

## إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية للنظم المؤسسية والمجتمعية : رؤية إستراتيجية

*Knowledge management and competitive advantage Investigation  
for institutional and societal systems : a strategic vision*

**Gestion des connaissances et avantage concurrentiel  
Investigation pour les systèmes institutionnels et sociétaux :  
une vision stratégique**

د. حنان الصادق بيزان

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس

أستاذة علم المعلومات بقسم دراسات المعلومات الأكاديمية  
الليبية للدراسات العليا، طرابلس  
رئيسة تحرير مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية،  
الأكاديمية الليبية



حاصلة على جائزة البحث المتميز من جامعة عمر المختار،  
البيضاء، 2017.

من بين مؤلفاتها :

- الاعداد المهني في مجال علوم المعلومات: رؤى أكاديمية

دار حميثرا للنشر والتوزيع : القاهرة، 2020

[hanan.bezan@academy.edu.ly](mailto:hanan.bezan@academy.edu.ly)

**مستخلص :** وردت في القرآن الكريم آيات تدل على السلوك المترتب على تلقي المعلومات والمرتبطة بمصطلح المعرفة والتفهم Understanding والحكمة أو الفطنة Wisdom. ومع سيادة عصر المعلوماتية والمعرفة الذي من أولوياته ألا تكتفي النظم المؤسسية والمجتمعية على حد سواء بتوفير المعلومات بل يجب التفكير والتفهم واستيعاب تلك المعلومات لتوليد المعرفة. وتبرز في هذا المنعطف مشكلة الدراسة المتمثلة في جملة تحديات من حيث سبل تهيئة تلك المعلومات وتسهيل آليات الوصول

إليها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتوليد المعرفة من أجل الإدارة بالمعرفة على المستوى المؤسسي والمجتمعي، كيفية استثمار التهديدات وتحويلها للفرص، خصوصا وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دورا مدهلا وسريعا في مساعدة وترشيد النظم المؤسسية من أجل إدارة موارد المعلومات والمعرفة وبلوغ مرحلة المجتمع المعرفي.

لذا فإن هذا المقال يستهدف بشكل أساسي التركيز على محاولة رسم معالم استشرافيه لاستراتيجية إدارة المعرفة عن طريق تحديد تأطير مفاهيمي لإدارة المعرفة، من أجل الإدارة بالمعرفة ومحاولة تغيير ما يمكن تغييره. إن التغيير والمعرفة هما طرفا معادلة النمو والتقدم وتحقيق التنافس والتميز للنظم المؤسسية والمجتمعية. يستعرض البحث ضرورات التحول في اتجاه إدارة المعرفة، وتحديات تنفيذ إدارة المعرفة في البيئة العربية والسبيل لتخطي العقبات والتحديات وكيفية تحويلها للفرص يستفاد منها لتحقيق الميزة التنافسية في مجتمع المعرفة.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة المعرفة، مجتمع المعرفة، المنظمات، المعلومات، رؤية استراتيجية.

**Abstract :** The Holy Qur'an contains many evidences that indicate the behavior resulting from receiving information and related to the term knowledge, understanding, wisdom or acumen. With the dominance of the information and knowledge era one of its priorities is that institutional and societal systems alike are not satisfied with providing information, but must think, understand and assimilate that information to generate knowledge.

At this juncture emerges the problem of the study represented by a set of challenges in terms of ways to create that information and facilitate mechanisms to access it in a timely and appropriate manner to generate knowledge for knowledge management at the institutional and societal level, how to invest threats and transform them into opportunities, especially since information and communication technology plays an amazing role in assisting and rationalizing institutional systems in order to manage information and knowledge resources and reach the stage of a knowledge society. Therefore, this paper mainly aims to focus on trying to draw forward-looking features of the knowledge management strategy ... by defining the conceptual framework for knowledge management, for the sake of managing with knowledge and trying to change what cannot be changed, given that change and knowledge are two parties to the equation of growth and progress

and achieving competition and excellence for Institutional and societal systems, reviewing the necessities... the shift towards knowledge management, and the challenges... Implementing knowledge management in the Arab environment and the way to overcome obstacles and overcome those challenges and how to transform them into opportunities to benefit from them to achieve competitive advantage in the knowledge society.

**Keywords :** Knowledge management, knowledge society, information, *Organizations*, strategic vision.

**Résumé :** Les versets du Saint Coran contiennent de nombreuses preuves qui indiquent le comportement résultant de la réception d'informations liées aux termes de connaissance, de compréhension, de sagesse et de perspicacité. En réalité, à l'ère de la prédominance de l'information et de la connaissance, les systèmes institutionnels et sociétaux ne doivent plus se contenter de fournir des informations, mais leurs priorités doivent être de penser, de comprendre et d'assimiler ces informations pour générer des connaissances.

C'est à ce stade que se situe la problématique de l'étude représentée par un ensemble de défis en termes de moyens pour créer cette information et faciliter les mécanismes pour y accéder en temps opportun et de manière appropriée afin de générer des connaissances et de les gérer aux niveaux institutionnel et societal. Il s'agit aussi de savoir comment capitaliser les menaces et les transformer en opportunités, d'autant plus que les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle extraordinaire et immédiat dans l'accompagnement et la rationalisation des systèmes institutionnels afin de gérer les ressources informationnelles et cognitives pour atteindre le stade de la société de la connaissance.

Par conséquent, étant donné que le changement et la connaissance sont les deux éléments de l'équation de la croissance et du progrès, cet article tente principalement de dessiner des caractéristiques prospectives d'une stratégie de gestion des connaissances pour situer les pays arabes dans le contexte concurrentiel et pour atteindre l'excellence dans les systèmes

institutionnels et sociétaux. Il passe aussi en revue les nécessités de l'évolution vers la gestion des connaissances et les défis à surmonter et à transformer en opportunités pour obtenir un avantage concurrentiel dans la société de la connaissance.

**Mots-clés :** Gestion des connaissances, Société du savoir, Organisations, Information, Vision stratégique.

## 1. الإطار المنهجي للدراسة... "من حيث الأهمية والإشكالية والأهداف"

### 1.1. الأهمية

تكمن أهمية تطبيق إدارة المعرفة في جعل القيادة العليا قادرة على كيفية استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب مستخدمة الحكمة والذكاء (Smart)، وهناك مثال على التصرف بشكل ذكائي. يذكر بان هناك مصنعان لصناعة الصابون في اليابان، فقد اشتمكى كثيرا العملاء بان عند شرائهم الصابون يجدون في بعض الأحيان علب الصابون فارغة، قام مدير المصنع الأول بعمل الطوارئ وذلك بتوظيف عاملين لمراقبة خط صناعة الصابون لحذف علب الصابون الفارغة. وفي الواقع قلت الشكاوي بهذا الخصوص ولكن للأسف مازالت المشكلة قائمة، في حين مدير المصنع الثاني قام بعلاج المشكلة بأسلوب سهل وبسيط وذلك بشراء مروحة هواء ووضعها أمام خط صناعة الصابون من اجل إيقاع العلب الفارغة، وفعلا قضى على المشكلة تماما بهذا الأسلوب السهل والبسيط مستخدما الفطنة والذكاء في ذلك، نستنتج من ذلك بان مدير المصنع الأول قام بمعالجة المشكلة بشكل تقليدي ذو تكلفة باهظة وجهد والنتيجة شبة سلبية. أما المدير في المصنع الثاني قام بتصرف ذكي وبأقل تكلفة وجهد.

وإدارة المعرفة تستوعب هذه الأمور وتستفيد منها وتحث على اخذ العبر من التجارب السابقة إذ أنها لا تتجاهل الأحداث السلبية حتى تتفادها في المستقبل وتأخذ الأحداث الإيجابية لتستفيد منها في إنجاز الأعمال والمهام في المستقبل. (المطيران، 2006) ولا بد من إدراك أن: إدارة المعرفة تركز على عمل الشيء الأصح بدلا من عمل الشيء الصحيح، لذا فان الاستثمار في الإدارة يتحول من أصول ثابتة مادية إلى استثمار في أصول رأسمال بشري معرفي، وتتعامل إدارة المعرفة مع المعرفة كأصل مهم وواسع الانتشار، وبينما تواجه إدارة الأشياء مشكلة تقادم السلع، لكن مع المعرفة يكون الموضوع مختلفا حيث تزيد العوائد عند استخدام المعرفة وكلما استخدمت أصبحت ذات قيمة اكبر. إن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات (تيشوري، 2006) ومن هنا يستوجب عليها البحث عن الأكفأ والأكثر معرفة ليدبر ويقود الأمور بالشكل الأفضل..

فليس بالأمر المستحيل أن تتحول مجتمعاتنا العربية إلى مجتمعات معرفة يرتقي فيها الوعي الفردي والمؤسسي والمجتمعي، ويتم الصراع فيها لمصلحة التنافس على خدمة لمصلحة البلدان والمجتمعات في شفافية خصوصا وانه عند تفهم التوجيه القرآني:

"إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ"<sup>1</sup>، ويتضح من معناها الالتفات إلى الداخل وتصويبه قبل الطموح بأن يتغير مجمل الحال. إذ إن هذه الآية الكريمة تعني ما يعرف اليوم من إعادة تنظيم البيت الداخلي كما سنرى لاحقاً بشكل أكثر تفصيلاً على متن هذه الورقات البحثية، ولعل تقرير التنمية الإنسانية لعام 2003 محققاً في إحالة معظم المسؤولية على العزيمة والإرادة.

## 2.1. الإشكالية

يعزو ضعف أو وهن معظم المجتمعات العربية مع الأسف الشديد في جوهره إلى تراخي ولانها للرسالة المحمدية السماوية، وعدم فهما واستيعابها فهماً عقلاً ذكياً متحرراً، وتبرز في هذا المنعطف الحرج مشكلة الدراسة المتمثلة في جملة تحديات من حيث سبل تهيئة تلك المعلومات وتسهيل آليات الوصول إليها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتوليد المعرفة من أجل الإدارة بالمعرفة على كافة المستويات المؤسسي والمجتمعي.

إضافة إلى كيفية استثمار التهديدات وتحويلها للفرص، خصوصاً وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تلعب دوراً مذهباً وسريعاً في مساعدة وترشيد النظم المؤسسية من أجل إدارة موارد المعلومات والمعرفة، لذا فإن المشكل المطروح يتمحور حول التساؤلات الآتية :

الكيفية التي ينبغي أن نتفهم بها إدارة المعرفة...؟ ومن أين يجب أن نبدأ من أجل التغيير ومن أجل النهوض...؟ ولعل هذا ما تركز الورقة البحثية الوصول للإجابات عنه.

## 3.1. الأهداف

تستهدف هذه الورقة بشكل أساسي التركيز على محاولة رسم معالم استشرافيه لإستراتيجية إدارة المعرفة... من طريق تحديد تأطير مفاهيمي لإدارة المعرفة من أجل الإدارة بالمعرفة ومحاولة تغيير مالا يمكن تغييره، باعتبار أن التغيير والمعرفة هما طرفاً معادلة النمو والتقدم وتحقيق التنافس والتميز للنظم المؤسسية والمجتمعية، مستعرضها في ذلك ضرورات... التحول في اتجاه إدارة المعرفة، وتحديات... تنفيذ إدارة المعرفة في البيئة العربية والسبيل لتخطي العقبات والتغلب على تلك التحديات وكيفية تحويلها للفرص يستفد منها لتحقيق الميزة التنافسية لكي تكون المجتمعات العربية في مصاف الدول المتقدمة.

## 4.1. منهجية البحث

تستخدم الدراسة منهج التحليل الوثائقي أو المكتبي (كما يطلق عليه بعض علماء المنهجية)، والذي يعتمد على التحليل النظري منطلقاً من الاستقراء الفاحص لادبيات الموضوع من أجل الاستنباط لتخطي التحديات والمخاطر.

<sup>1</sup> سورة الرعد : الآية رقم 11.

## 2. إدارة المعرفة للإدارة بالمعرفة... "تأطير مفاهيمي"

لعل السؤال المطروح هل إدارة المعرفة القائمة أساسا على رأسميل بشرية معرفية، أم انها مستندة على فرضية " ان الممارسات الأفضل بالأمس، قد لا تعتبر بالضرورة هي أفضل الممارسات لليوم أو حتى للغد"؟، لاشك انها مزيج مضاعف من التعلم والاكتشاف وإعادة التعلم، وان أفضل من عبروا عنها هم الذين عرفوا المعرفة أولا. فليس من المعقول ان نعرف إدارة... مالا نعرفه! إذ ان مصطلح "المعرفة" اسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم وهي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم والمعنى ان الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات (النقيب، 2005، ص320-321)، وتبدو إدارة المعرفة بوجه عام من الأمور الصعبة سواء في تعريفها أو تحديدها وتنعكس هذه الصعوبة على تطبيقها كما سيتضح ذلك لاحقا.

هنالك العديد من الاتجاهات والمداخل التي تناول الباحثون من طريقها مفهوم إدارة المعرفة ولعل من بين أهم تلك المداخل : أولهما المعرفة ك رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا يتسنى الإفادة منها الا باكتشافها واستثمارها وتحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق، وثانيهما ولعله يكون مكمل للسابق من وجهة نظرنا وهو الأشمل لمفهوم المعرفة باعتباره يتناول المعرفة من منظور ثنائي منطلقا من زاوية التفاعل بين نوعين المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge والمعرفة الضمنية Tacit Knowledge وتعني الأولى المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة وتشير إلى ما له علاقة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about). اما المعرفة الضمنية تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي وتشير الى ما له صلة (بمعرفة كيف) (Know-How). (الكبيسي، 2005، 8-11).

ومن اجل الوصول لتأطير أوضح لإدارة المعرفة يجب البدء أولا بتأسيس توازن للمعلومات والمعرفة، ثم تنفيذ التحسينات على تكنولوجيا المعلومات وتهيئة كادر التنفيذ والآليات المعتمدة لدعم إدارة لمعرفة، ودراسة التفاعل بين المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة ومن المعرفة إلى معلومات، باعتبار ان نقل المعرفة وتوزيعها والمشاركة فيها أمور تتطلب تحويلها إلى معلومات أولا وان ابتكار المعرفة يحدث في مدى واسع من العمليات كلها تتضمن تداخل المعلومات مع الذكاء والتفكير العقلاني.

هنالك جدل دائر حول استخدام مصطلحي المعرفة والمعلومات كما لو كانا مترادفين فمثلا وصف المكتبة على انها مستودع للمعرفة لا يجعلها أي شي اخر سوى مكتبة، في حين يعرف مستودع المعرفة على انه مستودع المعرفة الديناميكية حيث يشتمل على معلومات مرتبطة بمشروع معين يشتمل على الحوارات المسجلة ومجموعات الاستعلامات، وبناء عليه يمكن تأطير مفهوم المعرفة على إنها معلومات

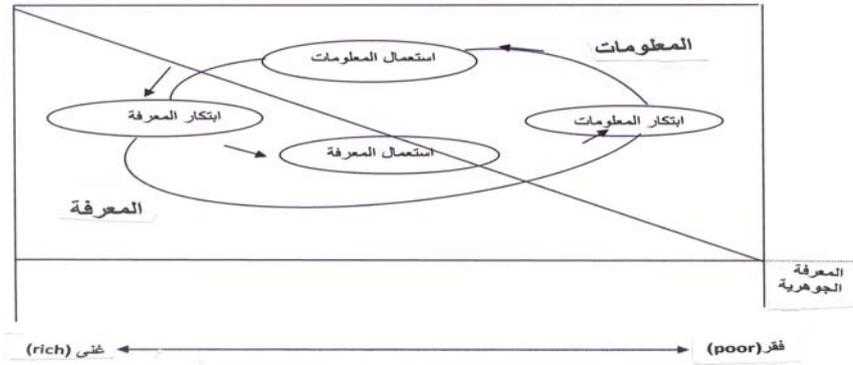
تمت معالجتها وتفسيرها وربطها بأجزاء مناسبة من معلومات أخرى بناء على مجموعة خبرات خاصة، وبمعنى أدق عند وصول فردين أو مؤسستين لديهما خلفيتين متمثلتين لمعلومات مماثلة فإن المعرفة التي يكتسبها كل منهما من تلك المعلومات تكون مميزة، وعندما تُستخدم المعلومات لتحقيق هدف ما فإنه تنشئ معرفة جديدة، ولعل هذا ما يحملنا للاعتراف بوجود فرق واضح بين المعرفة والمعلومات، ولعله يتضح جليا للمتخصص المتنبع في ان جوهر الاختلاف كامن في إدارة كل منهما، حيث تعد إدارة المعلومات عبارة عن إدارة دورة نشاطها حتى مرحلة تسليمها إلى المستخدم النهائي، بينما ما يحدث بعد ذلك كلها أمور تقع خارج نطاق تحكم مدير المعلومات. بالتالي فإن تركيز إدارة المعرفة يكون منصبا على ضمان التطبيق الفعال لما هو معروف لضمان تطويرها وبقائها. (إلينا، 2009 ص253،245،238).

لاشك ان موضوع إدارة المعرفة للإدارة بالمعرفة يعد من المواضيع المتشعبة ومتعددة الجوانب والتي تُعد فعلا مثارا للجدل، فهناك من ينظر لإدارة المعرفة على انها إدارة معلومات، وهناك من ينظر إليها على انها إدارة أفراد. ويمثل الاتجاه الأول وجهة نظر المتخصصين في مجالي علم الحاسوب وعلم المعلومات مركزين بالاهتمام على بناء أنظمة وإدارة المعلومات، بينما يمثل الاتجاه الثاني وجهة نظر المتخصصين في مجالات الفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والإدارة منصبا اهتمامهم بصورة أساسية على تقييم وتفسير وتحسين المهارات البشرية. (النقيب، 2005، ص330) لاشك أنها تتضمن في طياتها مزيج من الاتجاهين.

ولا يخفى على المتخصص وجود علاقة بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، بينما لغير المعلوماتيين قد لا يبدو هناك أي اختلاف بين «إدارة المعرفة» و«إدارة المعلومات»، فمثلا مسوقو تكنولوجيا المعلومات يعتبرون الماسحة الضوئية (scanner) تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لتصورهم بأنها ضرورية لتقاسم المعرفة، بينما هي في الحقيقة أداة لإدارة المعلومات، لذا فإن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) من اختصاص إدارة المعلومات، والعمل مع البشر هو إدارة معرفة، وللتوضيح بصورة أدق، فإن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم المسند بالحاسوب، والجداول الإلكترونية، ورموز البرامج، وهي تعني ضمان توفير المداخل، والأمنية، والانتقال، والتوثيق والاسترجاع.

في نفس سياق العلاقة أن إدارة المعرفة، من الناحية الأخرى، تميز القيمة في الأصالة، والابتكار، وسرعة الخاطر، والقدرة على التكيف، والذكاء، والتعلم، وهي تسعى إلى تفعيل إمكانات المؤسسة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، والابتكار، والعلاقات. والأنماط، والمهارات، والتعاون والمشاركة، وهي تدعم وتساعد التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي التعاضد بين أفراد المجموعات وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات وحتى الفشل، وقد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال، وتشجيع المحادثة، والمشاركة في المحتوى، والتفاوض حول المعاني. (الزامل، 2003).

ومن خلال ما تم عرضه من مقدمات نستنتج ان مصطلح إدارة المعرفة يشتمل على كافة العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف، وبين الشكل رقم (1) نموذج لإدارة المعرفة – المعلومات حيث يتم اغتناء قاعدة المعلومات خلال عملية ابتكار المعلومات الجديدة وهذا يحرك حد المعرفة – المعلومات أدنى الجانب الأيمن إلى ان يصل إلى المعرفة الجوهرية وبعدها المعلومات الإضافية التي تقلل من قاعدة المعرفة الجوهرية، لكنها تزيد التكاليف وهذا يدفع لتحول المعلومات وهكذا تبدأ الدورة لان استعمال المعرفة يتطلب ابتكار المعلومات (الكبيسي، 2005، ص42، 168-169).



الشكل (1) : نموذج لإدارة المعرفة – المعلومات

وليس من المجدي ان تدير بلا معرفة أو ان تعرف دون ان تنظم وتترجم تلك المعرفة إلى أدوات وسلوكيات وأفعال أو أعمال، ان إدارة المعرفة تعد تخصص علمي يقدم مدخلا متكاملًا لتحديد وإدارة مشاركة كل موجودات المعلومات لأي نظام مؤسسي على أساس إنها تتعلق بالقدرة على استخدام موارد المعلومات المتاحة داخل المؤسسة وخارجها وان تلك القدرة تتركز بمستوى الخبرة والمعرفة المبنية عليها لدى أعضاء طاقم العمل ومدى استثمار تلك القدرة على نحو امثل، اذ ان الأفكار المتميزة الخاصة بالمنتجات والخدمات الجديدة تنشأ من خبرة التنفيذيين وليس من أنظمة المعلومات أو قواعد المعلومات أو حتى النواحي التنظيمية للمعلومات والمعرفة، لذا فان التحسينات التي تطرأ للخدمات والمنتجات المقدمة ما هي الا نتاج لعملية تبادل للمعرفة (هيكل، 2004، ص125-127)، بهدف تشجيع أعضاء المؤسسة على زيادة معرفتهم.

ان كلمة تنظيم كلمة مفتاحية لتأطير أو تأسيس إدارة المعرفة للإدارة بالمعرفة أي بمعنى وضع المعلومات والمعرفة المتوافرة في إطار تنظيمي تكنولوجي من اجل استخدامها مستقبلا، وفي معرض الحديث عن تأطير إدارة المعرفة للإدارة بالمعرفة نجد ان قاموس أكسفورد يتناول المعرفة على إنها استيعاب عقلي وتفهم للحقائق "المعلومات" نظري وعملي، لذا فان الانتقال من طيف البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة

يتضمن العديد من العمليات المتعلقة بتحديد القيمة، وهكذا يمكن اعتبار المعرفة قدرة نتاج العمل والصنع والفهم والشرح، بمعنى أنها معلومات تمت معالجتها وإدارتها لتصبح فهما أو حكمة ..الخ. (هيكل، 2004 ، ص40-42).

اذ تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل. إذ إنها نشأة في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركزا مهما للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات، فهي نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيرا مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب. فأننا نعني بإدارة المعرفة بأنها إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة (المطيران، 2006)، مستخدمة في ذلك تكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.

### 3. الإدارة بالمعرفة من اجل تغيير ما لا يمكن تغييره... "مبررات التحول"

تنطوي عملية إدارة المعرفة على الكثير من المنافع لكن المشكلة الحقيقية تكمن في عدم الوعي المعلوماتي والإدراك الكافي من قبل القيادات العليا في كثير من النظم المؤسسية وحتى المجتمعية لماهية عملية إدارة المعرفة. وإنه من الأهمية بمكان في كثير من الأحيان أن نضع الأفكار الجديدة في سياقها الطبيعي لكي نتمكن من الإلمام بالظروف التي أحاطت بتطور هذه الأفكار يمكن القول بأن التغيرات التي حدثت في الاقتصاد العالمي قد جعلت من عملية إدارة المعرفة ضرورة لازمة للأعمال، وبصفة خاصة للشركات متعددة الجنسيات التي تمارس أنشطتها على نطاق عالمي، أو على الأقل التي تطمح إلى ذلك وما حدث في الاقتصاد العالمي يمكن تسميته سلسلة ردود الأفعال القائمة على المعرفة، والتي يمكن إيجاز أهم المكونات الرئيسية على سبيل المثل لا الحصر في : (التواصل عبر الحواسيب، إعادة هيكلة العمليات، سوق العمل الإلكتروني، وسرعة التغيير، الاتصالات عن بعد).

إذ ان من مبررات التحول ان الاقتصاد الجديد يولي المعرفة أولوية خاصة على كافة عوامل الإنتاج الأخرى فهي عامل الإنتاج الأكثر أهمية وهي الأصل الأكثر قيمة وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل والكوادر المؤهلة والمدربة، لذا فان المعرفة هي رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الأكثر أهمية، والمورد الذي يتزايد بشكل دائم، وفي الدول المتقدمة نجد المعرفة هي العامل الأساسي والحاسم في الاقتصاد، وصناعة تكنولوجيا المعلومات العالية، مما يزداد الطلب على العاملين ذوي المهارات الفنية العالية وتزايدت أهمية رأس المال المعرفي والفكري حتى أصبحت الميزة التنافسية في الجماعم ولم تعد في المناجم. (تيشوري، 2006).

ومن الملاحظ تحول اغلب النظم المؤسسية والمجتمعية اليوم إلى شركات ومجتمعات قائمة على المعرفة والمهارات الأكثر أهمية اليوم لدى المديرين والتي تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة وأصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على توليد إنشاء القيمة وتحقيق الأرباح والمكاسب على المستوى الفردي والمؤسسي والمجتمعي، ويحكى ان احد المهندسين المبدعين (عمال المعرفة) في إحدى الشركات غادر مهندس عمله وعمل لحسابه الخاص، وبعد تركه العمل تعرضت إحدى الآلات للعطل جراء تلف احد الأجزاء وقد حاولت الشركة إصلاحه لمرات، الا انها لم تتمكن مما اضطرها إلى الاستعانة بالمهندس نفسه حيث قام المهندس بإصلاح الآلة وتركيب الجزء باستخدام مطرقة الصغيرة لملائمة وضع الجزء الجديد في موقعه وعادت الآلة للعمل في دقائق، ثم قدم فاتورة التصليح بمبلغ ألف دولار ولأنها كانت فاتورة كبيرة طلب منه ان يقدم تفصيلات في الفاتورة فكتب في فاتورته الآتي ( دولار واحد فقط لاستخدام المطرقة، 999 ثمن معرفة تركيب الجزء) (تيشوري، 2006)، لهذا فان استقطاب المعرفة والحصول عليها أمر هام جدا من مصادر داخلية أو خارجية وهو أهم من الحصول على الأصول المادية الأخرى.

ولعله من ضرورات التحول نحو إدارة المعرفة في عالم الأعمال الجديد هو إعادة هندسة الأشياء أو إعادة بناء أساس إدارة الأعمال وجعلها مستندة على المعرفة أولاً، لأنها قائمة على قدرة تفهم المشاكل وإدراكها وليس العبرة بإيجاد الأجوبة الصحيحة فحسب بل يفترض طرح الأسئلة الصحيحة في الوقت المناسب، إذ يعد هذا العالم متغير عن ذلك العالم القديم بتأكيد على عمل الشيء الصحيح بدلاً من عمل أشياء بشكل صحيح. 'doing the right thing' instead of 'doing things right'. من اجل استمرارية بقاء المؤسسة متميزة (Malhotra, 1998).

لاشك انه عند التركيز على اتجاه التحول لإدارة المعرفة من اجل تسيير الإدارة بالمعرفة فهناك ثلاثة مداخل ينبغي تفهمها واستيعابها، فمن خلالها يمكن التحول بصورة متكاملة وهي على النحو الآتي :

- أولها التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة وخاصة المكتفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمؤسسة (رأس المال الفكري).

- ثانيها العمل على توليد المعرفة عن طريق تهيئتها والمشاركة فيها وتقاسمها واستخدامها.

- ثالثها الاهتمام الشديد بالخصائص الرئيسية للمعرفة ذات التأثير في قيمتها الاقتصادية. (الكبيسي، 2005، ص45)

ويتضح جلياً مما تقدم ان الاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً وإنما جاء نتيجة استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية وهي محاولة لإدخال التغيير وتحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية المعاصرة وتعد من بين أهم المبررات التي شجعت للتحول في هذا الاتجاه :

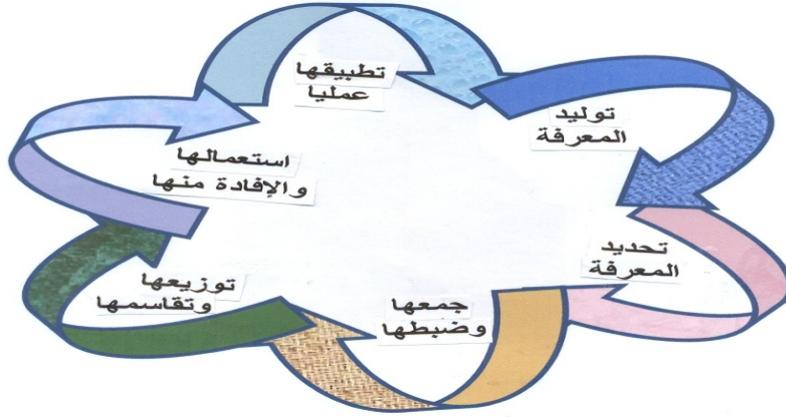
1. تعاضد دور المعرفة في النجاح لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
  2. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
  3. "الملموسية" القياسية للمعرفة ذاتها حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفاافية أكبر.
  4. إدراك أسواق المال العالمية ان المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المؤسسات) هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال والعمل.
  5. تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
  6. تزايد الإدراك ان القيمة الحقيقية وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
  7. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة .
  8. اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
  9. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع. (الكبيسي، 2005 ، ص53-55).
- وفي نفس سياق التحول نحو الإدارة بالمعرفة تؤكد فاليري هتشافيسكي من شركة هيوليت باركارد على " ان البناء الأساسي في بنين المؤسسة الحديثة هي المعرفة، لذا فان الشيء الوحيد الذي يعطي المؤسسة الميزة التنافسية وضمان إدامته كما سيتضح لاحقا، هو ما تعرفه وكيف تستخدم ما تعرفه والى أي مدى يمكنها ان تعرف شيئا آخر جديداً وبسرعة، الأمر الذي أدى باقتراب المعرفة من احتلال المركز الأول بين الوظائف. وتظهر المعرفة المتصلة بنمط الإدارة على السطح بعدة طرق متنوعة، ولعل أفضل الأدوات الداعمة لخلق معرفة جديدة تلك التعاونية الجماعية لان المؤسسات عبارة عن نظم معقدة ولا يستطيع شخص بمفرده ان يفهم نظاما ما بينما الفريق أو مجموعة العمل تعمل بمثابة الذكاء الجماعي وتجلب قدراً كبيراً من المعرفة الجديدة (توفيق، 2004، ص25، 298-300). بمعنى آخر ان خلق المعرفة في نمط الإدارة يتم إلى حد كبير بواسطة عملية جماعية، وعندما يلتقي الأفراد يوجد بحوزتهم مفتاح "لماذا" الذي يساعد على تفسير وتعليل الأحداث، فان تفسيراتهم تلك تمثل معرفة جديدة.

ولعل هذا يتطلب ضرورة استحداث فرق عمل تتوافر لديها سمات أو خصائص على سبيل المثال لا الحصر: إدارة ذاتية، مناخ ثقة، فهم مشترك، ومهارات الأعضاء المتباينة والمكملة لبعضها، مع وجود علاقة وثيقة بين خصائص فرق العمل وعملية إدارة المعرفة في مراحلها المختلفة، وبمعنى آخر خلق المعرفة، ونقل وتكامل المعرفة. ويساعد هذا الشركات على فهم قيمة المعرفة وعلاقتها بنجاحهم، ومن ثم الحصول على جودة أداء عالية خلال تنظيم مواردهم البشرية. (Celia, 2006)، ان الإدارة بالمعرفة من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل ليست تقاسم المعرفة فحسب بل هي تكوين بيئة تعاونية مشتركة بين أعضاء التنظيم ان صح التعبير (الأفراد) من أجل تقاسم المعرفة والتشارك بها والإبداع معرفة جديدة تقود المؤسسة إلى التميز والتنافس وهذا في حد ذاته ليس عمل عادي وإنما هو يعد عملاً استراتيجياً عميقاً ذات علاقة بالجذور الثقافية بالمؤسسة ولو استطاعت مؤسسة ما تأصيل ثقافة تشارك المعلومات والمعرفة لما استطاعت تحقيق حل المعادلة الصعبة وتمكنت من تجذّر سلوكي عميق.

وفي هذا المقام نجد ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما هي إلا أدوات أو وسيلة لتبادل المعلومات وانسيابها، ولا يمكن اعتبارها محدثه للتغيير أبداً ما لم يكن هنالك قواعد وأسس ومن بين تلك الأسس وجود ثقافة تنظيمية (ثقافة تقاسم وتشارك المعرفة) فهي أصعب مكون لإدارة المعرفة نظراً لاستنادها على وجود حوافز تشجيعية لانتقال المعرفة والمشاركة فيها بشفافية تامة على كافة المستويات التنظيمية، باعتبار ان المكونات الأخرى هي التكنولوجيا والعمليات والثقافة كمكون ثالث يعتمد على سلوك الأفراد ومدى قابليتهم على المشاركة والتعاون يقود لإحداث التغيير.

وفي هذا الصدد إذ ما عرجنا على إدارة المعرفة من زاوية أهميتها الإستراتيجية وقيادتها للتغيير التنظيمي، يتضح جلياً استمرارية دورة حياة إدارة المعرفة كما هو موضح بالشكل رقم (2) بدءاً من البحث والتنقيب الخلاق في كافة أوعية المعلومات الورقية والرقمية، ومروراً بالتوثيق أو تسجيل المعرفة بعد تنقيتها واستخلاص ما يلزم منها من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والوقوف على توزيع المعلومات والمعرفة التي تم جمعها وأسرّها. ثم تتبع ذلك مرحلة تقاسم المعرفة عبر الجماعات الالكترونية والمنتديات الافتراضية لتبادل الأفكار والوصول إلى حلول مبتكرة (قطر، 2005، ص 210-211). أخيراً تأتي مرحلة استخدام وتطبيق المعرفة في الجوانب العملية لإحداث التغيير لخلق معرفة جديدة، باعتبار ان التطبيق العملي يؤدي إلى احدث خبرة معرفية جديدة. لذا فان دورة حياة إدارة المعرفة تبدأ من تحديد المعرفة وتنتهي بتوليد المعرفة "معرفة جديدة" وهكذا.

ومن هذه الدورة نخلص لمدى أهمية وجود مدير لتلك المعلومات أو أخصائي قادراً على التحاور وإدارة وتسيير كافة مراحل دورة حياة المعرفة، بكل ما تعنيه كلمة الإدارة من معاني تنظيم وتخطيط ومراقبة وتقييم من أجل إحداث التغيير المستهدف.



الشكل رقم (2) : يبين دورة حياة إدارة المعرفة

ومن أجل إحداث التغيير التنظيمي، لا بد من تفهم اتجاهات وقيم وسلوك العاملين بالمؤسسة والمستفيدين منها على حد سواء والعمل على تطويرها، وهذا يتطلب تنمية رأسمال فكري تنظيمي/اجتماعي بكل ما يتضمن معنى التنمية من ترسيخ قيم واتجاهات ثقافة التغيير الاستراتيجي، وتحويل التهديدات الى فرص ايجابية كما سنرى لاحقا.

وتركز إدارة المعرفة على القيام بمجموعة من العمليات اللازمة لمتابعة المعرفة بجميع عناصرها وتنظيمها وتقويم ما ينتج عنها من مخرجات وتزداد أهمية هذه الإدارة بارتباطها الوثيق مع إدارة الجودة الشاملة لتشكلا معا وجهين لعملة واحدة لا يمكن ان يعمل أحدهما بمعزل عن الآخر. وان كفاءة عملياتهما يتوقف على التخطيط والتنظيم وما يتم إنتاجه أو ما تقوم بتوثيقه واسترجاعه التكنولوجيا المعلوماتية كأدوات متقدمة للمعالجة ولعل هذا ما يتضمن صناعة المحتوى المعلوماتي أو المعرفي التي يتحول فيها العاملين إلى عمال معرفة، ولذا فان عملية ربط الإدارة بالمعرفة تعد ضرورية من أجل تحقيق أهداف على مستوى من الجودة (النقيب، 2005، ص315-316)، إذ من البديهي ان إدارة بدون معرفة لا يمكن وصولها للتنافس والجودة والتميز، كذلك الأمر معرفة بدون إدارة لا يمكنها تحقيق الإفادة وتحقيق التراكم والاستثمار المعرفي.

ومما تقدم أعلاه يتضح ان إدارة المعرفة ليست بتكنولوجيا ولا يمكن شراؤها مغلفه في صندوق كما تشتري الأجهزة والبرمجيات. انها تتطلب مشاركة وتعاوننا شاملا في استخدام المعلومات والمعرفة، كما سبق وأوضحنا، وفي هذا المنعطف برز مفهومان كلاهما مرتبط بالآخر وهما إدارة وهندسة المعرفة وتعني الأولى باتجاهات الممارسة والتنفيذ والإشراف، بينما تهتم الثانية بالتصميم أو بناء أو استنباط يعبر عنه في الغالب بمهارات ورسوم ونظم دقيقة (النظم الخبيرة)، وبطبيعة الحال ينعكس هذان المفهومان على مهارات المتخصصين بها فمدير المعرفة يوطد اتجاه العملية المطلوب انجازها بينما يطور مهندس المعرفة الوسيلة لانجاز ذلك الاتجاه وبناء على ذلك فالأول مهتم باحتياجات المؤسسة من المعرفة، في حين يعمل الثاني من أجل تصميم قواعد البيانات

وإعداد البرامج وصيانتها، بهدف تحقيق تدفق وانسياب المعرفة الكترونيًا وفقًا لحاجة المؤسسة المعرفية، وبالتالي إحداث تراكم معرفي للمؤسسة (رأس مال معرفي تنظيمي).

إن سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارتين الأمريكية والأوروبية هو ذلك الرصيد المعرفي مع القدرة على التفاعل بين المعرفة الضمنية والظاهرة بتقاسم المعرفة وتضمينها في كافة العمليات الإنتاجية والخدمية، بما يؤدي إلى تكوين الميزة التنافسية وتحقيق القيمة (النقيب، 2005، ص318-321). يعود ذلك إلى أن الأنشطة المعرفية هي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية لأي مؤسسة حيث تتشكل منها قدراتها الأساسية لتحقيق التميز والقيمة.

ومن المجدي التنبيه لأهمية مشاركة الجميع فرادى أو جماعات على المستوى المؤسسي أو المجتمعي، لجدوى ارتباطهم ومساهماتهم في الاهتمامات المشتركة. هذا بجانب التعاون والشعور بالهدف المشترك، إذ إنه يعد وجود مواطن مطلع ومثابر يتبع طرقًا مختلفة لإيجاد الحل ويقدم حلولًا بديلة للاستجابة لمشكلة أو موقف ما، ويطور قدرته الابتكارية للبحث عن طرق جديدة لفعل الأشياء أمورًا في غاية الأهمية. لذا يضاف إلى ذلك الوعي البيئي الذي يعد بعدًا جوهريًا لتحقيق التغيير والتحديث المجتمعي، إذ إن التعلم في مجتمع المعرفة قد أصبح ممكنًا من خلال وجود أشكال متنوعة مثل الجامعات المشتركة والتعليم عن بعد ووجود الشبكات وخلق مجتمعات ممارسة للمعرفة. حيث برزت أهمية التعليم طويل الأجل لإتاحة أدوات التفاعل عن بعد، فهذا يؤكد ضرورة وصول تكنولوجيا الاتصالات الحديثة للجميع كأدوات لاكتساب المعرفة وذلك لتسهيل التفاعل والابتكار ويعد توافرها مبررًا من أجل إحداث التغيير المجتمعي وصولًا لمجتمع المعرفة. (فرانثيسكو، 2011، ص359-360).

#### 4. إدارة المعرفة في بيئة النظم المؤسسية والمجتمعية... "تحديات التنفيذ"

الواقع أنه ما زالت قضية إدارة المعرفة من القضايا الصعبة مما جعلها مثارًا للجدل لدى الكثيرين، وهو الأمر الذي يمكن إرجاعه في جانب كبير منه إلى أن كلمة إدارة المعرفة تبدو كلمة ذات وقع ثقيل على أسماع المديرين، شأنها في ذلك شأن كلمات أخرى مثل الجودة وإعادة هيكلة عمليات الأعمال... الخ. يعود ذلك إلى أن إدارة المعرفة تعتبر إحدى المبادرات المطروحة مؤخرًا بشكل مُلح، وتتسم بارتفاع تكلفة القيام بها، وانطلاقًا من قول فرانسيس بيكون "إن المعرفة قوة فعندما تملك المعرفة تملك قوة لا يستهان بها"، ونحن نعلم جميعًا أننا نعيش في زمن العلم والتكنولوجيا ومن يملك المعرفة ولا يستطيع إدارتها وتوظيفها واستغلال مواردها لا يستطيع مواجهة المنافسة (ياسين، 2000، ص 120-124)، وهذا يستوجب علينا أن نكون مصنعين لعربة التكنولوجيا والتقدم لا أن نكون سائقين مهرة لها فحسب.

وإزاء الطرح أعلاه يستوجب إعادة النظر في معادلة المعرفة القديمة القائلة "المعرفة تعني القوة" واستبدالها "بالمعرفة تعني القدرة". وبعد حلول الألفية الثالثة وسيادة الاقتصاد المعرفي لم يعد اكتناز واكتساب المعلومات والمعرفة لوحدها مجدياً

خصوصا في ظل الاتساع السريع للتطور التكنولوجي مما جعل بالمعادلة القديمة غير مسابرة للزمن إذ أضحي من المستحيل النجاح في اكتناز المعرفة لأنها حتما ستغدو سريريا قديمة وعديمة الفائدة، علاوة على ذلك فان حبس المعرفة يخنق التدفق والانسياب المعلوماتي المانح لاستمرارية حياة أي نظام مؤسسي مجتمعي. لذا فان المعرفة ذاتها لا يمكن حبسها لأن ذلك يعود على ذلك النظام المؤسسي بالتأخر وينعكس على النظام المجتمعي الذي يبقى متخلفا.

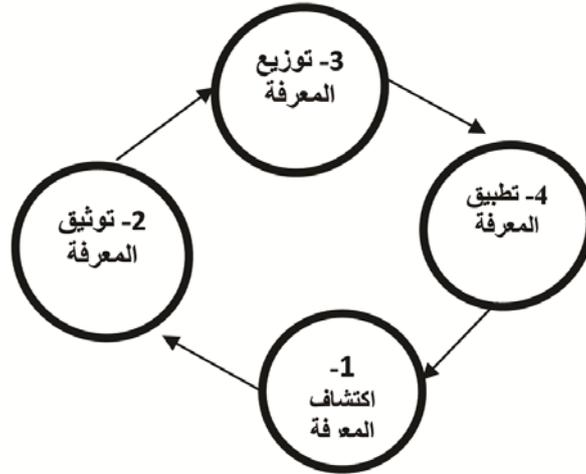
لاشك ان أهمية الحديث عن إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة تتزايد عندما تتجه اقتصاديات دول العالم بأسره متقدمة وائل تقدما من عالم الذرة إلى عالم البايوت. فمن غير المستبعد لتلك الدول الثانية على وجه الخصوص اهتمامها بمحاولات التخطيط والابتكار لتنفيذ أنظمة إدارة معلوماتية ومعرفية من اجل توفير ميزة بالغة الأهمية (الرأسمال الفكري)، ولعله مكن التحدي في هذا المنعطف توافر رأسمال فكري وطني، الذي تصبح معه الحاجة ضرورية لتقييمه على المستوى الاقتصادي الوطني وما يترتب على ذلك من تأكيد على التخطيط لموارد المعلومات من خلال إدارة المعرفة. ولا تبدو إدارة المعرفة بوجه عام من القضايا السهلة كما سبق وأشرنا، من حيث تعريفها وتطبيقها ناهيك عما تعتريه من تكلفة عالية في عنصر الوقت والموارد البشرية أو ما يتطلبه من دعم تكنولوجي كل هذا لا يعد مبررا بطبيعة الحال لعدم تطبيقها أو التقليل من أهمية وجودها(النقيب، 2005، ص317،320)، فهي كقاعدة أساسية يقوم عليها التنافس الفعال في اقتصاديات المعلومات الجديدة.

ويندرك القارئ المتخصص جليا أهمية معادلة الألفية الثالثة القائلة بالمعرفة تعني القدرة أو المقدرة، وما تقتضي هذه الأخيرة من ضرورة تشارك المعرفة مع الآخرين مما يؤدي إلى تضاعفها وخلق القيمة. فذاك هو مجتمع المعلومات والمعرفة القائم على الاقتصاد المعرفي (توفيق، 2004، ص27-28). ولعل تنفيذ وخلق قاعدة للمعرفة بما فيها من مقاييس ومعايير هو جوهر إدارة المعرفة وليس الوثائق كأوعية للمعلومات بحد ذاتها، وإزاء هذا فان المعرفة قابلة للتلف والتقدم، وان عمر الخبرة محدود بسبب التكنولوجيا المتجددة فلا يمكن اقتصار المعرفة على فئة محددة بل ينبغي على كافة الأفراد بالمؤسسة ان يجددوا معرفتهم بصورة دائمة، ولعل في هذه ما يؤكد على أهمية ضرورة التقاسم والتشارك في المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة الرئيسية، ومن طريق التوثيق يمكن السيطرة على المعرفة الظاهرة بعد تهيئتها ومن خلال التدريب والتحاور يتم التحكم وضبط المعرفة الضمنية. (الكبيسي، 2005، ص72-75).

لذا فان أهم العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة يمكن صياغتها على النحو الآتي :

- 1- (اكتشاف) يعني إيجاد وابتكار المعرفة.
- 2- (التوثيق) يشير إلى تنظيم المعرفة وتهيئتها.
- 3- (التوزيع) يتضمن المشاركة و التقاسم المعرفة.
- 4- (التطبيق) يشمل استعمال المعرفة وإعادة استعمالها.

كما هو موضح بالشكل رقم (3) على شكل حلقة تبدأ بالإيجاد والابتكار وتنتهي بها، حيث يتم توليد المعرفة وتوثيقها وتوزيعها وتنميتها ومن ثم تطبيقها الذي يؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة كما سبق وأوضحنا في دورة حياة إدارة المعرفة. ولأن المؤسسة تحتاج إلى تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وتحتاج إلى طريقة لتوزيع هذه المعرفة ونقلها، لذا فإن نظام إدارة المعرفة ينبغي ان يكون قادرا على خزن المعرفة ووسائل التحديث والإضافة وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة (الكبيسي، 2005، ص 60-63).



الشكل رقم (3) : يوضح العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة لا تتم مصادفة أو اعتباطا بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها باعتبار ان المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة. وبدون تحديد تلك الأهداف من الأساس، تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة ولعل هذا يشكل تحدي حقيقي، لأن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم كي يتم تحسين الأداء بالمؤسسة. ومن ضمن تحديات إدارة المعرفة اكتشافها وأسرها ومن ثمة إدارتها خصوصا في النظم المؤسسية الكبيرة، إضافة لصعوبة تضمين استراتيجية إدارة المعرفة في استراتيجية وسياسة المؤسسة، وكذلك مخاوف العاملين من تقاسم المعرفة وانتقال معارفهم إلى زملائهم، قيود مالية بالنسبة لحوافز تقاسم المعرفة. ومخاوف محتملة من المخاطر بإدارة المعرفة بحكم انها من الموضوعات الحديثة. Tatiana (White, 2004)

ترجح غالبا عوائق نجاح إدارة المعرفة للخلط المفاهيمي وتداخل وتشعب مداخل وجوانب إدارة المعرفة كما سبق وأشرنا، وعدم التمييز الواضح بين البيانات والمعلومات والمعرفة، وقلة الوعي المعلوماتي والثقافة الرقمية والاعتماد على المعرفة المخزنة وعدم الاهتمام بالانسياب المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة، الاعتقاد الخاطئ بوجود

المعرفة خارج نطاق عقول الأفراد في حين ان اغلب المعرفة تكون ضمنية بالتالي فان تجاهلها وعدم التشجيع على إظهارها يعد من عوائق توليد المعرفة ، كذلك تجاهل أهداف إدارة المعرفة وتحديد شكل واضح منذ البداية يؤدي إلى فشل البرنامج، وضعف التفكير والاستدلال العقلاني كمهارات لدى الأفراد (الكبيسي، 2005، ص125-126)، ويضاف إلى ذلك الانكفاء على الماضي و اقتصار الاهتمام بالحاضر بدلا من التركيز على المستقبل.

وهناك جملة تحديات على وجه الخصوص بالنسبة للدول غير المنتجة للتكنولوجيا، أي المستهلكة لها. ففي هذا العصر الذي أضحي فيه مصدر الثروة المعرفة وليس المادة، والاقتصاد الحديث الذي يبني اليوم هو اقتصاد معلومات ومعرفة، فالدول النامية التي تميزت بنسبه هائلة من السكان أصبحت تصدّر ثروة معرفية جديدة عبر أبنائها كالهند على سبيل المثال لا الحصر. لذا أصبح التدريب وصل المهارات وخلق القدرات أداة العصر ، إذ ان إستراتيجية إدارة المعرفة أساسها الاهتمام بالأسمال الفكري وتدريب وتنمية المورد البشري في المقام الأول والأخير. لذا لا بد من التركيز على ربط تنمية الموارد البشرية والقوى العاملة بسوق العمل ومتطلبات المجتمع منذ البدايات الأولى (التعليم الأساسي) لان الإدخال العشوائي للعملية التعليمية من شأنه التأثير السلبي على مخرجات العملية التعليمية ويؤدي للإرباك على مستوى الاقتصادي.

ومن المفيد التنبيه لقضية ربما تكون ليست جديدة على البعض، ولكنها غاية في الخطورة والأهمية على حد سواء لمستقبل النظم المؤسسية، الا وهي ان احتمالات فقدان المنظمات للخبراء او العاملين بها بما لديهم من معرفة ضمنية، نتيجة المغادرة للعمل في مؤسسة أخرى او للتقاعد أو تعاقب الأجيال يشكل اكبر تحدي مما يستوجب إعادة اكتشاف المعرفة، اذ من البديهية فقدان النظم المؤسسية للمعرفة الضمنية مع ترك المستخدمين لوظائفهم لأنهم يأخذون "معرفتهم الضمنية" معهم. فعلى أقل تقدير ان نصف المعرفة غير ظاهرة اي تعد ضمنية، بالتالي فهي معرضة للفقدان بمغادرة أصحابها، وان عملية الإعداد والتعليم والتدريب يستغرق سنوات، لذا فهذا يعد من بين أهم التحديات التي تواجهها اغلب النظم المؤسسية دون شك.

وفي هذا المنعطف الحرج يتضح أهم تحديات إدارة المعرفة على البيئة العربية، والتي تكمن في افتقارها للأسمال البشري نتيجة أزمة هجرة كفاءتها بسبب نقص جدية استثمارها للموارد البشرية بصورة مستدامة من جهة، وإحكام سيطرة الدول المتقدمة على حقوق الملكية الفردية في ظل العولمة من جهة ثانية. إضافة الى ضعف اهتمامها بالتوثيق كذاكرة تنظيمية مما يجعل النظم المؤسسية تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ان المعرفة قابلة للتلف والتقدم، وان عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات المتجددة فلا يمكن اقتصار المعرفة على فئة محددة بل ينبغي على كافة الأفراد بالنظم المؤسسية ان يجددوا معلوماتهم بصورة دائمة، ولعل في هذا ما يؤكد على أهمية ضرورة التقاسم والتشارك في المعرفة كأحد عمليات إدارة المعرفة الرئيسية، ومن طريق التوثيق يمكن السيطرة على المعرفة (الظاهرة) التي في صورة أوعية رقمية او ورقية بعد تهيئتها بطبيعة الحال. ومن طريق التناور وبرامج التدريب والتعليم المستمرين يتم التحكم في نمط المعرفة

(الضمنية) وترجمتها لمعلومات وتجسيدها في ممارسات عملية وفق أجواء تنظيمية مناسبة بما يعكس إيجابيا على تحسين الأداء المؤسسي. (بيزان، 2010)

ويعد التحدي الأكبر من ذلك هو توفير البيئة التي تتيح المشاركة والانفتاح على أفكار الآخرين بشفافية من أجل التوصل لمعرفة جديدة، وهذا يتطلب من المؤسسات تبني أفضل الممارسات التطبيقية وتحفيز العاملين على البحث وتطوير معايير لتقييم برامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه، وهذا يعد أكبر تحدٍ انطلاقاً من القول المأثور " ان ما لا يمكن قياسه لا يمكن تقييمه وإدارته" ولعل الصعوبة متأنية من التعامل مع موجودات غير ملموسة، وبالتالي هذا ما يحتم تغيير إدراكات العاملين التقليدية وسلوكياتهم المتخلفة وإعادة هندسة الإدارة بتغيير الثقافة البيروقراطية. (الكبيسي، 2005، ص 112-113).

بالإضافة إلى التأكيد على دور الثقافة المعلوماتية التي تعطي وضوحاً فكرياً وتعرفاً شاملاً، وان العالم اليوم يشهد تحولاً إلى اقتصاد مبني على المعرفة ويركز على قيمة القدرات الفكرية لدى الفرد وينظر إلى الإنسان بوصفه منتجاً للمعرفة وهي مورد تعتبره الدول والشركات مصدر قوة وهذا التحول في التركيز يجعل من الفرد حجر الزاوية في الاقتصاد ويلق على كاهل العامل أولاً مسؤولية تزويد نفسه بالمعرفة وعلى كاهل الشركات ثانياً مسؤولية إعادة تنظيم الرأسمال الفكري وعلى الحكومات ثالثاً مسؤولية توفير البيئة الأساسية المطلوبة وصياغة سياسات التعليم وربطها بسوق العمل التي تعزز المعرفة بوصفها مصدراً للثروة الوطنية. (النقيب، 2005، ص 348-355)

## 5. تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية... "الفرص والمقومات"

من الملاحظ ان الأدوات المفترض استخدامها من أجل تطبيق إدارة المعرفة للإدارة بالمعرفة تستخدم تبعاً لطبيعة العمل المؤسسة فان كانت للخدمات الاستشارية انه يلزم التركيز على تطوير شبكات الاتصالات وتصميم المنتديات الافتراضية التي تتيح التحوار والتشاور، اما في حالة المؤسسات الصناعية فإنها تركز في الأساس على توافر الوثائق سواء في صورتها الورقية أو الالكترونية (الكبيسي، 2005، ص 63-70)، الا ان في كلتا الحالتين يستوجب الأمر على المؤسسة تطوير شبكات الاتصالات واستخدام أحدثات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وفي سبيل تطبيق برامج إدارة المعرفة لمساعدة المؤسسة في إدارة موجوداتها المتميزة المتمثلة في رأس المال الفكري، لابد من استحداث منصب "مسئول أو ضابط المعرفة الرئيس" (CKO) (Chief Knowledge Officer) حيث يلزم المؤسسة بتوفير البنية التحتية الفنية والتنظيمية والتركيز على الأنشطة الحاسمة ومن بين أهم الأدوار التي يؤديها :

- مسؤولية تطوير برامج إدارة المعرفة وتنفيذها.
- تطوير الإستراتيجية التي توجه كيفية مسك ومعالجة المؤسسة لموجوداتها الفكرية
- تبني ثقافة المؤسسة التي تركز على التعلم والنمو الدائم.

- ولعل من أجل نجاح مهام هذا المنصب لا بد من توافر الشروط الآتية بالمؤسسة :
- النظر إلى التعلم بوصفه حاسما لإستراتيجية عملها
- البيئة التي توفر وتعزز الذكاء الجمعي
- الالتزام بتضمين وتكامل التعلم في كل عمليات العمل

يجدر التنبيه لأهمية الأنظمة الالكترونية والمواقع الافتراضية باعتبارها وسيلة جيدة لتحسين مهارة ومقدرة متخذي القرار، خصوصا مع وجود التشارك المعرفي وتبادل المهارات والخبرات والآراء بين الخبراء من خلال المنتديات الافتراضية، حيث تثرى المؤسسة بوجهات نظر مختلفة ومتعددة التخصصات. الأمر الذي يؤثر تأثيرا ايجابيا على طبيعة الأداء نحو التحسين والكفاءة بما تخلق من قيادات إبداعية ومن ثم خلق القيمة المعرفية وتحقيق والتقدم الاقتصادي (ببازان، 2006).

في هذا السياق من المجدي التنويه إلى إن توليد المعرفة عبارة عن جهد بشري وبالتالي فإن هنالك تأثير للأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها وهذا يؤكد على الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة حيث يتم توليدها وتحويلها من ضمنية إلى ظاهرة والعكس من طريق توافر الفعاليات الآتية :

- 1- الاشتراكي (Socialization) والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية (التطبيع الاجتماعي).
- 2- الخارجية (Externalization) بمعنى التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق التحوير تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة (التأمل الجماعي).
- 3- التجميعية (Combination) فهي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة (المؤسسات الأكاديمية)
- 4- الداخلية (Internalization) والتي تؤكد على تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية. (الكبيسي، 2005، ص 63-70). (التدريب أو التعليم أثناء العمل).

من المفيد التذكير مجددا بالأنشطة المعرفية وما لها من مكانة حساسة وتأثيرا قوي في سلسلة القيمة لاي مؤسسة سواء في مجالات الإنتاجية أو الخدمية بشكل يدعم قدرات المؤسسة نحو التنافسية المحققة للقيمة وهذا يعد فرص للاستفادة من التطبيق، إذ يفترض تركيز الاهتمام على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم القدرات الأساسية لتكون على مستوى متميز من الكفاءة فيما تباشر من أعمال وإلا فإنها تخسر كثيرا إذا باشرت أعمال هنالك من باشرها أفضل منها، بمعنى أدق ينبغي التركيز على تطوير رأسمال فكري ومن ثمة الاتجاه نحو الانجاز الأفضل بدلا من ممارسة أعمال هنالك من يمارسه أفضل منها. وهنا يأتي على قائمة الأولويات الاستثمار الأمثل لتلك الأنشطة المعرفية (النقيب، 2005، ص 324-325) وضرورة عمل الأصح وبدل الصحيح كما سبق وأوضحنا.

ولمزيد من التوضيح حول الفعاليات الأربعة لتحويل المعرفة الشكل رقم (4) يوضح عملية تحويلها من ظاهرة إلى ضمنية والعكس على هيئة أربع صور، فعلى سبيل

المثال نلاحظ التطبيع الاجتماعي مرتبط بنظريات العمليات الجماعية والثقافة التنظيمية بشكل يؤدي إلى تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية، بينما التأمل الاجتماعي يحفز على الحوار والنقاش بالتالي تتحول المعرفة الضمنية إلى مفاهيم ظاهرة قد تأخذ شكل مفاهيم، فروض أو نماذج، أما التجميعية هي عملية تنظيم منهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، لذا يستمد أصوله من معالجة المعلومات وتهيئتها الذي عادة يؤدي إلى نشوء معرفة جديدة ويتمثل ذلك في التعليم بالمدارس كذلك يعد التعليم في مرحلة الإعداد للحصول على درجة الماجستير من أفضل الأمثلة، في حين نجد الداخلية التي تعني التضمين الداخلي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعليم عن طريق العمل، ولكي تصبح المعرفة الظاهرة ضمنية مستوعبة مدرکه يكون من المفيد التعبير عنها بالألفاظ أو تمثيلها في صورة وثائق (توفيق، 2004، ص 127-140).

معرفة ظاهرية	معرفة ضمنية	إلى	معرفة ظاهرية
معرفة ضمنية	معرفة ظاهرية	من	معرفة ظاهرية
1-الاشتراكي Socialization	2-الخارجية Externalization		
4-الداخلية Internalization	3-التجميعية Combination		

الشكل رقم (4) : يوضح الفعاليات الأربعة لتحويل المعرفة

إذ انه يوصي بالتطبيق الفعلي للمعرفة في ثلاث مجالات أساسية يتعلق أولها بضرورة إمام العاملين بكافة اهتمامات واحتياجات المستفيد النهائي من الخدمة التي تستهدفها المؤسسة بالإضافة إلى كيفية تنظيمها والإيفاء بها، بينما تأتي عمليات التشارك أو التقاسم المعرفي ثانياً وهذه تتم فيما بين العاملين بالمؤسسة ومن أجل التقليل من الأصول الفكرية المفقودة في التقلبات الوظيفية، ثم يأتي الموضع الثالث للتطبيق الذي يتضمن تفهم أعمق للعلاقات المتضمنة داخل المؤسسة وخارجها حتى يتسنى تقديم خدمات متماشية مع الظروف البيئية دائمة التغير، وتحسين رد الفعل التنافسي ورفع معدلات الابتكار مع السيطرة على النفقات من أجل التميز. (النقيب، 2005، ص 333-334)

وتعد أهم مقومات او فرص نجاح تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية على كافة المستويات المؤسسي والمجتمعي على سبيل المثال لا الحصر:

1- الاتصالات أو التواصل المنظم والمناسب من مقومات نجاح برامج إدارة المعرفة

2- تقاسم المعرفة بخلق مناخ تنظيمي سليم (الثقة)

3- العمل بصورة جماعية وتعاونية سواء كان في فرق عمل رسمية وغير ذلك

## 4- تسجيل المعرفة وحفظها رقميا على الانترنت وتفهمها

5- ضمان امن وحمايتها حيث تصبح من القضايا الحاسمة في بيئة تقاسم المعرفة.  
(حقوق الملكية الفكرية)

ولا يخفى على القارئ المتتبع ان تسجيل وحفظ المعرفة ليس بالعملية السهلة، فكثيرا من المعرفة التي تُفقد أما بسبب انها لم توثق أو لأنه من الصعب أسرها لتوثيقها، وهذه بطبيعة الحال من القضايا الهامة في إدارة المعرفة ولكن يمكن ان تحل من خلال تبني الآلية صحيحة لتحويل المعرفة إلى معلومات قابلة للاستخدام (تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة مسجلة يسهل استخدامها (Tatiana White, 2004)

إن إدارة المعرفة لها من الفوائد والفرص التي من شأنها جعل الإدارة تنفادي الأخطاء، علاوة على أنها تركز على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور وتركز أيضا على الإنتاجية ومخرجات العمل وليست على الجهد المبذول، إضافة إلى ألفة ورضاء العميل، تقديم خدمة جيدة للعملاء، تحسين صنع واتخاذ القرار، تطوير الابتكار للوصول إلى الأدوات المناسبة والملائمة لحل المشاكل الحالية، وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها. تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال. تبسيط الإجراءات وذلك بحذف العمليات الغير ضرورية للتركيز على صميم العمل، الرضاء الوظيفي عند اغلب العاملين. إضافة لذلك عوائد استثمار أفضل (للمؤسسة والعاملين والمستفيدين)، وإجراءات أداء أفضل، تفهم أوضح لأهداف المؤسسة ورؤيتها، توثيق وحفظ معرفة كبار الخبراء بالمؤسسة، تفهم وإدراك أعمق لمتطلبات المستفيدين، Tatiana White (2004). وذلك من خلال التقييم المستمر للخدمات والعمل على تحسينها، تحقيق فرصة الرؤية بوضوح وتركيز ليس فقط على الخدمة وإنما غالبا على القيمة.

وهناك الكثير من الشركات والمؤسسات التي صرفت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة وفقا لرؤى استراتيجية وجنت فوائد هائلة، على سبيل المثال :

- شركة التأمين Texas Instruments حازت من سنة 1992 حتى 1994 على رضاء العملاء في التوصيل في الوقت المحدد، وذلك في تصنيف العميل للمورد. كما إنها ادخرت 500 مليون دولار من تكلفة المصنع الجديد بفضل تفعيلها لمعرفة الشركة الذاتية وممارستها الجيدة.

- شركة Kaiser Permanent استطاعت الإسراع بدخول وفتح برنامجها التطبيقي بفترة اقل من المتوقع في خططها الإستراتيجية.

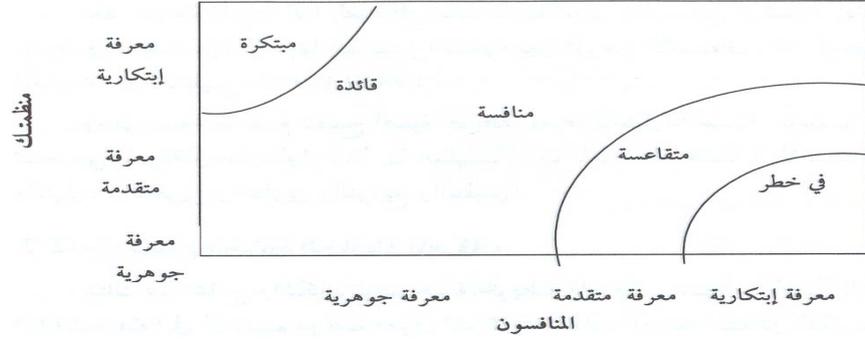
ويضاف إلى ذلك أن بعض المؤسسات اليابانية الناجحة بدرجة كبيرة مثل: (هوندا، كانون، متشيتا، إن إي سي، شارب و كاو)، قد أصبحت مشهورة بسبب قدرتها على الردّ السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيات الحديثة. والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي استخدم لإدارة عمليات خلق معرفة جديدة. (المطيران، 2006).

ووفقا للطرح أعلاه لابد للمؤسسة من تطبيق المعرفة المكتسبة على أساس ان التطبيق هو أبرز عمليات إدارة المعرفة، المؤدي لابتكار معرفة جديدة تعمل على تحسين

أدائها وتحقيق التنافس (الميزة التنافسية)، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة، بمعنى أدق من المهم تحويل المعرفة المكتسبة إلى تنفيذ على الواقع الفعلي، لأن المعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة وزيادة أعباء على ميزانية المؤسسة، لهذا يتوقف نجاح أية مؤسسة في إدارة المعرفة على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

وهناك العديد من المعايير لتقييم حاجة المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة، علماً بأن جميع المؤسسات مهما كان حجمها تحتاج لتطبيق إدارة المعرفة ولتقييم أثر تنفيذ إدارة المعرفة على المؤسسة وهذه المعايير مقسمة إلى خمسة أقسام تقريبا وهي (العملية Process والقيادة leadership والثقافة Culture والتكنولوجيا Technology والقياسات measurement)، بالتالي فإن العقبات عادة تكون مادية وأحيانا تكمن بالعادات المرتبطة بالثقافة. في إدارة المعرفة 80% هي تغير له علاقة بالأشخاص وثقافتهم و20% فقط في الناحية التكنولوجية، ويعتمد التطبيق بشكل كبير على الثقافة المؤسسية الداعمة وجود قيادات داعمة ومؤمنة بأهمية إدارة المعرفة وفوائدها وجود نظام لمراقبة جودة المعلومات المتبادلة من ناحية الصحة والملائمة والزامية، ان تبادل المعرفة والخبرات هو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله ومع تشجيع هذا سيأتيه زميل آخر ويعطيه معرفة أخرى، وهكذا تدور العجلة لذا نجد مياه البحار دائما متجددة على عكس مياه البحيرات المغلقة ومياهها راكدة.

لا يخفى على المتتبع أهمية خارطة المعرفة عند تطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة، حيث توضح الفجوات في الأداء والتخطيط لمستقبل المنتجات والخدمات والكيفية لتخطي أو ردم تلك الفجوات. فمن أجل ملئ الفراغ بين الفجوات الحالية والمستقبلية فان المؤسسة ترسم خريطة المعرفة وتقوم بتقدير فجوة المعرفة باتباع خطوات منها: تعريف وتخطيط العمليات الجوهرية للمعرفة المطلوبة وأنواع المعرفة اللازمة لمقابلة الأهداف الطويلة والقصيرة ومقارنة موجودات المعرفة الحالية وبيان المستغل منها ويتم بعد ذلك الاستعانة بأدوات ونظم إدارة المعرفة للتقليل من تلك الفجوات، فهي أداة قوة إذ بموجبها يتم تقليل الفجوة بين كل من الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين، فهي حاسمة في تشخيص المعرفة وخطوة أولى تبدأ بها عمليات تطبيق إدارة المعرفة، وهناك عدة نماذج وأشكال توضيحية لخريطة المعرفة منها على سبيل المثال لا الحصر: ان تقييم موقف معرفي لمؤسسة ما يتطلب فهرسة المصادر الفكرية الموجودة فيها وذلك بإيجاد خارطة المعرفة التي تبين أنواع المعرفة وعلاقتها وربط ذلك بالإستراتيجية، وبالمقابل يتم ردم الفجوة الاستراتيجية والمعرفية بالمؤسسة مقابل التنافس.



الشكل رقم (5) : الاطار الاستراتيجي لخريطة المعرفة

وبوضح الشكل أعلاه رقم (5) الإطار الاستراتيجي لخريطة المعرفة، بان هنالك معرفة جوهرية وهي اقل حجم ومستوى من المعرفة التي ينبغي توفرها لمواجهة المنافس، وبموجبها تتمكن المؤسسة من معرفة قواعد اللعبة لكنها لا تعطىها ميزة تنافسية على المدى الطويل، بينما المعرفة المتقدمة تمكن من اكتساب قدرات تنافسية حيث يصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين، في حين المعرفة الإبتكارية تعطي القدرة على القيادة والريادة. ويكون التمايز واضحا مقارنة مع المنافسين مما يمكن المؤسسة من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده. ومن الجدير بالذكر ان ما يصنف الآن كمعرفة إبتكارية لن يغدو معرفة جوهرية، وهذا ما يحتم على المؤسسة الاستمرار في التعليم واكتساب المزيد من المعرفة لتميز خدماتها ولتعطيها ميزة تنافسية أكثر (الزيادات، 2008، ص74-77)

ولعل التساؤل المطروح هنا هو: ما الذي يمكن لخطه تطبيق إدارة المعرفة أن تحققة لمجتمعنا العربي ولإرساء أسسه كمجتمع معلوماتي قادر على منافسة المجتمعات الأخرى؟ الإجابة عن هذا التساؤل تتطلب منا إلقاء نظرة متفحصه على الذي استطاعت المجتمعات المتقدمة أن تحصل عليه نتيجة للإدارة الفعالة للمعرفة. لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمؤسسات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي (ميزة تنافسية) من خلال ابتكارها تكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح، وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة (knowledge industry) التي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدما صناعيا.

حيث يقدر أكثر من 70 بالمائة من العمل بأنه في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة. وحتى الصناعات التقليدية أصبح عدد عمال المعرفة فيها "أصحاب العمل الذهني" أكبر من العمال الذين يستخدمون أيديهم "أصحاب العمل البدني". فقيمة العديد من المؤسسات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة عشر مرات بقدر قيمة ممتلكاتها الدفترية. والفروق تعود في الأساس إلى الممتلكات غير الملموسة، مثل الاسم التجاري، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والمعرفة الفنية. ويمكن لمجتمعنا العربي أن تستفيد من إدارة المعرفة من خلال: التقاسم الأفضل للمعرفة، وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى

منتجات، وخدمات، وأساليب ذات قيمة، والأسلوبان، كما هو واضح، يعتمدان بشكل يكاد يكون تاماً على تكنولوجيات المعلومات التي يفترض الاستفادة منها بشكل مكثف في المجتمع، وهذا ما سيسهم بالتالي في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي القادر على النمو والتقدم. (الزامل، 2003).

## 6. معالم إستراتيجية لإدارة المعرفة العربية... "محاولة استشرافية"

مما لا يرقى للشك ان العلم بات يشكل المدخل الوحيد للتقدم التكنولوجي، والذي من جهته يشكل الطريق إلى تحقيق التميز. وأمتنا العربية في حاجة ماسة إلى هذا اليوم. لهذا فقد تراءى للباحثة ضرورة وجود الأطر التي تساعد على تعليم القراءة الجيدة والهادفة، وأن نرسي في البيوت والمدارس تقاليد ثقافية تجعل من التعليم مدى الحياة ومن السلوك الاجتماعي على أساس المعطيات المعرفية - شيئاً حاضراً في الوعي ومجسداً في الحركة اليومية. ولا شك أن للإعلام بوسائله المتعددة دوراً أساسياً في هذا الشأن. إنه لا تنمية اقتصادية من غير تنمية فكرية، ولا تنمية فكرية من غير تنمية ثقافية.

اذ يعزو ضعف أو وهن المجتمعات العربية في جوهره إلى تراخي ولانها للرسالة المحمدية السماوية، وعدم فهمها واستيعابها فهماً عاقلاً متحرراً، ويدعو ممثل هذا الاتجاه إلى الإيمان العقلاني. لذا فإن المشكل المطروح يتمحور حول الكيفية التي ينبغي أن نتفهم بها ... ومن أين يجب أن نبدأ من أجل التغيير ومن أجل النهوض؟ إن الحل يكمن في التخطيط لثقافة المستقبل. وفي الوطن العربي لا معنى لهذا التخطيط ولا شيء يضمن له النجاح إذا لم يكن جزءاً من التخطيط للثقافة العربية ككل، أي ثقافة الماضي والحاضر والمستقبل معاً، تخطيطاً يعتمد النظرة العلمية النقدية، ويستهدف إعادة ترتيب العلاقات داخل ثقافة الماضي والحاضر في الوقت نفسه الذي يعمل فيه على بناء علاقات متينة بين خصوصيتنا الثقافية وعمومية عطاءات وأفاعيل العلم والتكنولوجيا.

تعد إمكانات الوطن العربي وقدراته ككل، المادية والفكرية من جهة، والانفتاح مع القابلية للتطور اللذين يطبعان الثقافة العربية من جهة أخرى يجعلان قضية مستقبل هذه الثقافة قضية إرادة قبل كل شيء. إرادة المثقفين العرب بالذات. إن التخطيط لثقافة المستقبل في الوطن العربي، يجب أن يأخذ في حسبانته هذين الجانبين معاً وفي أن واحد :

1. الحاجة الشديدة للتحديث؛ أي الانخراط في عصر العلم والتكنولوجيا كفاعلين مساهمين.

2. الحاجة إلى حماية هويتنا القومية وخصوصيتنا الثقافية من الانحلال والتلاشي.

وهاتان الحاجتان ليستا متعارضتين كما قد يبدو للوهلة الأولى بل هما متكاملتان، وعلى الأصح تلازم الشرط مع المشروط. (الجابري، 1992، ص176)

فقد أكد تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002 على الاختلاق المعرفي مشيراً إلى ذلك لمشروع الشرق الأوسط الكبير حيث جاء: "تمثل المعرفة الطريق إلى التنمية والانعتاق. من طريق الاختراق المعرفي بالوعي العلمي الصحيح لأبعاد الذات والعالم" وهذا يتطلب - وفق الأنصاري التصدي معرفياً لتفكيك بنيتين أساسيتين:

- البنية الذهنية الفوقية للعقل العربي.

- البنية السوسولوجية التحتية للمجتمع العربي.

أو حسب المصطلح الحديث: مستوى الإيديولوجيا، ومستوى السوسولوجيا، أو بتعبير أبسط: الفكر والواقع. (العروسي، 2005).

وبهذا الصدد لابد من ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية وترابط إستراتيجية المؤسسة مع سياسات واستراتيجيات الدولة، وان يكون التطبيق مستهدفا لمواضع الأهمية الإستراتيجية وان تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، فعلى سبيل المثال لا الحصر إذا كان تقديم خدمات مرضية للمستفيدين من المؤسسة تعد ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة لأنها غاية إدارة المعرفة، وهذا يؤكد على ان الحصول على المعرفة و تخزينها أو توثيقها والمشاركة فيها بالتدريب والتحاور أمور لا تعد كافية (الكبيسي، 2005، ص 78-79) ما لم يتم تطبيقها.

لذا فان الإستراتيجية تعني أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو تحديات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع وان إستراتيجية إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرة فان الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني و تخزين وتنسيق ونشر وإدانة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والإفادة منها بتركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

من الجدير بالذكر دور توافر إستراتيجية في إدارة المعرفة تمكن المؤسسة من اكتشاف وضبط ومعالجة موجداتها الفكرية وتسهم في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة في مجال المعرفة الضمنية، إضافة إلى المساهمة في تحديد السياسات لإدانة رأس المال الفكري والمحافظة عليه من خلال تهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ وتحسين آليات التنافس (الكبيسي، 2005، ص 90-92)، وفق تحديد نطاق روابط المؤسسة وصلاتها بالمؤسسات المماثلة (الأكاديمية والبحثية).

وفي سياق محاولة استشراف أفضل الاستراتيجيات لإدارة المعرفة يمكن عرض بعض منها على سبيل المثال لا الحصر حيث تختلف تبعا لاختلاف طبيعة عمل المؤسسة وفلسفتها في الإدارة كما يلي :-

- الإستراتيجية الترميزية (Codification Strategy) : تعتمد على الحواسيب في توثيق المعرفة بقواعد يمكن الوصول إليها.

- الإستراتيجية الشخصية (Personalization Strategy) : تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والاتصال المباشر من اجل التشارك والتقسام في المعرفة.

- إستراتيجية جانب العرض (Supply-side Strategy) : تعتمد على التوزيع ونشر المعرفة .

- إستراتيجية جانب الطلب (Demand-side Strategy) : تعتمد على توفير وتوليد معرفة جديدة . تلبي احتياجات المؤسسة .

وعادة المؤسسات لا تستخدم أحد تلك الاستراتيجيات وتهمل أو تغفل عن الأخريات وإنما تستخدمها جميعا ولكن بنسب متفاوتة كأن تستخدم واحدة مهينة وأخرى داعمة، أو تعمل على الدمج بينهما جميعا وفق طبيعة تركيز التوجه الاستراتيجي للمؤسسة خصوصا المؤسسات التي تعمل كبيوت للخبرة. (الكبيسي، 2005، ص 97-100).

ومن ضمن منهجيات إستراتيجية إدارة المعرفة بنجاح بالمؤسسات على مختلف أنواعها :

- 1- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد
- 2- توفير فرص المشاركة في الحوار والنقاش والبحث
- 3- التأكيد على تشجيع ومكافأة روح التعاون بصورة دائمة
- 4- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به
- 5- تحديد القادة من اجل دعم نماذج التعلم على كافة المستويات القيادية بالمؤسسة.
- 6- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية بالمؤسسة أولا ثم يتم التحول تدريجيا للمستويات الأخرى المؤسسة.
- 7- تمكين العاملين بالبدء في المناقشات وتداول الحوار ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم كما ينبغي.
- 8- يجب التركيز على تدفق وانسياب المعرفة بين الأفراد والإفادة منها في توليد معرفة جديدة أكثر من الاهتمام بتخزينها فحسب. (الكبيسي، 2005، ص 123-125).

يجدر التنبيه إلى إن العائد الاقتصادي الحدي للمعرفة في عالم اليوم هو أكثر بكثير من العائد الاقتصادي الحدي للأعمال الصناعية أو الخدمية أو غيرها، على المديرين إن يعكسوا المعرفة كظاهرة تنظيمية وهذا يتطلب تطوير الفهم المشترك للمعرفة وإتاحة الفرص للعاملين ليتحاوروا حول المعرفة وتشجيعهم ليساهموا في تحديد السلوكيات ذات العلاقة بالمعرفة لا إن نقتني أدوات المعرفة ثم نتفرج عليها، يجب على المديرين إن يكونوا منطقيين حول كشف الأخطاء وتصحيحها في عملية المعرفة.

ويعد من الطبيعي جدا اليوم أن يعرف اصغر موظف أكثر من اكبر مدير!، فقد طلب من بيتر دراكر العالم والباحث والإداري الممارس الكبير أن يستشرف الألفية الثالثة كان من أهم النقاط التي أثارها هو إن الميزة التنافسية للدول المتقدمة تتمثل فقط في توريد عمال المعرفة من ذوي الياقات الذهبية التي هي فئة جديدة من العاملين في عصر المعلومات والمعرفة (تيشوري، 2006)، باعتبار ان المهن تصنف على النحو الآتي

(عمال الياقات الزرق، عمال الياقات البيض، عمال الياقات الذهبية)، وتلك الفئة الثلاثة هم أنفسهم ذوي الياقات البيضاء حيث تطوروا، وكم اليوم الحاجة ماسة لأمثالهم.

من الملاحظ ان اسر واكتشاف المعرفة وخزنها والمشاركة بها ونشرها يمكن ان يؤدي إلى الإبداع وتحقيق أعلى معدلات الإنتاجية، إلا ان المدراء لم يتهيئوا بعد لاستثمار الجهد العالي نسبيا لأهداف إدارة المعرفة على المدى البعيد لان عندهم صعوبة تأسيس القيمة المضافة، ولا بد من التركيز على القضايا التنظيمية والعملية معا من اجل تقليص الفجوة بين المقترحات النظرية وحقيقة الممارسة. ويطلب تُطبّق إستراتيجية إدارة معرفة ضرورة الاهتمام بالقضايا الثقافية والتنظيمية والسلوكية بالمؤسسة قبل معالجة القضايا التكنولوجية (Nunes, 2006) ، إذ ان المؤسسات التقليدية ذات القوالب والأساليب الجامدة تعد المنافسة صعبه جدا مما يحد من عملية تدفق المعرفة أثناء الوظيفة. لذا يقترح ضرورة دمج مبادئ إدارة المعرفة أثناء العمل بشكل يمكن ان تحسن تدفق المعرفة بشكل هادف ويؤديان إلى التحسينات الهامة في الأداء التنظيمي.

لا يخفى على القارئ المتأمل ان إحدى المشاكل العملية لتطوير إستراتيجيات المعرفة أو إضافة بُعد المعرفة إلى الإستراتيجيات الأخرى هي الطبيعة المعقدة للمعرفة ذاتها كما سبق وأوضحنا. إذ انه من الصعب اسر المعرفة والسيطرة عليها، ومن اجل ضمان نجاح إستراتيجية إدارة المعرفة يستوجب تجميع المعرفة الظاهرة أو الأكثر وضوحا التي في شكل الوثائق والعمليات قواعد البيانات وهذا في اغلب الأحيان تسمى إفراغ محتوى الرأس المال البشري إلى الرأسمال الهيكلية للمؤسسة، ومن ثم تحسين أفضل لتدفق المعرفة الضمنية خلال التفاعل الإنساني، وجعل المعرفة منشورة لدى كافة العاملين بالمؤسسة وليست في الرأس حملها من القلة.

وان أفضل أنماط استراتيجيات إدارة المعرفة هي تلك القائمة على عدة أسس من أهمها : الإبداع وخلق المعرفة الجديدة وتحول الأفكار إلى المنتجات والخدمات الثمينة ذات القيمة العالية. إلا ان التحدي الحقيقي ليس لفقدان الأفكار المبدعة أو حتى للسماح بتدفق وانسياب هذه الأفكار، وبالتالي استعمالها وإعادة استعمالها وإنما الأمر يحتاج إبداع أفضل وتحويل معرفة وعمليات تتجبر للأفكار commercialization وتعد هذه الجزئية من الإستراتيجية الأكثر تعقيدا وتتطلب من المؤسسة بدل الجهود (Skyrme, 1998)

ومن الممكن البدء بتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة جزئيا ثم التحول كليا كنموذج للاختبار مع المتابعة المستمرة، وعدم التقيد بمحدودية نقل المعرفة بمعنى ان في بعض أنواع المعرفة الضمنية ما يسهل نقله أو تحويله لمعرفة موضوعية وترتيبها في شكل قاعدة بيانات .. الخ والبعض الآخر قد يكون صعبا مما يجعل منها قيودا تحد من استكمال إدارة المعرفة بالمؤسسة وفي هذا المقام يفترض البدء من الممكن ثم الانتقال للصعب .. فالأصعب .. وهكذا نجد أنفسنا قد تمكنا من تطبيق إدارة المعرفة وحققنا المعدلة الصعبة إذ ان عملية التحول المعرفي من ضمني إلى موضوعي ظاهرة قد يكون صعبا ويحتاج مهارة فكم من خبرات ننفذها بكل تلقائية ولكن حينما نحاول توثيقها أو حتى نقلها نجابه بصعوبة النقل فعلى سبيل المثال لا الحصر قيادة السيارة نقوم بها يوميا بكل تلقائية

وعندما نحاول نقل هذه الخبرة أو المهارة لآخر فإنها تستغرق من الوقت والجهد لكي يتم توصيلها للآخرين.

وبالتالي فإن معظم الدول بحاجة إلى تأصيل استراتيجياتها بناء على الرأسمال الفكري واعتبار الأفراد من أهم موارد الاقتصاد المبنى على المعرفة والدول التي تجعل من استثماراتها في مجال القوى العاملة العالية الخبرة يتوقع لها ان تفوق سرعة تطورها الدول التي تهمل مثل هذا النوع من الاستثمار. كما ان الدول التي تسعى لبناء اقتصاديات قائمة على المعرفة بحاجة إلى وضع هياكل وربطها ضمن شبكات لتحقيق إمكاناتها الكاملة في مجال الموارد الاقتصادية والبشرية. ومن هنا يفترض على كل حكومة مسؤولية صياغة سياسة وطنية للموارد البشرية وربطها بسياسية الموارد المعلوماتية وفقاً للإستراتيجية والسياسية المجتمعية من أجل تشجيع القطاع الاقتصادي ودعمه وذلك من أجل خلق أو ابتكار قاعدة للرأسمال البشري والمعرفي والمحافظة عليهم من أجل المنافسة على مستوى الاقتصاد العالمي مع تشجيع الإبداع وانتشار الابتكارات في القطاعين العام والخاص، كما يتوجب على الحكومات ان تتخطى مجرد الصياغة إلى مرحلة التخطيط والتطوير (النقيب، 2005، ص338-344) المستمرين للقوى العاملة بشكل موكب للتطورات المعاصرة .

ومما لا يرقى مجالاً للشك انه لا يمكننا تحقيق الريادة الحضارية إلا بالعلم، وأهم ما يجب أن يتسلح به لبناء دور حضاري رائد هو العلم بالواقع المعاصر وبمخاطره وتحدياته، وإن استعادة الريادة الحضارية وتحقيق الميزة لا يمكن أن يتصور في غياب التخصص الدقيق في شتى مناحي المعرفة، لأن التخصص قد غدا من فروض الكفاية وهو متعين فيمن تهيأ له ويؤدي إلى تقسيم العمل وتجويده وإحسانه وبلوغ الثمرة المرجوة منه. كذلك العلم بالسنن فمعرفة سنن الله في النفس والمجتمعات عامل رئيس في الوصول إلى الشهود الحضاري، ذلك أن الله وضع للبشر سنناً من حفظها حفظته ومن ضيعها ضيعته، مثل: سنن التغيير، والتداول الحضاري، والتدرج، والتدافع، وسنن السقوط والبناء، والاجتهاد الفكري.

تعتبر من بين أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق الريادة الحضارية إطلاق النظر الاجتهادي من قيود الجمود والتقليد، وتوسيع دائرة الحراك الفكري على أوسع مدى، أيضاً ضرورة الاستغلال الأمثل للوقت وحسن إدارته، ذلك أن إدارة الوقت من الحكمة التي عرفها ابن القيم بقوله: "هي فعل ما ينبغي، على الوجه الذي ينبغي، في الوقت الذي ينبغي". ويكون الاستغلال الأمثل للوقت بالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات.

## الخاتمة

وختاماً فإنه من أجل تجسيد إدارة المعرفة في البيئة العربية كما ينبغي ان يكون، توصي الدراسة بضرورة :

1. تفهم وتدارس دورة حياة المعرفة بشكل متكامل، ولعل هذا السياق يجعل المؤسسة في مفترق الطرق للاختيار.

2. المفاضلة بين المداخل المختلفة، باعتبار ان إدارة المعرفة تختلف تبعا لمداخل دراستها.
3. إجراء عمليات من اجل إدامة ورفع المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها وإعادة استخدامها لتحقيق تنمية الرأس مال الفكري على المستويين المؤسسي والمجتمعي.
4. العمل على تشجيع الابتكار والإبداع من اجل توليد المعرفة الجديدة من منظور القيمة المضافة. للحد من التهديدات وتحولها لفرص.
5. تفعيل العلاقة القائمة ما بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة كنموذج استراتيجي للمؤسسة .
6. استثمار المعرفة لتعزيز مفهوم الاقتصاد المعرفي من اجل توفير فرص جديدة تحقيقا للميزة التنافسية للمجتمع ككل.

### قائمة ببليوغرافية بالمراجع المستخدمة

- فرانثيسكو خافير كاريللو، (2011). مدن المعرفة : المداخل والخبرات والرؤى. ترجمة خالد علي يوسف. (سلسلة عالم المعرفة؛ 381). الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

- حنان الصادق بيزان، (2010). إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية ... نحو رؤية مستقبلية. cybrarians journal. ع22. تاريخ الاطلاع 6-5-2021. متاح في : <http://www.cybrarians.info/journal/no22/> :

- إلينا ماسيفيسيت ؛ ت يدي ويلسون، (2009). مقدمة في إدارة المعلومات : الدليل الإرشادي للبحث عن المعلومات. ترجمة أسماء أحمد. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- محمد عواد الزيادات، (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان : دار الصفاء.

- حنان الصادق بيزان، (2006). نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية. 2. journal cybrarians . ع 9. تاريخ الاطلاع 5-5-2021. متاح في : <http://www.cybrarians.info/journal/no9/info.htm>

- عبد الرحمن تيشوري، (2006). المعرفة أهميتها وإدارتها. مجلة الحوار المتمدن. ع1579. تاريخ الاطلاع 10-11-2018. متاح في : <http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=67105>

- مطيران المطيران، (2006). إدارة المعرفة إدارة الموارد البشرية، تاريخ الاطلاع 26-3-2017. متاح في: <http://www.arabhrm.com/modules/news/index.php?storytopic=39>

- صلاح الدين الكسبي، (2005). إدارة المعرفة. مراجعة سعد زناد المحياوي. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- سهيل عروسي، (2005). المشاريع الفكرية العربية في الإصلاح. مجلة الفكر السياسي- فصلية اتحاد الكتاب العرب بدمشق، ع 22-23، س8. تاريخ الاطلاع 25-12-2016. متاح في: <http://www.albadeeliraq.com/showdetails.php?kind=studies&id=90>

- محمود قطر، (2005). **إدارة المعرفة = Knowledge Management**. في الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة المنعقد 18-20 ديسمبر 2005. الإسكندرية :الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات بالتعاون مع الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية.

- متولي محمود النقيب، (2005). **الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في استثمار رأس المال الفكري**. في الملتقى العربي الأول حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة المنعقد 18-20 ديسمبر 2005. الإسكندرية : الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات بالتعاون مع الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية.

- عبد الرحمن توفيق، (2004). **الإدارة بالمعرفة : تغيير مالا يمكن تغييره**. القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

- ريم الزامل، (2003). **إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة**. مجلة العالم الرقمي. ع16 . تاريخ الاطلاع 6-11-2020. متاح في :  
<http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/index.html>

- سعد غالب ياسين، (2000). **المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية**. مجلة المستقبل العربي. ع 260.

- محمد عابد الجابري، (1992). **وجهة نظر**. بيروت. مركز دراسات الوحدة العربية - ط1.

- Miguel Baptista Nunes, (2006). **Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs**, Author(s): Miguel Baptista Nunes, Fenio Annansingh, Barry Eaglestone, and Richard Wakefield. - Journal of Documentation: Emerald Group Publishing Limited, Vol: 62, P:101–119, Accessed 27/11/2020: Available at :  
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00220410610642075>

- Celia Zerraga-Oberty, (2006). **Work teams to favor knowledge management: towards communities of practice**, Author(s): Celia Zerraga-Oberty, Petra De Sa?-Pérez. Journal European Business Review: Emerald Group Publishing Limited, Vol: 18, P: 60 – 76. Accessed 27/11/2020: Available at :  
[www.emeraldinsight.com/10.1108/09555340610639851](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09555340610639851)

- Tatiana White, (2004). **Knowledge Management in an academic library: based on the case study “KM within OULS”**. World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council, Buenos Aires, Argentina. Accessed 18/02/2021: Available at: <http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog03.htm>

- David J. Skyrme, (1998). **Developing A Knowledge Strategy**. Edition of Strategy, the bi-monthly magazine of the Strategic Planning Society -.Accessed 10/11/2020:Available at: <http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm>

- Yogesh Malhotra, (1998). **Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines**. Accessed 10/11/2020: Available at: <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>