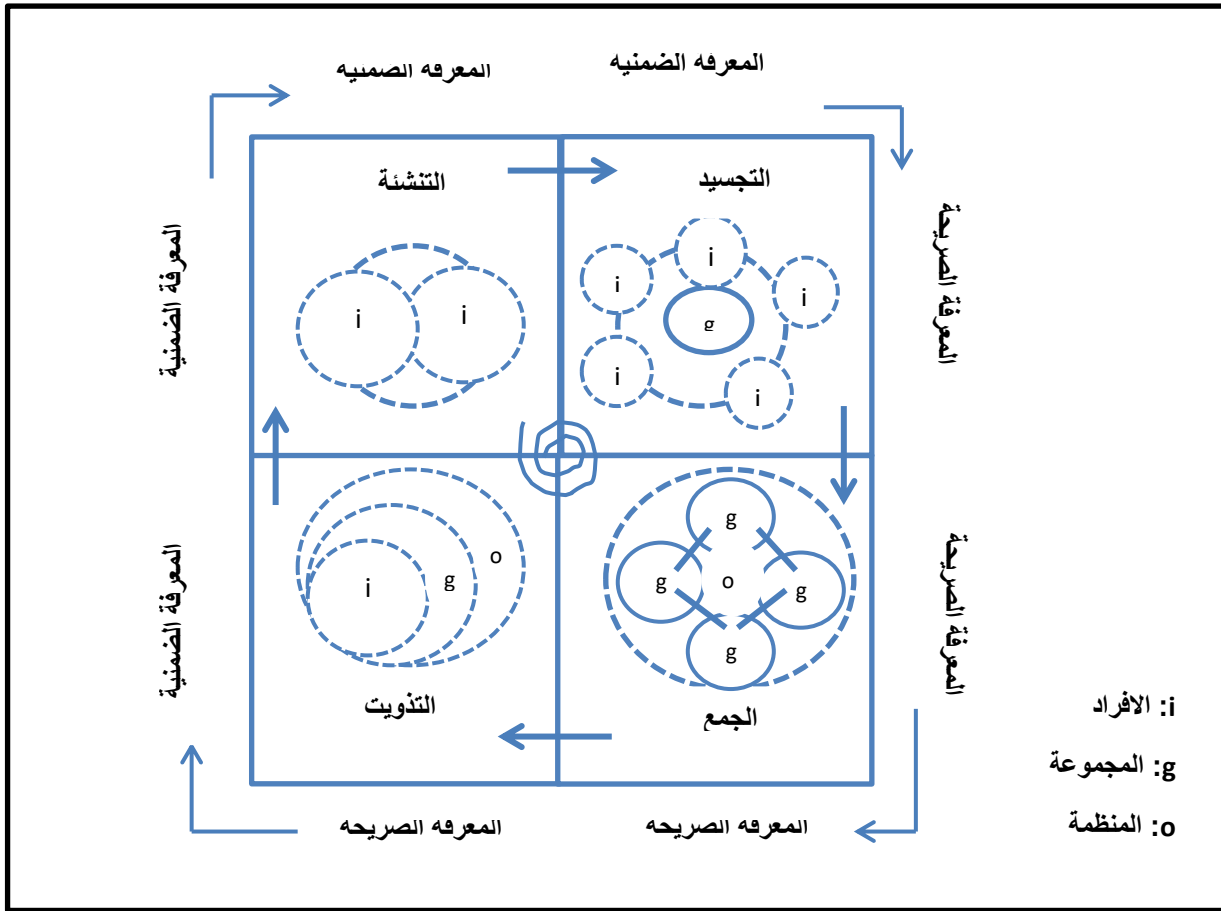
## المحاضرة الثامنة

### فلسفة ونظرية خلق المعرفة

بغية اخذ ادارة المعرفة على محمل الجد وليس عبارة عن بدعة ادارية، كان من الضروري ان يتم فهم الفلسفة التي تقوم عليها فضلا عن نظرية خلق المعرفة التي اشرنا اليها سابقا في المحاضرة السابقة.

#### اولاً: فلسفة خلق المعرفة

منذ ان قدم (Nonaka,1991) إنموذجه الاول في كيفية خلق المعرفة توالت البحوث التي اجريت من عدد كبير من الباحثين محاولين بذلك فهم كيفية خلق المعرفة في المنظمة، وعلى الرغم من تعدد نماذج خلق المعرفة مثل إنموذج (Boisot,1999) و (Nissen,2006) و (EO-SECI,2007) فضلاً عن إنموذج (Despres & Chauvel,2001) و إنموذج (Choo,2005) و (Abo-zaid,2006) الا ان جميعها قد اخذت الأنموذج الاولي لـ (Nonaka,1991) كأساس لنماذجهم محاولين تطوير هذا الأنموذج ، وكيفية تحوّل المعرفة من ضمنية الى صريحة وهكذا تستمر في التزايد ضمن حركة لولبية متصاعدة مكونة الإنموذج الحلزوني (Spiral model)، وهو ما يعكسه الشكل



ومن هذا المنطلق فإن متابعة البحوث التي اجريت في مجال ادارة المعرفة بداية أدركت تحت ثلاثة مدارس رئيسية :

1. المدرسة الاولى تركز على ان ادارة المعرفة هي قضية تكنولوجيا معلومات وتنطلق هذه المدرسة من المدخل البسيط الذي يركز على وصف تكنولوجيا المعلومات بالوسائل لتمييز معرفة المورد المعرفي وخبزها وجعلها متاحة للأفراد الاخرين في المنظمة. وهو ما يتفق مع الاستراتيجية التمييزية المفترضة من (Hansen et al,1999)
2. المدرسة الثانية: التي اشارت الى ان المعرفة تخلق من خلال عملية تفاعلية بين الافراد وصولاً الى المستوى التنظيمي، التي تتفق مع استراتيجية الشخصية ل. (Hansen et al,1999)
3. المدرسة الثالثة : التي ترى ان ادارة المعرفة هي اكثر من مجرد قضية مورد معرفي، وتمثل المنظور البديل والشامل الذي يركز على الاهتمام بتفاعلات المورد المعرفي من خلال خلق شبكات الاهتمام المشتركة والاتفاق بالأفكار، والتركيز على الطرائق التي تجعل من المعرفة متجسدة في انظمة وعمليات وثقافة المنظمة. فضلاً عن دور تكنولوجيا المعلومات وما تقدمه من امكانيات تساعد في خلق المعرفة وهو ما يتفق تماماً.

#### ثانياً: فلسفة Nonaka

اشار(Nonaka,1991) الى ان المعرفة تخلق من خلال العملية الحلزونية محولة بذلك المعرفة الضمنية للمورد المعرفي الى معرفة صريحة من خلال مرحلة التجاوز الذاتي<sup>3</sup>(self-transcendence، وهذا ما يجعل من المعرفة ذات سمة مميزة في كيفية اظهار بذور التطور في المستقبل. مقدماً بذلك مفهوماً جديداً يناقض نظرية المنظمة التقليدية في كيفية التعامل مع المنظمة بوصفها نظام لمعالجة المعلومات او حل المشكلات، وان مركز هذا النموذج الافتراض القائل ان المهمة الاساسية للمنظمة هي كيفية تحقيق الكفاءة في التعامل مع المعلومات والقرارات في بيئة اللاتأكد، وان المنظمة التي تعمل بديناميكية يجب عليها ان لا تتعامل مع معالجة المعلومات فقط بل الهم من ذلك هو خلق المعلومات والمعرفة. ومركزاً على الهمية الحيوية لعملية خلق المعرفة، مما قاده الى طرح نظرية الشركة صانعة المعرفة (Knowledge-creating company) بالتشارك مع (Takeuchi,1995) والذي دعاهم الى تعريف النظرية بأنها شرح ظاهرة خلق المعرفة.

ومع تزايد الانتقادات لنظريتهم، مما جعلهم يتجهون الى بناء نظرية شاملة تفضي الى اختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات ودورها المساعد في تنفيذ مفهوم الشركة التي تخلق المعرفة، مفترضين بذلك إنموذجاً ادارياً لنشوء مجتمع المعرفة متمثلاً بـ "تداؤبية تكنولوجيا المعلومات كأداة لخلق المعرفة ومقدرة المورد المعرفي لخلق المعرفة بشكل تعاوني"، لتتطور النظرية بشكل تراكمي محققة الاساس الفكري للعديد من البحوث النظرية والقليل من البحوث الميدانية.

وبات من الضروري ادراك ان المنظمات ليست مكائن لمعالجة المعلومات. والانتقال بالاهتمام الى وصف المنظمات بأنها كيان يخلق المعرفة من خلال الافعال والتفاعلات. وباتت عملية خلق المعرفة هي عملية تفاعلية بين المورد المعرفي مع الاخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية وصولاً الى المستوى التنظيمي، وهذا ما يتفق مع تعريف (Nonaka)) السابق ذكره.

<sup>3</sup> وهي العملية التي يتجاوز الفرد حدود الذات القديمة متحولاً الى الذات الجديدة من خلال اكتساب بيئة جديدة، طريقة جديدة او معرفة جديدة وهي الاساس للتشارك بالمعرفة الضمنية للأفراد.

استناداً الى المناقشة اعلاه فأن عملية خلق المعرفة تصبح عملية تحديث المعرفة الموجودة بالاستناد الى التجارب المستمرة في المنظمة، وعندما يمكن دمج المعرفة الموجودة مع المعرفة الجديدة فعندئذ تصبح المعرفة محدثة. فكان من الاهمية فهم كيف تُخلق المعرفة في المنظمة، وكيف تنشأ عملية خلق المعرفة، وكيف تزداد قيمة المعرفة، وباتت الاجابة على ذلك متضمنة في الأنموذج العام الذي قدمه (Nonaka) وزملائه، الذين اشاروا الى ان ابعاد المعرفة غير منفصلة عن بعضها البعض تماما بل تكمل بعضها البعض الاخر، وهي تتفاعل وتتداخل مع الابداع البشري مكونة الافتراض الرئيس للنظرية الديناميكية لخلق المعرفة. فضلاً عن بيئة المعرفة المعروفة بإنموذج (Ba) ليؤكدوا بذلك على ان عملية خلق المعرفة تستند على ان البشرهم قدرة دينامية وان المنظمة كيان دينامي الذي يُنشط التفاعلات بين الافراد، وبينهم وبين البيئة من جانب ثانٍ. وان المعرفة ترتبط اساسا بالفعل البشري والطبيعة المعقدة للمقدرات البشرية، ومن دون هذا الفهم فلن يمكن فهم عملية خلق المعرفة.

وعليه فان عملية خلق المعرفة بهذا المعنى هي عبارة عن دمج العمليات الاربعة للتحويلات المعرفية<sup>4</sup> (SECI)، وبيئة المعرفة (Ba)، من خلال التفكير الجدلي (Dialectic Thinking)، لتصبح عملية خلق المعرفة عملية جدلية لتركيب التناقضات الحاصلة بين الافراد والمنظمة والبيئة. ويعني ذلك ان عملية خلق المعرفة تنتج من الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، من خلال تطبيق مدخل الاعلى- الادنى<sup>5</sup> (Top-down approach) مرتكزة بذلك على الفلسفة اليابانية والاهتمام بالمعرفة الضمنية ضمن التحويلات المعرفية.

ما يؤكد، أن على المدراء ادراك اهمية المورد المعرفي المتمثلة في عقولهم وخبراتهم والتي من دونها تبقى المنظمة غير جاهزة للتنبؤ بالمستقبل. ناقلاً المنظمة من إنموذج معالجة المعلومات الى الأنموذج الجديد في نظرية المنظمة" المنظمة الدينامية المستندة على البيئة الدينامية Dynamic fractal Organization"، التي تُبنى على وتستفيد من وجود علاقة ثلاثية للمعرفة من دمج المعرفة الضمنية والصريحة مكونة نوع جديد من المعرفة الذي يعرف بـ (الحكمة<sup>6</sup> Phronesis). التي تتعلق بالمهارة وبراعة التطبيق.

وبناءً على ما تقدم فأن نظرية خلق المعرفة قد تطورت استناداً على الافكار الجدلية والمترابطة التي قدمها (Nonaka) وزملائه ابتداءً من عام (1991)، وهذا المنطلق فأن المنتبوع لهذه الاعمال سيجد ويلاحظ ان النظرية تتكون من عدة مكونات:

1. الأولى تتضمن عمليات (SECI) لتحويل المعرفة بين الضمنية والصريحة.
2. والثانية تمثل بيئة والظروف التي تمكن من خلق المعرفة.
3. والثالثة تركز على الموجودات المعرفية للمنظمة.

<sup>4</sup> اختصاراً لـ (Socialization)(Externalization)(Combination)(Internalization)

<sup>5</sup> ويعني هذا المدخل ان تترابط استراتيجية ادارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الشاملة وتعتمد في عملياتها بما يتوافق مع الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

<sup>6</sup> في اليونانية القديمة (phronēsis) وهي كلمة تعني لنوع من الحكمة او الذكاء، وغالبا ما يتم ترجمتها بـ "الحكمة العملية"، وبشكل اكثر تقليدا تترجم "الحكمة"، وهي من الكلمة اللاتينية. prudentia.

## ثالثاً: نظرية خلق المعرفة (عمليات SECI)

اشارة الى الفقرة السابقة، والشكل السابق فأن الأنموذج يتكون من بعدين هما:

1. البعد المعرفي (ضمنية، صريحة) الذي يمثل المحور العمودي.
  2. البعد الوجودي للمعرفة ضمن مستويات (الافراد، الجماعة، المنظمة، ما بين المنظمات) مُمثلاً للمحور الأفقي.
- اذ يطور الأنموذج خلق المعرفة من خلال شرح العمليات التحويلية للمعرفة وكيفية تعاضد القيمة من هذه العمليات. يبدأ الأنموذج من المستوى الفردي ويتحرك نحو الاعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل، وعندما يتم ادخال الخبرات المتصلة بالتنشئة والتجسيد والجمع ضمن قواعد المعرفة الضمنية للمورد المعرفي في صورة نماذج عقلية مشتركة او معرفة تصبح اصولاً قيمة ..

وتتشكل القيمة من خلال دمج التفكير الجدلي لـ (Hegel & Bhasker, 1993) بالفلسفة الشرقية والنظرية البنائية (Construction Theory) لـ (Giddens, 1984) لتكوين وتوليف المفاهيم المتناقضة مثل الترتيب والفضوى، الجزء والكل، العقل والجسم، الضمنية والصريحة، الذات والآخرين، الاستنباط والاستقراء، الابداع والكفاءة، اذ يعمل التفكير الجدلي والتمثيل على جمع هذه التناقضات وتحقيق الخلق الفاعل للمعرفة من خلال التركيب والتوليف. ومن الجدير بالذكر ان النظرية اعلاه تفترض ان انتاج واعادة انتاج الانظمة الاجتماعية يتم من خلال التفاعل بين القواعد والموارد التي يلجأ اليها الافراد في عملهم، وهذه القواعد والموارد تمثل عمليات ونتائج التفاعلات فمثلاً ان خلق المعرفة يحدث من خلال تفاعل المورد المعرفي فيما بينهم من جهة، على اعتبار ان المورد المعرفي عندما يعملوا معاً فانهم سوف يجدوا طرائقاً فاعلة لخلق واستدامة تدفق الافكار والمعلومات والقرارات والمهام التي تقود الى النتائج الابداعية. وما بينهم وبين المنظمة من جهة اخرى، وهذا يعني تفاعل الكل مع الجزء. وان التغييرات الحاصلة في المستوى الكلي او الجزئي تؤثر وتتأثر بكل المستويين، بوصف ان الافراد هم الجزء والمنظمة هي الكل. وهي تتفق مع ما جاءت به كل من نظريات التبادل والتناظر والتكيف المعرفي في كيفية خلق المعرفة.

من جانب اخر فأن النظرية البنائية تفترض ان البيئة تؤثر على المورد المعرفي، الذين بدورهم يستمروا بإنتاج واعادة انتاج بيئتهم من خلال التفاعلات الاجتماعية. وطبقاً الى (Karl Weick, 1969) في نظرية الانغماس (Enactment)، فأن الافراد يهتموا بالمنظمة ويؤسسوا اللغة المشتركة، وهذه الظاهرة تصبح حقيقة من خلال القول والفعل في الطرائق التي تجعلها ملموسة (واقعية). ومتى ما تفاعل الفرد مع الآخرين في المنظمة، فالنتيجة سوف تكون تجاوز الفرد لحدود الآخرين مغيراً بذلك ذاته وذات الآخرين والمنظمة في الوقت ذاته. ذلك ان ادارة المعرفة ينبغي ان تأخذ بنظر الاعتبار العوامل البشرية بطريقة نظامية لتحويل المعرفة الفردية الى موارد منظمة. وهي ما اكدت عليه النظريات الثلاثة السابقة فضلاً عن نظرية النشاط وصنع الاحاسيس لـ (Choo) و النظرية المعرفية لـ (Krogh & Ross)

ان الجمع بين نظريات المعرفة يشير الى ان عملية خلق المعرفة تعني جعل المعرفة متاحة او تعظيمها من خلال المورد المعرفي، وتعاضد القيمة من خلال تزايد خبراته وتجربته وصولاً الى بناء المنظمة المعرفية التي تدخل المعرفة في منتجاتها وخدماتها لتحقيق القيمة المضافة، وهي ما يتم بلورتها وايصالها بواسطة نظام ادارة المعرفة. وبهذا يتحقق الغرض الاساس من العملية التحويلية وضمن مستويين: الاول ظاهري وهو تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة، والثاني مستتر

لإعطاء قيمة للموارد المعرفية من خلال تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى الجماعي فالمنظمي. التي تمثل بدورها البناء الاساس للمعرفة وتؤلف القيمة المضافة.

ومن الشكل اعلاه يتبين ان العمليات هي:

#### 4. التنشئة (Socialization)

وهي عملية خلق المعرفة الضمنية من خلال التجربة المشتركة، وهذا يتم عبر خلق المجال والروابط الاساسية وجمع الخبرات والعلاقات والتشارك والملاحظة والمحاكاة. اذ تعتبر التجربة ضرورية في هذا النوع من خلق المعرفة لأنها تسمح للمعرفة الضمنية من التحول بين شخص الى اخر من خلال التفاعل حسب نظرية التبادل. ومن جانب اخر فإن النظرية وضعت اصولها قبل تطور الانترنت او مع الاستعمال القليل لتكنولوجيا المعلومات ويصبح شرط التفاعل الاجتماعي المباشر غير ضروري بتطور تكنولوجيا المعلومات التي سهلت من الاتصالات بين المورد المعرفي ووفرت شبكة من المحاوره المباشرة (الافتراضية) ما يجعل من دور تكنولوجيا المعلومات هنا هو خلق الروابط التي تسهل استغلال التجربة المشتركة بين المورد المعرفي والتي تسمح لهم بالمشاركة الافضل لمعرفتهم الذهنية. ما يُحتم على الباحث القول ان تكنولوجيا المعلومات مفيدة في هذا النوع من التفاعلات بوصفها اداة تسهل من الروابط والاتصالات بين المورد المعرفي، وتجعل من الممكن انتقال المعرفة الضمنية عن طريق المحاوره مثل الخبرات والتجارب والافكار. وعليه فان القيمة المضافة لهذه العملية تتمثل بإفاداة المورد المعرفي العامل في المنظمة من خلال زيادة المعرفة والتعلم التنظيمي.

#### 2. التجسيد (Externalization)

وهي عملية تشكيل وتركيب المعرفة الضمنية في اشكالاً صريحة مثل النصوص والنماذج، وغالباً ما يستعمل في ذلك الاستعارات والتشبيه والرسومات، اذ تخلق المفاهيم من خلال المحاوره والتفكير الجماعي اما تكنولوجيا المعلومات فتلعب دوراً رئيساً في هذه العملية بواسطة تمكين وخلق والتشارك بالمعرفة من خلال استخدام مجتمعات الممارسة او نظام المحادثات. على الشبكة، فضلاً عن تحويلها الى اشكال صريحة بمساعدة ادوات تكنولوجيا المعلومات. وهذا ما يحتم على ادارة المعرفة توفير ادوات تكنولوجيا المعلومات التي تسهل من المحاوره والتحدث بين المورد المعرفي ومن ثم محاولة ترميز هذه المحادثات في شكل نصوص او رسوم او نماذج لتصبح معرفة صريحة في كل انحاء المنظمة، وبذلك يتم ادخال المعرفة في كل عمليات وممارسات المنظمة.

#### 3. الجمع (Combination)

ان مرحلة التجسيد مهمة لكنها ليست نهاية الدورة في عملية خلق المعرفة، فالعملية الجديدة تدور حول العمليات التحويلية للمعرفة الصريحة الى شكل صريح اخر. تبدأ العملية بربط وجمع الانواع المختلفة من المعرفة الصريحة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً كاملاً في هذا النوع لسهولة معالجة المعرفة الصريحة. اذ تقوم ادارة المعرفة بتوليد المعرفة من خلال التبادل بين/ والجمع للمعرفة الصريحة من مصادر متعددة ومن ثم توليد معرفة جديدة ، ويقع على عاتق ادارة المعرفة دوراً مميزاً في كيفية استعمال الاستراتيجية الترميزية لبناء نظام معرفي متكامل يعمل على خلق وخرن



ونشر وتطبيق المعرفة الصريحة بحيث تكون فاعلة ومتاحة لجميع العاملين في المنظمة، وصولاً الى امكانية ادخالها في عمليات المنظمة بشكل تعليمات وخرائط تعمل على زيادة وتعظيم اداء المنظمة بالكامل وتحقق القيمة المضافة.

#### 4. التذويت ((Internalization))

وهي المرحلة الاخيرة من دورة التحولات المعرفية، وفيها يتم تحويل المعرفة الصريحة الى شكل ضمني، من خلال تذويت المعرفة الصريحة في شكل معرفة- كيف ومعرفة عملياتية. وهذا يحدث عندما تكون التجارب في العمليات الثلاثة السابقة منضوية في الاساس الفكري للمورد المعرفي بشكل نماذج ذهنية، وفضل الامثلة على ذلك التجربة المشتركة والصفوف الدراسية. وان تكنولوجيا المعلومات تقدم ادواراً رئيسة للمنظمة من خلال توفير امکانات التي تساعد على ذلك. وهذا بدوره يشجع الادارة على استعمال استراتيجية الترميز في هذه العملية لضمان توفير المعرفة الصريحة الملائمة التي يتعلم المورد المعرفي منها، كما انها تساعد على تقفي اثره من خلال توافق المعرفة الصريحة بما لدى المورد من معرفة وتوفير الاتصالات السريعة باستعمال استراتيجية الشخصية.

المراد من هذا التقديم ان ادوات تكنولوجيا المعلومات وخاصة الحديثة منها والمتمثلة بوسائل التواصل الاجتماعي تسمح للمورد المعرفي من تكوين العلاقات على الشبكة وتحقيق افضل التفاعلات بينهم وبالتالي الاستفادة من ردود الافعال التي تحدث بين اعضاء المجموعة مما يقود الى تكوين ثقافة خاصة بالمجموعة، والنتيجة ستكون سيادة نوع ثقافي واحد في المنظمة، ما يجعل من السهل تبني العمليات الابداعية في خلق معرفة جديدة والتشارك بها مع الزملاء اذا ما كانت هذه الثقافة من النوع الابداعي، وبات يمكن لنا من استنتاج مجموعة من العمليات الفرعية التي يمكن ان تستعملها الادارة، فضلاً عن مجموعة من التقنيات التي تساعد على ذلك، والتي يمكن تمثيلها في الجدول:

#### عمليات خلق المعرفة وتقنياتها

ت	العمليات	العمليات الفرعية	التقنيات
1	التنشئة	● التفاعل المباشر (المكاني والزمني). ● التفاعل على الشبكة.	● اكتساب المعرفة من التفاعل مع المجهزين والزبائن. ● اكتساب المعرفة من التفاعل بين اعضاء المنظمة. ● التشارك بالمعرفة الضمنية.
2	التجسيد	● المحاوراة الجماعية. ● ترجمة المعرفة الضمنية الى صريحة (منتجات وخدمات).	● الاستعارات والتشبيه والرسوم. ● الاصغاء والمساهمة في اغناء المعرفة.
3	الجمع	● تكامل المعرفة الصريحة. ● نشر المعرفة الصريحة.	● تجميع المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية. ● تشكيل وتحرير المعرفة الصريحة في كتب ووثائق وخطط وتقارير.

4	التدويت	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشكيل المعرفة الضمنية</li> <li>ربط المعرفة الصريحة بالخبرة السابقة.</li> <li>استخدام المحاكاة والتجريب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدويت المعرفة الصريحة بمفاهيم ضمنية عن الاستراتيجية والابداع او التحسين.</li> <li>التعلم من خلال الممارسة.</li> </ul>
---	---------	---	--

وبهذا الشكل يمكن تمثيل مصفوفة تعكس استعمالات ادارة المعرفة للاستراتيجيات المقترحة من (Hansen et al,1999) مع عمليات خلق المعرفة وكما يعكسها الجدول

مصفوفة التقاطع لاستراتيجيات وعمليات خلق المعرفة

العمليات	التنشئة	التجسيد	الجمع	التدويت
الاستراتيجيات				
الترميزية				<input type="checkbox"/>
الشخصنة	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

واستناداً الى المناقشة اعلاه فان القيمة المضافة للمعرفة في هذه العمليات تأتي من قدرة الادارة بالوثوق بإفرادها وقدرتهم على الأبداع، وان تدرك ان الافكار دائماً ما تأتي من التفاعل المستمر، وهذه التفاعلات ستكون مصدراً للأفكار الإبداعية ، وهو ما يفضي الى توافر ثقافة تنظيمية تعمل على التشارك بالمعرفة لكي تزداد قيمة المعرفة الموجودة، فضلاً عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من وسائل وادوات تمكن من سرعة ودقة وموثوقية المعالجة والاتصالات، وما توفره شبكات التواصل الاجتماعي من تفاعل على الشبكة والتي تسمح بالمشاركة المعرفية بين المورد المعرفي وتجاوز حدود الانغلاق على الذات. وهو ما يؤشر ان النظرية المستندة على المعرفة ترى ان المنظمة هي كيان عضوي متعدد البيئات، وهذا يعني ان لا ننظر الى المنظمة من ناحية الهيكل التنظيمي فقط، بل يجب النظر الى كافة المعاني التي يتم انشاؤها في البيئة والعلاقة فيما بينها. ذلك ان الغرض الاساس من نظرية خلق المعرفة هو تحديد كل الظروف التي تمكن من خلق المعرفة في شكل يحقق الابداع والتعلم.

وبما ان نظرية خلق المعرفة تستند على افتراض ان المورد المعرفي والمنظمة ينموان معاً لتحقيق القيمة، فأن المنظمة تصبح مكان التفاعل عندما يتمكن المورد المعرفي من تجاوز ذاتهم لتنشأ بذور خلق المعرفة. ولهذا السبب قام (Nonaka& Konno,1998) بتقديم مفهوم (Ba) مستفيداً من افكار الفيلسوف الياباني (Nishida,1970) والمطورة من قبل

(Shimizu,1995)، الذين يصفونها بأنها البيئة المشتركة لعملية التشارك المعرفي، وفي عملية الخلق والتوليد والتجديد فأنها الاساس، فضلاً عن انها تزود بالطاقة والجودة ومكان انجاز التحولات الفردية والحركة ضمن عملية خلق المعرفة. وان ترجمة (Ba) الى الانكليزية تعني (المكان او الحيز Space) وبذلك فهي "بيئة العلاقات الناشئة". فالمورد المعرفي في عملية خلق المعرفة يتأثر بالبيئة الثقافية والاجتماعية والتاريخية وبالتالي فهو ليس حر بأفعاله، فهذا البيئات توفر له الاساس لتفسير المعلومات وخلق المعاني، وكما يقول (نيتشه Nietzsche) "ليس هناك حقائق من دون تفسيرات" لذا فأنها تصبح البيئة التي يتم تفسير المعلومات فيها لتتحول الى معرفة.

يتضح مما تقدم، ان (Ba) يمكن ان تنشأ بشكل عمدي او يمكن ان تنشأ من التفاعل ذاته، وليس بالضرورة ان تكون هذه البيئة مادية (مكاتب، اقسام، منظمة) فقد تكون افتراضية (كتب، بريد الكتروني، ادوات تكنولوجيا المعلومات الاخرى) او ذهنية (نماذج، افكار، مُثل) او اي مزيج منهما. وعليه فأنها تشير الى الظروف البيئية التي تمكن من خلق المعرفة وهي تصف كل الابعاد المتعددة التي تمكن وتسهل من خلق المعرفة سواءً أكانت مادية ام اجتماعية ام ذهنية ام معرفية فضلاً عن الابعاد التكنولوجية.

ان بيئة خلق المعرفة تبنى على اساس بعدين: الاول نوع التفاعل (فردية، جماعية) والثاني الوسائل المستخدمة في التفاعل (مادية، افتراضية) وتنشأ من ذلك اربعة انواع من البيئات وهي: (بيئة التنشئة Originating ba، وبيئة التفاعل Interacting ba، والبيئة الافتراضية Cyber ba، وبيئة الممارسة Exercising ba). التي تتطابق مع عمليات خلق المعرفة الاربعة على التوالي، وتشرح التفاعل المستمر والدينامي بين المعرفة الضمنية والصريحة. وهذا بدوره يحتاج الى فعل الادارة من خلال توفير المناخ التنظيمي والمعرفي، فضلاً عن دور الثقافة والثقة في المنظمة وعمليات الدعم المقدمة في كل انحاء المنظمة بالشكل الذي يبرز قدرة الطاقات الابداعية في المنظمة على الظهور بدايةً ومن ثم التحسين المستمر وصولاً الى التفوق المنشود والمتمثل بالقيمة المضافة، وهذا ما يتطلب بدوره من المورد المعرفي في المنظمة ان يكونوا واثقين من قدرتهم على التشارك المعرفي فيما بينهم لأن المنظمات التي ترغب بالتكيف مع التغيير المستمر بات عليها تبني الاتصالات المفتوحة وثقافة التعاون والثقة وتمكين المورد المعرفي من اطلاق ابداعاته.

يشار الى ذلك بتوفر مجموعة من التوجهات التي تعزز القيمة المضافة للمعرفة في المنظمات وهي:

1. ان الظروف الممكنة او البيئة تشير الى مدى الاتفاق والموائمة مع العوامل المساعدة او الموجهات في سلسلة المعرفة السابق ذكرها في المبحث الثاني، فضلاً عن انها تمثل المحددات الرئيسة في عمليات ادارة المعرفة فيما لو لم تستثمر بالشكل المناسب.
2. يمكن ان ينظر الى عملية خلق المعرفة على انها مدخل مبسط للتفاعلات بين المورد المعرفي، التي قد لا تتحقق بدون وجود ثقافة تدعم ذلك، وهذا ما يحتم تهيئة والتشجيع على ثقافة التشارك المعرفي لتتلاءم مع استراتيجية ادارة المعرفة واستراتيجية المنظمة، فالثقافة الجيدة تزيل الحدود وتغير المواقف وسلوكيات المورد المعرفي في المنظمة لتبني التشارك وتوجه العقول والتصرفات.
3. التحفيز سواءً أكان مادياً ام معنوياً، اذ يشمل الاول المكافأة المالية، بينما يمثل الثاني تحقيق الذات في المنظمة بوصفه مكون اساس في خلق المعرفة وهو الالهام، اذ ان تحقيق الذات في المنظمة يستند على افتراض حكمة تقليدية تقول "اذا كنت قادراً على مساعدة الاخرين، فأنت مسؤول اخلاقياً على مساعدتهم"، فما بال من يعمل في المنظمة

فهو مسؤول اخلاقياً عن تقديم ما يمتلكه من معرفة ومهارة من اجل تحقيق الهدف الاسعى لرؤية وفلسفة المنظمة.

4. الثقة بين الافراد يمكن ان تعزز من الخلق والتشارك بالمعرفة وبدون الثقة ليس هناك خلق للمعرفة ، ما يتطلب من الادارة توفير البناء التحتي للثقة المنظمية وتكوين ثقافة تنظيمية ملؤها التعاون والابداع مسهلة لكل عمليات خلق المعرفة والعمليات الاخرى.

5. ان الهيكل التنظيمي يجب ان يصمم بطريقة تسمح بالاتصالات بين اعضاء المنظمة، ومن دون وجود حواجز تعيق المشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية، وهذا لا يعني الحواجز الهيكلية وانما الحواجز الفكرية ايضاً.

## المحاضرة التاسعة

## سلسلة قيمة المعرفة

## اولاً: سلسلة القيمة وفق المدخل المعرفي

ان عمل المنظمات يتألف من مجموعة من الانشطة المتسلسلة وفق المنظور النظري (System Perspective) من اجل تصميم وانتاج وتسويق وتسليم المنتج او الخدمة الى الزبون فضلاً عن خدمات ما بعد البيع، وكل هذه الانشطة التي تؤدي داخل المنظمة تدمج لتشكيل سلسلة القيمة لان الهدف الاساس لنشاطات المنظمة هي القيام بالأعمال التي تخلق القيمة للزبون والمنظمة على حد سواء.

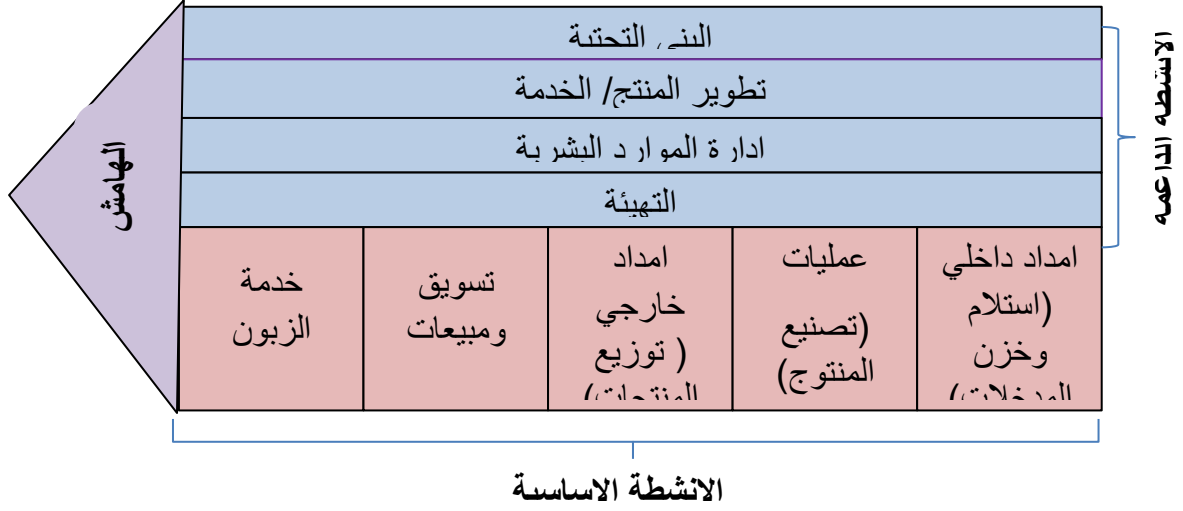


والقيمة المضافة من منظور الزبون هي كمية الفوائد التي يحصل عليها الزبون مقابل تنازلاته في الحصول على هذه القيمة، وبمعنى اخر ان القيمة هي الفرق بين الفوائد المتحققة للزبون والتكاليف التي يتحملها في ايجاد واكتساب واستخدام المنتج او الخدمة ،

اما من منظور المنظمة فهي عدد الزبائن الراغبين بشراء ما تقدمه المنظمة من منتجات. والقيمة بشكل عام هي الحزمة الكاملة للفوائد الملموسة وغير الملموسة والتي ترضي حاجات الزبون في الوقت المناسب بشكل فاعل وكفوء.

اما مفهوم سلسلة القيمة فهو يعكس القيمة المضافة والتسلسل الطبيعي للعمليات ، وان كل عملية من هذه العمليات تضيف القيمة وصولاً الى القيمة الاجمالية التي غالباً ما يعبر عنها بالهامش (Margin).

اطلق مفهوم سلسلة القيمة بداية من قبل (Porter) الاستاذ الاميركي في جامعة هارفرد (Harvard)، وبموجب ما اقترحه فإن أنشطة المنظمة تقع في نوعين اساسيين هما: الانشطة الاساسية (Primary activities) التي تسهم في ايجاد المادي للسلعة وتسويقها وتسليمها الى الزبون فضلاً عن خدمات ما بعد البيع. والانشطة الداعمة (Support activities) التي تجسر الفجوة ما بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. من خلال تهيئة البنى التحتية التي تشمل (الموارد البشرية، تطوير التقنية، تهيئة الموارد) والتي بواسطتها يمكن ان تتم الانشطة الاساسية. وكما في الشكل:



الشكل سلسلة القيمة

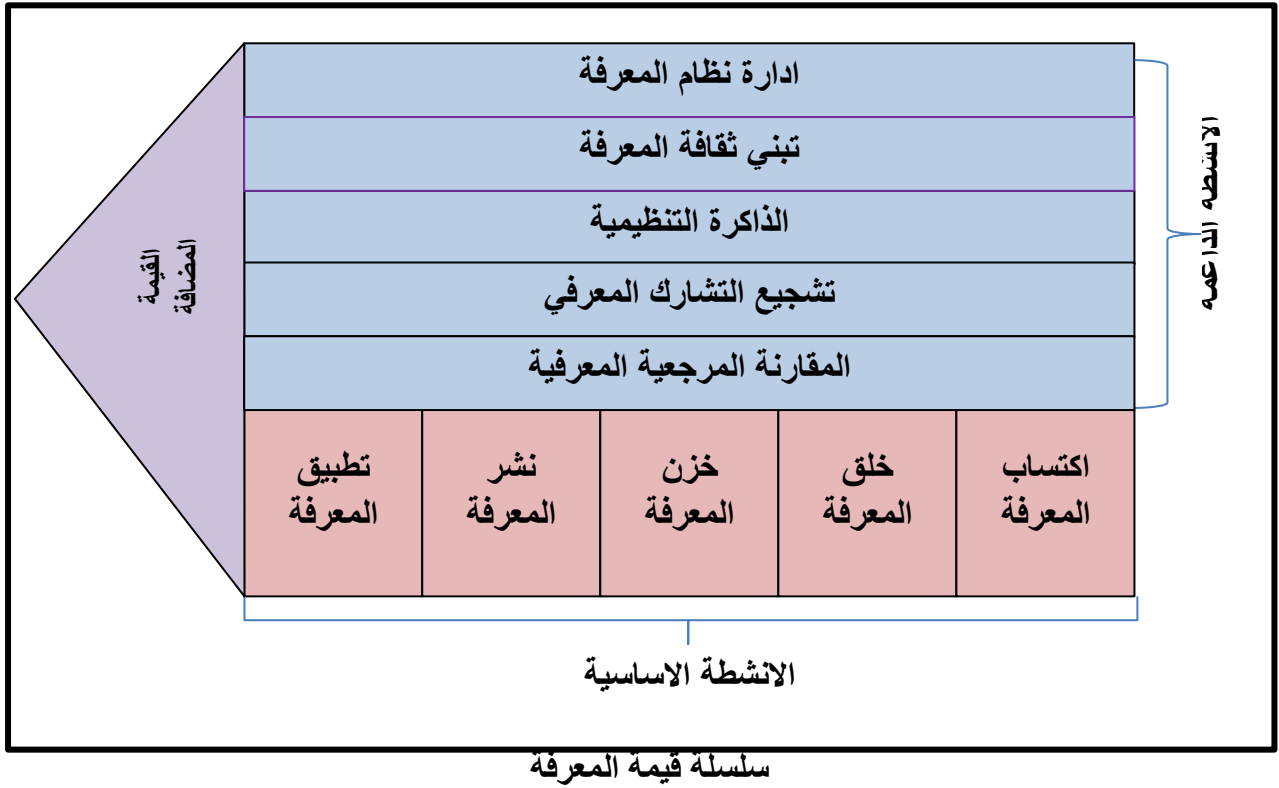
وهناك عدد من الطرائق التي يمكن ان تستعملها المنظمات في زيادة الارتباطات بسلسلة القيمة سواء من اجل تخفيض التكاليف او تحقيق الفاعلية، وتتضمن هذه الطرائق انجاز ذات الوظيفة، لكن بأساليب مختلفة. وهذا ما يتطلب من المنظمة ان تكون قادرة على اداء أنشطة سلسلة القيمة وبكف اقل نسبياً مقارنة بتلك التي يتحملها المنافسين وبشكل يوفر خدمة مميزة او قيمة مضافة، وهذا تأكيد على ان الاسبقيات التنافسية (الكلفة المنخفضة، التمايز) هما دالة في هذه السلسلة.

وتُعرف سلسلة المعرفة باتجاه ابراز اهمية المورد المعرفي بأنها سلسلة متعاقبة من المهام الفكرية التي يقوم بها هذا المورد لتحقيق الميزة التنافسية. وهي تشير الى المعرفة المتراكمة، فضلاً عن عمليات التقدير للقيمة من هذا التراكم. اذ تمثل كل عملية مرحلة من المعالجة، ليتم تحويلها الى شكل اخر يكون مدخلاً لعملية اخرى.

التوجهات اعلاه تشير الى اهمية سلسلة المعرفة في كيفية إظهار القيمة المضافة للمعرفة من خلال تتابع العمليات وزيادة القيمة تلقائياً، بوصفها اداة استراتيجية تكمن في الطريقة التي توفرها لتوضيح ما تمتلكه المنظمة من موجودات معرفية وما تقوم به من اعمال، وان تلك الاهمية تتجلى بأن الموارد الاساسية لم تعد رأس المال بل المعرفة، وان الميزة التنافسية باتت تكمن في قدرة المنظمة على تحديد واكتساب المعرفة، ومن ثم صقل هذه المعرفة ونشرها وتطبيقها، والنتيجة هي القيمة المضافة المتحققة

ثانياً: سلسلة قيمة المعرفة

اذا ما سلمنا بوجود ذات الانشطة الاساسية والداعمة لسلسلة قيمة المعرفة، فإن السلسلة جاءت بامتدادات مضافة تقود باتجاه خلق القيمة التي يُعول عليها بالأساس لكسب الميزة التنافسية



### ثالثاً: أنشطة اضافة القيمة(عمليات ادارة المعرفة)

ان العمليات الأساسية في ادارة المعرفة تختلف باختلاف الباحثين، يمكن تبني العمليات الرئيسية الاتية(الاكتساب، الخلق، الخزن، النشر، التطبيق).

#### 1. اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition)

وهي تشير الى الانشطة التي تحدد المعرفة في البيئة الخارجية للمنظمة وتحولها الى استجابات داخلية واستيعاب هذه المعرفة ضمن عمليات المنظمة. ويتم الاكتساب من خلال عمليات الرصد المعرفي الذي يتم عبر المدى الواسع لأدراك البيئة الخارجية للمنظمة. ان عملية الاكتساب تتم من خلال مقدرة المورد المعرفي في الحصول على المعلومات والمعرفة الجديدة والعمل على معالجتها بشكل ضمني او باستعمال تكنولوجيا المعلومات لتحويلها الى شكل ملائم داخل المنظمة، والاستفادة منها بوصفها مدخل لعملية خلق المعرفة، ومن ابرز الادوات في اكتساب المعرفة هو الانترنت والمقابلات الشخصية. فضلاً عن المسوحات الخارجية واخضاع الموظفين للتدريب الخارجي، وتوظيف الافراد الذين يمثلون المعرفة او مراقبة التكنولوجيات المتقدمة.

#### 2. خلق المعرفة (Knowledge Creation)

ان المنظمات الخلاقة تقوم بخلق وتوليد المعرفة، فهي تأخذ المعلومات الخارجية وتمزجها بتجارها وقيمها والقواعد الداخلية وتحولها الى معرفة، وان خلق المعرفة يسمى احياناً بالأبداع المعرفي ويتضمن غرس وتنمية واحتضان الافكار

الجديدة وتوليد معرفة جديدة تقود باتجاه اكتشافات كبيرة. وقد اشار الى ان خلق المعرفة يتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، فضلاً عن تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى الجماعي عن طريق التشارك. وهذا ما يشير بدوره الى أن خلق المعرفة هي جهد بشري، تتأثر بالأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة، فضلاً عن الطبيعة التراكمية للمعرفة. اما الانشطة الفرعية لعمليات الخلق فتتضمن: مراقبة الموارد المعرفية للمنظمة والبيئة الخارجية من خلال استحضار المعرفة المكتسبة، وتقييم المعرفة المكتسبة في مصطلحات القابلية على الاستعمال او سهولة الاستعمال، ونتاج المعرفة من المعرفة الموجودة من خلال الخلق والتركيب والتحليل والبناء.

### 3. خزن المعرفة (Knowledge Storage)

ان عملية اكتساب وخلق المعرفة ليست كافية وغير مجدية ما لم يتم خزن المعرفة للحفاظ عليها والاستفادة منها وقت الحاجة، وهي تشمل على الاحتفاظ والادامة والبحث والوصول والاسترجاع والتخزين. وغالباً ما يعرف خزن المعرفة بالذاكرة التنظيمية (Organizational Memory). اذ يتم الحفظ من خلال تسجيل المعرفة والاحتفاظ بها وصيانتها وفهرستها (ترميز المعرفة الضمنية واعطاء العلامات للمعرفة المكتسبة) ، وبهذا فإن خزن المعرفة تتمثل بمنهجين، الاول: الترميزي ويتمثل بخزن المعرفة القابلة للاستعمال، والثاني: الشخصنة الذي يركز على ذات الافراد ممن يمتلكون المعرفة بشكل ضمني، وامكانية استدعائهم لمواجهة او حل المشكلات الجديدة.

ان تراكم المعرفة في اماكن خاصة يجعل من الممكن الحفاظ عليها واسترجاعها وقت الحاجة اليها، وبالتالي فإن من الاهداف المهمة لإدارة المعرفة هو تحويل المعرفة المخزونة وباستخدام التشجيع على التشارك المعرفي وتبني الثقافة المعرفية بين الافراد العاملين في المنظمة سواءً أكانت معرفة صريحة ام معرفة ضمنية من خلال اثاره المورد المعرفي على استخراج ما لديهم من مخزون معرفي وبالتالي محاولة تحويل هذه الافكار والمعرفة الى معرفة صريحة قابلة للخزن من اجل الافادة منها من جميع العاملين في المنظمة، وهذا يعني ان مخرجات الخزن تعني مدخلات لعملية اخرى وهي النشر.

### 4. نشر المعرفة (التوزيع Knowledge Distribution)

وتعني توزيع المعرفة المخزونة وجعلها متوفرة للمستخدمين والباحثين عن المعرفة. وتعرف بأنها تحويل المعلومات والمعرفة من مصدر معين (فرد، مجموعة) الى مصدر اخر وهي تشير الى التوزيع والنشر والمشاركة والتدفق والنقل والتحرك. واكثر الطرائق فاعلية لنشر المعرفة وافضل ممارسة تتم من خلال التحويل المنظم للمعرفة من اجل خلق بيئة متكاملة للتشارك المعرفي. وان العوامل التي تؤثر في سلوكيات الافراد للمشاركة بالمعرفة هي الادوات والتقنيات المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات. اذ ليس من قبيل المصادفة ان ادارة المعرفة ازدهرت بعد التقدم الواسع لتكنولوجيا المعلومات، و يتم التشارك بالمعرفة الصريحة من خلال تكنولوجيا المعلومات. اما المعرفة الضمنية فإن افضل مشاركة لها تتم من قبل المورد المعرفي، ويقتصر دور تكنولوجيا المعلومات بتوفير شبكة اتصالات بينهم لتسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية، وتحويل المعرفة من عقولهم الى متخذي القرار، ويلعب نشر المعرفة دوراً معدلاً في عملية التبادل المعرفي ويساعد المنظمة على انجاز واستدامة ميزتها التنافسية طبقاً لنظرية التبادل من خلال عمليتين فرعيتين، الاولى: التنشئة اذ يسهل تفاعل الافراد ونقل المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة مُعبّراً عنها بأشكال مختلفة، والثانية: التبادل ويعني تبادل الاشخاص للمعرفة التي يملكونها، لغرض تركيب تلك المعرفة وتدويتها. اذ تزداد القيمة المضافة خطوة بعد خطوة كما



تزداد تكاليفها ايضاً، وان النشر الفاعل للمعرفة بين الافراد يمكن من جعل هذه المعرفة مطبقة في عمليات المنظمة وإجراءاتها وبالتالي تحقيق المدخل اللازم لعملية التطبيق.

#### 5. تطبيق المعرفة (Knowledge Implementation)

وتعني ادخال المعرفة كمنهاج عمل في عمليات المنظمة، وهي تشير الى الاستعمال واعادة الاستعمال والافادة والتنفيذ والتطبيق. والتطبيق الفاعل للمعرفة يساعد المنظمات على زيادة كفاءتها وتخفيض تكاليفها ، ذلك ان الجهد النهائي يتمثل في كيفية ترجمة المعرفة الى افعال معرفية من خلال مجموعة من الوسائل التي تمكن من فهم البيئة الداخلية للمنظمة، وقياس قيمة المعرفة ، وقد اشير الى عملية التطبيق بما اسموها بالتجسيد، والتجسيد يشير الى استعمال المعرفة الموجودة في انتاج المنتجات، او تضمين المعرفة بالمخرجات المنظمة وتقديمها الى البيئة او السوق.(ان تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي الى ابتكار معرفة جديدة لتبدأ عملية جديدة في إدارة المعرفة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات ادارة المعرفة ب(الحلقة المغلقة). Closed-Cycle)

#### رابعاً: الانشطة الداعمة لإضافة القيمة(الموجهات) (Drivers)

تعرض مجموعة من الدراسات التي صُنفت بالممكنات مرة او المساعدات مرة اخرى في ادارة المعرفة ( KM Enablers) والتي تشتمل على تهيئة البنى التحتية لإدارة المعرفة، وتتضمن مجموعة من الانشطة التي تدعم الانشطة الاساسية لسلسلة قيمة المعرفة.

#### 1. ادارة نظام المعرفة (Managing of Knowledge system)

ان المنظمات يجب ان تمتلك القدرة على استغلال تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عمليات ادارة المعرفة، فضلاً عن تشجيع الحوار والتشارك بالمعرفة، وخلق شبكات معرفية لزيادة التواصل والتشارك بالمعرفة المشخصة ( الضمنية). ومن جانب اخر فإن عملية خلق المعرفة تفترض ان مقدرات المورد المعرفي تقوم بخلق معرفة جديدة من المخزون المعرفي الموجود، وعلى هذا النحو فإن ادارة نظام المعرفة يجب ان تركز على تهيئة الظروف المناسبة لجعل عملية التوليد تحدث بشكل انسيابي. ويعرف نظام ادارة المعرفة بأنه نظام مستند على تكنولوجيا المعلومات لدعم وتعزيز العمليات التنظيمية التي تخلق وتخزن وتنتشر وتطبق المعرفة.

#### 2. تبني ثقافة المعرفة (Fostering of Knowledge Culture)

ان احد اهداف تصميم سلسلة قيمة المعرفة هو تبني ثقافة المعرفة التي بدورها تقود الى القيمة المضافة. وعلى المنظمات ان تركز على تأسيس مبدأ(ثقافة المعرفة امراً حسن)، فهي تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة، وبناء العلاقات بين المورد المعرفي من جانب، ومن الجانب الاخر هي محدد قوي لإدارة المعرفة. فعلى الرغم من ان تكنولوجيا المعلومات تساعد على الادارة الفاعلة للمعرفة لكن هذا لن يتم بدون اقترانه بثقافة عامة بين العاملين تسهل من ذلك وتدعم الاداء، والثقافة هي لبنات البناء لإدارة المعرفة. وهذا ما اكده (Chen et al,2009) بأن نجاح ادارة المعرفة يعتمد على وجود ثقافة تدعم العملية برمتها، وهذا ما يتعلق بالجوانب السلوكية لإدارة المعرفة، من خلال التحفيز والدوافع والمكافأة، وعبر مدخليين:

تغيير ثقافة المنظمة ككل لتبني ادارة المعرفة، او تنظيم فرق العمل بين الافراد التي تسهل من انشطة ادارة المعرفة. واذا حدث العكس فليس من المستغرب ان يميل الافراد الى مقاومة التغيير للتشارك المعرفي خوفاً من رؤية مفادها" ان فقدان المعرفة من قبل الفرد يعني سهولة التخلي عنه من المنظمة"، وبالتالي فالمنظمة بحاجة الى تبني ثقافة المعرفة التي تقلل من خوف الفرد بأنه عالية على العمل بعد فقدان معرفته، واعطاءه قيمة بأنه مساهم فعال في تحقيق الميزة التنافسية.

### 1. تطوير الذاكرة التنظيمية (Developing of Organizational Memory)

المعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية، وطبقاً لـ (Davenport & Prusik,1998) فإن المعرفة التنظيمية هي ليست تلك المترسخة في الوثائق او القابلة لل تخزين فقط، ولكن ايضاً تشمل النمط المنظمي والعمليات والممارسات والمعايير، وان الجزء المهم في الذاكرة التنظيمية هو بقدرتها على التخزين واتاحة الفرص للاسترجاع من قبل المستخدمين عند الحاجة اليها. ولا يجب ان تقتصر هذه العملية على المعرفة المرمزة والمخزونة في نظم المعرفة مثل الروتينيات، ولكن تشمل ايضاً المعرفة الضمنية مثل التجارب والخبرات التي يمتلكها المورد المعرفي . وهذا ما يضمن توفير المعرفة المناسبة واتاحتها في شكل مناسب في الوقت المناسب وبالكلفة المناسبة ، اي الايفاء بالمعرفة في ذات اللحظة (Just in enough) لتحسين نجاح الاعمال من خلال تحسين القرارات بالوقت المحدد.(Time to decision)

### 2. تشجيع التشارك المعرفي (Promoting of Knowledge Sharing)

الهدف الجوهري في ادارة المعرفة هو نقل المعرفة بين اعضاء المنظمة، وان التركيز في البيئة التنظيمية ينصب حول كيفية تحقيق المشاركة المعرفية وكيفية التحسين لتدفق المعلومات. اذ تتطلع المنظمات الى تحقيق ذلك وبما يساهم في اغناء القدرة الابداعية للمنظمة، وقد قدم (Boland & Tankos, 1995) جانباً مهماً في التشارك المعرفي وهو التشارك بالرؤى او الكيفية التي ينظر من خلالها الافراد الى الاشياء ضمن بيئتهم، ويكون التشارك اكثر سهولة عندما ينظر الافراد او مجتمع المعرفة لأشياء من ذات المنظور. وينبغي التركيز على حقيقة ان ادارة المعرفة تتطلب التدفق المستمر للمعرفة وعدم التركيز على تراكم المخزون فقط، ذلك ان تدفق المعرفة يسهل الاتصالات بين المورد المعرفي ويقدم لهم المعرفة المطلوبة، كما ان هنالك مفاهيم اخرى تتطلب بالتشارك المعرفي وهي مجتمع المعرفة. فضلاً عن مجتمعات الممارسة (Community of Practice). سواءً من خلال العوامل البشرية ام تكنولوجيا المعلومات ، اذ يقوم المورد المعرفي بالتشارك من خلال جلسات العمل والعصف الذهني للذين يمتلكون المعرفة الضمنية، ومحاولة ترميز هذه المعرفة باستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن تحويل المعرفة من المستوى الفردي الى المستوى المنظمي. وفي هذا الصدد يقول (Cong & Pandya, 2003) بينما ان الاعتقاد السائد بأن المعرفة هي القوة، فيجب ان يفهم ان التشارك بالمعرفة هو القوة.

### 3. المقارنة المرجعية المعرفية (Knowledge benchmarking)

ان متابعة الادبيات تظهر ان المقارنة المرجعية ومن منظور المنظمة بشكل عام وادارة المعرفة بشكل خاص هي مصدراً متميزاً للمعلومات. والمقارنة المرجعية هي عملية تحسين الاداء من خلال التحديد المستمر والفهم وتعديل الممارسات والعمليات الداخلية مع المنظمات الخارجية. وفي ادارة المعرفة فإنه يمكن استعمال المعايير والاجراءات

الخارجية والتعلم من الاخرين من خلال المقارنة المرجعية المعرفية لقياس ومقارنة عمليات المنظمة بعمليات المعرفة للمنظمات الاخرى بتبني افضل الممارسات. (Jager,1998:2)وينبغي ان تكون المنظمات قادرة على قياس موجوداتها المعرفية ازاء المنظمات الاخرى لغرض تعيين مستوى اداء المعرفة القابل للمقارنة وما متوافر من معرفة لدى المنظمة وتحديد الفجوة المعرفية.

## المحاضرة الحادية عشر

## الاقتصاد المعرفي

## اولا: مفهوم الاقتصاد المعرفي

عملت المعرفة على تعديل مؤشرات القوة باتجاه التحول الى قدرة العقل البشري وما يمتلكه من معرفة ومهارة وخبرة على خلاف القوى العضلية والجسمانية بل كانت هذه القوى تمثل القوى الذهنية والفكرية ومعرفة-كيف، محققة نوع جديد من الاقتصاد المتمثل بالاقتصاد المعرفي، ومن اجل تعريف الاقتصاد المعرفي ينبغي اولا التعريف بماهية المجتمع المعرفي.

المجتمع المعرفي يمكن تصوره على انه ظاهرة اجتماعية بالإضافة الى التطورات الاقتصادية، وهذا يعني ان مفهوم المجتمع المعرفي يستخدم بالتبادل (وليس في تحديد)الاقتصاد المعرفي، وطبقا لهذه النتيجة فإن المجتمع المعرفي هو من يشكل او يحدث الاقتصاد المعرفي.

و عرف مجتمع المعرفة على انه المجتمع الذي يخلق المشاركة ويستعمل المعرفة لازدهار ورفاهية افراده، وهذا ما تنبأ به دراكر بالقول ان المجتمع القادم سيكون مجتمع المعرفة وان المعرفة ستكون عنصرا حرجا، وان عمال المعرفة سيشكلون قوة العمل هذه.

اما الاقتصاد المعرفي فطبقا(OECD) فتعرفه بأنه الاقتصاد القائم على انتاج وتوزيع واستعمال المعرفة والمعلومات.

يعرف اقتصاد المعرفة "على أنه نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي (خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيات الجديدة في المعلومات والاتصالات). كما يعرف اقتصاد المعرفة ذلك الاقتصاد الحديث المعتمد على المعرفة".

إذن اقتصاد المعرفة هو عبارة عن ظاهرة جديدة طبعت وميزت المعاملات والعلاقات الاقتصادية، وتلعب المعرفة دورا أساسيا في إتمامها وإنجازها وتساعد في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تعتبر البنية التحتية لهذا الاقتصاد.

وطبقا لفكرة (Thomes Stewart) الذي لخص دور المعرفة في الاقتصاد المعرفي بالقول:

1. ان المعرفة سوف تصبح محتوى الاعمال وعمليات الانتاج والبيع.
2. ان الموجودات المعرفية وكفاءات رأس المال الفكري ستصبح اكثر اهمية من الموجودات المالية او الموجودات الاولية التكنولوجية.
3. ان المعرفة ونتائج راس المال الفكري ستحافظ على رفاهية وازدهار اقتصاد السوق الذي يتطلب اعمال جديدة وتقنيات وطرق جديدة.

اما خصائص الاقتصاد المعرفي فهي:

1. الابتكار: نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية
  2. التعليم أساسي للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية. يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل. وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.
  3. البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية.
  4. حوافز تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو. وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات تكنولوجيا و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وهذا الصدد يقول الأمام علي "عليه السلام" (كل وعاء يضيق بما وضع فيه الا وعاء العلم فهو يتسع). في اشارة الى القيمة المضافة من خلال التراكمات المعرفية، وهذا الصدد ايضا يمكن الاشارة الى المثل الايرلندي الذي يقول ( اذا كان كل واحد منا يمتلك تفاحة وتم المبادلة بينهما فسوف يمتلك كل واحد منا تفاحة، اما اذا كان كل واحد منا يمتلك فكرة فسوف يمتلك كل منا فكرتين) ليتحقق التراكم والاساس الفلسفي لاهمية الاقتصاد المعرفي.

### ثانيا: مبادئ التعامل مع الاقتصاد المعرفي

يختلف الاقتصاد المعرفي عن انواع الاقتصاد الاخرى في ان مبادئه تتضمن:

1. المبدأ الاول: التركيز على المعرفة الفردية للعاملين والتعامل السليم مع الافكار والمعرفة التي يمتلكونها وتوفير الظروف الملائمة ليتم تحويلها الى منتجات وخدمات.
2. المبدأ الثاني: المبدأ الثاني: على المدراء ان لا يقوموا بإدارة عمال المعرفة بل هم من يديرون انفسهم ومهمة المدراء هي خلق مهارة لإدارة الأفكار المخزونة داخل عقولهم.
3. المبدأ الثالث: اتاحة الفرصة لتحقيق الهوية والشعور بازيد القيم الشخصية، أي ان العمل في ظل الاقتصاد الجديد يجب ان يكون قائم على صنع الإحساس او الشعور بالاعتماد الواضح من قبل المنظمات على المهارات الفكرية والاهتمام بالعاملين وإتاحة الفرصة لهم للأبداع من خلال اثبات الذات.

### ثالثا: ملامح الاقتصاد المعرفي

ان من اهم ملامح الاقتصاد المعرفي:

- اعتماده على تبادل البيانات والمعلومات كونه نظاما موعلا بالرمزية، حيث اذا لم تكن هنالك كعرفة يتم تبادلها لا تكون هنالك ثروة جديدة تخلق
- ان النظام الجديد يمتاز بأنه نظام انتاج لأكبي وانه قادر بفضل تقنيات المعلومات الجديدة على انتاج منتجات حسب الطلب وبكلفة تقارب تكاليف الانتاج الكبي
- ان عناصر الإنتاج التقليدية تعتبر اقل اهمية من المعرفة التي تعد الهم
- الاعتماد على المعلومات الالكترونية بدلا من النقود المعدنية او الورقية كأداة للتبادل الحقيقي
- ان المنتج والمستهلك تم اعادة توحيدهما في دورة خلق الثروة بعد ان تم فصلهما في الثورة الصناعية