

## الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد

د/ فريد كورتل

كلية الاقتصاد وعلوم التسيير

جامعة 20 أوت 55 سكيكدة .

### Résumé :

La dernière décennie a connue des mutations radicales caractérisées par la transition de l'économie industrielle fondée sur le management et l'exploitation des ressources, a partir de la production des biens et services, vers une économie basée sur l'intelligence humaine.

### الملخص:

تشهد السنوات الأخيرة تطورات، واضطرابات معتبرة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وأبرز صورة لهذه التغيرات، هو المرور من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة واستغلال الموارد المنظورة، من خلال إنتاج السلع والخدمات لتحقيق التميز، إلى اقتصاد مبني على المعرفة وإدارتها كمصدر أساسي للنجاح والمحافظة على البقاء، يترجم هذا التغيير تحت تأثير معطيات جديدة، فالعولمة التي أسست لمحيط يتميز بمنافسة شرسة، تكنولوجيا المعلومات والقدرة على استغلالها بأسرع وأحسن الطرق، الأمر الذي أكسبها الأولوية ضمن اقتصاد مبني على الخدمات، تطور المتواصل لأنظمة التكوين، ولثقافة المجتمع.

كل هذه العوامل مهدت لظهور مجتمع جديد قائم على التفكير، والابتكار، والقدرة على انشاء علاقات اجتماعية، لها دور في ترقيته، ومنحه خصائص مميزة عن الأخر، وانعكاس صورة هذا المجتمع على الاقتصاد الذي يفرض عليه التماشي مع الخصوصيات الجديدة له.

## مقدمة:

يقول peter drucker في كتابه " ما بعد المجتمع الصناعي " الصادر سنة 1993: "إن إنتاجية المعرفة ستصبح يوماً ما بالنسبة للبلد، للصناعة وللمؤسسة العامل المحدد لتنافسيتها، والميزة المؤكدة هو القدرة على الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة قبل أن يحصل المنافس عليها ."

من هذه المقولة يتبين أن الوجه الجديد للاقتصاد، مبني على تحقيق الميزة التنافسية والسبق لا يكون إلا عن طريق تحديد الأساليب المساعدة على استفادة المنظمة من المعارف الداخلية والخارجية، بمعنى اتخاذ التدابير اللازمة، للاستفادة من المعارف المتوفرة، مما يفترض تبني لتحسين إدارة المعارف التي تمتلكها المنظمة والترسيخ لثقافة تقاسمها مع الآخرين.

## - إشكالية البحث:

على اعتبار أن المنظمات تتواجد في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مختلف كلياً عن الاقتصاد الصناعي، فالتساؤل المطروح كيف يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لها من موارد مجردة مميزة لهذا الاقتصاد، وكيف يمكن خلق هذا التميز بالتنسيق الفعال للمعارف المتوفرة في المنظمة، القائم على معيارين استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من جهة، والموارد البشري من جهة أخرى بصفته وحده التي يمتلك المعارف التي تشكل هذا التميز، والقدرة على الإبداع.

## - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف وتحديد المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، كيفية إدارتها انطلاقاً من عرض الأطروحات النظرية النابعة عن دراسات ميدانية، والتي كان لها السبق في تناول الموضوع بالدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب المثلى لإدارة فعالة لها قصد تحقيق الميزة التنافسية الدائمة والديناميكية للمنظمة، والتي أسست لها نظرية الموارد wernvelt .

- تحديد العوائق التي تعرقل التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة، وتقديم اقتراحات التي من شأنها أن تأسس لمنظمات خلاقة للمعرفة تحقق مزاياها التنافسية من خلال الإدارة الفعالة لهذه الأخيرة.

**- أهمية البحث:**

يمكن إرجاع الأسباب الرئيسية لدراسة هذا الموضوع:

- الوضع الاقتصادي الجديد، المرور من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة المجرد، له مميزات ومعايير خاصة به وقائم على السرعة في التغيير والديناميكية، ويعتمد على الذكاء البشري، يفترض على المنظمات مواجهته، بصفته واقعا مفروضا،
- تحديد تموضع الاقتصاد العربي بصفته معني بهذا التغيير، ودور خصوصيات المجتمع العربي في تنمية هذه التوجه الفكري الجديد على اعتبار أن لمجتمعه، ثقافة وسلوكيات خاصة به.
- اهتمامه بدراسة عوامل مجردة لا تخضع للمعايير والمقاييس المعروفة في الاقتصاد الكلاسيكي، مرتبط بالإنسان بكل تناقضاته وسلوكياته، وثقافته، وإعطائها الأولوية في تحديد استراتيجيات ومستقبل المنظمات، مما يفتح مجالا أوسع لتحليل الموضوع، بفضول كبير.

**- منهجية البحث:**

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، انطلاقا من الأطروحات النظرية التي كانت مؤسسة لهذه المقاربة، ومحاولة إيجاد الروابط، والأساليب المرسخة لاقتصاد مبني على المعرفة، يتكيف مع الوجه الجديد للخارطة الاقتصادية ومع متطلبات مجتمع مبني على المعرفة.

**I. تجليات اقتصاد مبني على المعرفة:**

إن اقتصاديات دول العالم أصبحت تعتمد على المعرفة وتتحول بشكل سريع نحو أن تكون اقتصاديات معرفة، وشركات الأعمال التي كانت تحقق القيمة المضافة من العمليات التحويلية للموارد أصبحت تبحث عن تحقيق القيمة من خلال عمليات مرتبطة بالمعرفة، الأمر الذي يفسر الموارد الضخمة المخصصة للاستثمار في هذا المجال (مشروعات إدارة المعرفة) فحسب مجموعة gartner تم إنفاق 5 بلايين على هذه المشروعات عام 2000.

أصبح توجه المفكرين إلى تحديد الميزة التنافسية القائمة على المعلومات والمفاهيم الضمنية المعقدة ( Peteraf 1993 )، فلقد أصبحت المعرفة من أهم الموارد في المجتمع.

لكن قبل الولوج الى تحديد مفاهيم المختلفة، نحاول تسليط الضوء على دلائل ومميزات الاقتصاد القائم على المعرفة:

1- توجه اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات، وبالتالي الاعتماد على التخصص والمعرفة بصفة كبيرة وتميزت هذه المرحلة التحولية بـ:

\* التطور التكنولوجي والالكتروني العالي، والذي أصبح محركا للتنمية الاقتصادية.

\* الطلب على العمالة الماهرة والمتحكمة في التقنيات.

\* تزايد أهمية راس المال المعرفي والفكري.

2- التطور المتواصل لنظم الاتصالات والتكنولوجيات الرقمية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة الحصول عليها، تجميعها، تصنيفها، وتوزيعها على نطاق واسع. إن هذه الأبعاد الجديدة توضح التطور في الاقتصاد وأساليب الإدارة التي لم تعد ملائمة لتلك المنتهجة في اقتصاد الصناعة، وبالتالي تتبين متطلبات الجديدة لهذا النوع من الاقتصاد

- فاققتصاد قائم على المعرفة يفرض منطق التغيير والإبداع الدائم، ضمن تكنولوجيات وثقافات مرتبطة بشبكات عالمية، لا تخضع للسلطات الرسمية.

- يفرض تكيفا ومرونة وحركية دائمة، للمنظمات نظم تنسيق تحالفات، معقدة مع عملائها، موردين، منافسين...

- يفترض التحليل انطلاقا من المستقبل، لا الماضي، إبداع قواعد جديدة لاقتصاد غير مادي.

والنتيجة أن المعرفة المتراكمة ضمن المؤسسة، تمكن أن تصبح عامل رئيسي لتميتها والرفع من مردوديتها.

- الصورة التذائبية للمنظمات القائمة على المعرفة، وهي الأشكال الجديدة للمنظمات التي تقصي الهيكلية أو التسلسل الهرمي، منظمات متعلمة، منظمات افتراضية، جماعات خبيرة..

- يفترض تغيير طرق الإدارة، والقيادة فمن رئيس مجموعة حسب السلطة التسلسلية الى مدرب، منشط مما يعطي معنى أكثر للعمل.

- الإبداع هو المحدد الجديد لتنافسية المنظمات في اقتصاد مبني على المعرفة، والاستفادة منه تتوقف على السرعة.

## II. المعرفة:

**1- مفهوم المعرفة:** يؤكد ganascia بأنه لا توجد معرفة وإنما معارف، تسمح لنا بالفهم والتصرف واختلفت وتعددت التعاريف المحددة لمفهومها، ويمكن اختصارها في النقاط التالية:

- هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة.

- توصيفات رمزية للمفاهيم، والعلاقات، والطرق المحددة للتعاملات.

- هي ما يبقى في رأس الفرد.

وأقرب تعريف الى المعنى المجرد للمعرفة هو الذي جاء به NONAKA&

## TACKEUCHI

أن المعرفة عبارة عن الإجراءات، والعمليات البشرية الديناميكية لتبرير معتقدات شخصية بهدف الوصول إلى الحقيقة ( oleg Curbatov. L'intégration du )  
consommateur par le knowledge management conceptions  
(production et consommation d'un produit personne2003.P152) لكن  
عادة ما يقع خلط ما بين المعرفة والمعلومة،

## 2- المعرفة والمعلومة: ضرورة التمييز:

إن التفرقة ما بين مفهوم المعلومة والمعرفة خطوة أساسية، فاذا اعتبرناهما وجهان لعملة واحدة وان المعرفة هي رصيد لتدفقات المعلومات، فلا داعي لانتظار أي إضافة من مقارنة المنظمة القائمة على المعرفة، ما يؤكد قول fahey & prusak " if

knowledge is not something different from. data and information ,then

there is nothing new or interesting in knowledge management ».

فالمعلومة لا تصنع المعرفة، والمعرفة شيء أكبر منها من خلال إمكانية تعلمها واكتسابها فإذا كانت التكنولوجيات مرتبطة بمعالجة المعلومات فإن المعرفة هي قبل كل شيء مرتبطة بالنشاط البشري.

فحسب DEVENPORT إن الوصول من المعرفة إلى المعلومة، يكون على أساس سلسلة من القيم، من المعطيات إلى المعلومات إلى المعرفة، بمرور كل مرحلة ترتفع قيمتها.

حاليا دور المنشآت لم يعد يتوقف على معالجة المعلومات، وإنما أصبح الهاجس الأكبر هو كيفية إنشاء المعرفة.

ولعل أهم تمييز ما بين المعلومة والمعرفة، نستطيع الاعتماد عليه هو الذي قدمه نوناكا من خلال نظريته الجديدة المرتبطة بمفهوم BA، والتي سنتطرق إليها لاحقا، فالمعرفة حسب نوناكا لا توجد إلا في فضاء متقاسم، بحيث أنها نوع من الترقى بالمعلومات لتكون معرفة، عند ارتباطها بفضاء علاقات، وتفاعلات متقاسم، وإذا ما أخرجت، أو نقلت هذه المعرفة خارج فضاءها المتقاسم فإنها ترجع، أو تنزل إلى معلومات.

### 3- تصنيفات المعرفة:

شهدت الكثير من الجدل والاختلافات، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا فالمؤسسة عندما تقدم سلعتها او خدمتها فهي لا تقدم الا جزءا من معرفتها القابل للتحديد، وسهل التقليد ليضل الجزء المشكل لميزتها التنافسية وللاختلاف والأكثر أهمية داخلها في رؤوس أفرادها وعلاقتهم، وانسجام العمل فيما بينهم، لا يمكن نقله، ولا التدريب عليه، إضافة إلى ثقافة الشركة ورؤيتها الخاصة لممارسة نشاطها، والتي ترسخت نتيجة الخبرة، وحتى تتم الاستفادة بصفة فعالة من هذه المعرفة وتحسين استخدامها يجب القيام بتصنيفها وأشهر نموذج لذلك ما قدمه نوناكا:

- **أولاً: المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الموجودة على شكل رموز، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم. والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونًا براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية. كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، إجراءات العمل، وخططها ومصفوفات تقييم أعمالها إلى غير ذلك.

- **ثانياً: المعرفة الضمنية:** تتجسد من خلال العبارة: "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" فهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي توجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة. هذا النوع من المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة، ويشير كل من نوناكا وتاكوشي بأن هذه المعرفة موجودة في الروح الإنسانية بصفة رمزية، كما يؤكدان على دورها الريادي في الإبداع، وإنشاء المعرفة الجديدة.

يؤكد الكثير من رواد في هذا المجال على البعد المشترك للمعرفة الضمنية، والذي يتضمن شكلين، شكل فردي يتمثل في مجموع معتقدات الفرد بالنسبة للعلاقات السببية ما بين الظواهر، تتواجد في المخططات العقلية، العادات، والمعارف المجردة للفرد. وتتأثر هذه المعتقدات بالتفاعلات والاحتكاك مع الأفراد الآخرين.

المعرفة الضمنية المشتركة، وتعتبر طرف أساسي في قاعدة معرفة المنظمة، وتتمثل في السلوكيات المشتركة، والتعلم يتم من خلال المجموعة، والتشارك في المعرفة لتحقيق أنشطة المنظمة " المجموعات العملية "، كما أنها تتجسد في ثقافة المنظمة يقدم M.H.Zack تصنيفاً آخر للمعرفة، إذ يصنفها إلى ثلاثة مستويات هي:

1- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يأمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

2- **المعرفة المتقدمة:** هي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها

المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

3- المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تمكن الشركة من ان تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها. كمثل شركة Lease Co التي عملت على مساعدتها معرفتها الكثيفة بحاسبة التكلفة واقتصاديات الإيجار، في إدخال، وتبني طرق جديدة لتسعير الإيجارات في صناعتها متحدياً الطرق التقليدية السائدة فيها، بهدف كسب فرصة مربحة وتحقيق ميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها.

يوضح الجدول التالي الأطروحات المختلفة لتصنيف المعرفة :

المؤلفين	تصنيفات المعرفة
KOGUT & ZANDER ، REIX 1995 1995 FAIRLOUGH 1982	تنظيمية وفردية
Nonaka & Takeuchi ، Polanyi 1962 teece 1977 ، 1993tsar buck 1992	ضمنية وصريحة
Kogut & Zander 1992 ، Reix 1995	عملية ومتضمنة
1991 ، Sackman 1992	ضمنية، صريحة وثقافية
Spender 1996	واعية، الية متناقضة ومشاركة
Grant 1996 ، Demsetz 1988	خاصة وعامة
Matusik & Hill 1998	عمومية وخاصة هيكلية وتركيبية
Buckley & Carter 1998	تجميعية، ناتجة، ومعقدة
Zack 1999	أساسية، متقدمة ومبتكرة.

المصدر: Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. M.Bayad ;S.Francis Simen. XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Juin 2004.



إن هذه التصنيفات رغم ما يظهر من تنوع فيها، إلا أنها تدور في إطار نمطي المعرفة الصريحة، والضمنية المبنية.

ولا يمكن استعاب مفهوم إدارة المعرفة إلا من خلال التمييز بين هذين النمطين من المعرفة، لأن ما يميز الشركات القائمة على المعرفة، هو هل أن الجوهر في معرفتها هي البرمجة أي المعرفة الصريحة، أم الأفراد أي المعرفة الضمنية.

### III. إدارة المعرفة: التحدي الجديد للمنظمات:

إن الثورة الصناعية قامت على إدارة الأشياء أو الموارد الملموسة، المبنية على القياسية بمعنى الطريقة الوحيدة المثلى، التحديد المسبق لإجراءات العمل، ومع التطور التكنولوجي، ترسخ أكثر هذا التوجه حيث كان الهدف دائما هو معالجة البيانات بأقصى سرعة وترميزها، وجعلها في متناول الجميع، لكن على اعتبار أن المعرفة تختلف في خصائصها عن الموارد المنظورة القابلة للإحصاء فالمعرفة المقدمة إلى زبون هي أقل بكثير مما يوجد عند صاحبها لأن ما قدم هي المعرفة الصريحة، وتبقى الضمنية الكامنة.

يمكن أن نلخص أوجه الاختلاف ما بين طريقة إدارة الأصول المادية، وغير

المادية:

- على اعتبار أن المعرفة أصول فكرية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام مثل الأصول المادية بل يمكن استغلال قيمتها في عدد غير منتهى من المعاملات.

- الاستثمار في الأصول المادية ( بناية، مصنع ) يبقى داخل الشركة، في حين أن الاستثمار في رأس المال البشري، يتحول إلى أصول معرفة.

- أن إدارة الأشياء كانت تتعامل مع المعرفة كأصل مجرد يخضع لمعايير اقتصادية ويقدم قيمة مادية قابلة للقياس ( السمعة، الامتيازات )، لكن في الواقع المعرفة أوسع واشمل من ذلك فهي تتضمن الخبرات، السلوكيات، ثقافة المؤسسة، القدرات الفكرية.

- المعرفة تختلف عن الأشياء المادية، كون هذه الأخيرة تتقادم عند الاستخدام والعكس بالنسبة للمعرفة، كلما استخدمت زادت قيمتها، وهو ما يبرر الأهمية الإستراتيجية لها في تحقيق الميزة التنافسية.

من هذا المنطلق، وما واكبه من تحول للشركات إلى اقتصاديات المعرفة على اعتبار أنها المحقق للقيمة المضافة، زادت الحاجة إلى إدارة المعرفة، ما تفسره

الاستثمارات الضخمة في هذا المجال، دون نسيان الدور الكبير الذي تلعبه تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في هذا المجال.

### 1- أهمية إدارة المعرفة:

إن المعرفة الموجودة في المؤسسات تتميز بالتعقيد وتعدد شكلها وأبعادها، وتعاني الكثير من الشركات إشكالية وضع قائمة للمعارف التي تتحكم فيها، استنادا إلى استبيان أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1999 تبين أن 79% من مدراء الشركات يجمعون على أن إدارة المعرفة باتت ضرورة لنجاح شركاتهم.

حددت الكثير من الأسباب التي تبرر الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة خاصة في السنوات الأخيرة، نلخصها في النقاط التالية:

\* الانفجار المعلوماتي المذهل، حسب COTTIN لم تعد تجد المنظمات الوقت لتقييم المعلومات المتاحة، باعتبار أن الريتم الذي تتضاعف به هذه الأخيرة سريع جدا .

\* التأثير السلبي الذي قد ينتج عن عدم المعالجة والتقييم الدقيق للمعلومات المتاحة، فتصبح عائقا في وجه تطور المنظمة بدل أن تكون عاملا مساعدا لتطورها، في دراسة يذكرها COTTIN تبين أنه في 1000 شركة مهمة بالولايات المتحدة الأمريكية، يمضي المسؤولون أكثر من 60 % من وقتهم في معالجة وتصفية المعلومات .

\* التغيير الذي تشهده المنشآت، والتي بدأت تفقد معارف، وكفاءات استراتيجية، نتيجة مغادرة الموظفين لها، عن طريق التقاعد أو التسريح الإرادي، أول من طرح هذه الفكرة هي E.PEROSE سنة 1959 ، فالحاق قيمة اقتصادية للمعرفة شأنها شأن الموارد المادية، يتضح ضياع وفقدان لخبرة متراكمة ومعارف لم يتم تحويلها إلى الموظفين الآخرين، وهو ما أسهم في طرح مقاربة رسملة المعرفة، لنقادي ما يسمى بفقدان ذاكرة الشركة، من خلال أحد المسوح لشركة KPMG سنة 1998، أكد معظم المستجوبين التأثير الكبير لمغادرة موظف يمتلك الكفاءات الإستراتيجية للمنشأة، 43 % من بينهم، يقدرون التأثير في اختلال علاقاتها مع احد الزبائن، و32 % يرون تأثيره في انخفاض مداخيلها .

### 2- مفهوم إدارة المعرفة:

اختلفت التعاريف المحددة لماهية إدارة المعرفة:

فهي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة في الشركة، بمعنى طريقة عمل الأشياء بكفاءة يصعب تقليدها من طرف المنافس تهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة حول مواردها الغير مادية يعرفها 1998 devenport على أنها الإجراء لاكتساب، تقاسم وإعادة استعمال معارف مستعملة من طرف المنظمة قصد تحسين الإنتاجية وتطوير علاقاتها مع الزبائن، ان ادارة المعرفة من خلال التعاريف المختلفة يمكن أن نستنبط مجموعة من الأبعاد فهي إستراتيجية:

- تهدف الى الهيكله الرسمية لرأسمال المعرفي الصريح والضمني للشركة.
- بالارتباط مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة وحاجاتها للإبداع وتحسين تنافسيتها.
- تدعمها بنية تحتية تكنولوجية وتنظيمية.
- منظمة حول إجراءات إدارة معرفة ( تحديد، ترميز، توزيع، وتقاسم ).
- أين العامل البشري هو الطرف الأول والرئيسي للتفاعلات، ولإنشاء المعرفة النقطتين الأخيرتين تكتسبان أهمية كبيرة نظرا لإشارتهما إلى ان عملية إدارة المعرفة مبنية على التوازن مابين الإجراءات المعلوماتية والإجراءات العلاقية التي يمكن أن تكون حقيقية أو افتراضية.

الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو رفع قيمة راس المال الغير مادي للشركة، من خلال تحويله الى مورد مرتبط بها، وفي متناول كل أفرادها عن طريق ترميزه، لكن إدارة المعرفة تتجاوز ذلك، فنظام فعال لإدارة المعرفة يتوقف بنسبة 20 % على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبنسبة 80 % على ثقافة المؤسسة، و من ثم ينبغي تحيد مدى ارتباط إدارة المعرفة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات يأيد نوناكا هذا المبدأ، حيث يرى بأنه يجب النظر إلى المعرفة كوحدة قاعدية لتفسير سلوكيات المنظمة، فالهدف لا يتوقف عند نظام لمعالجة المعرفة فقط، وإنما يتجاوز إلى نظام لإنشاء المعرفة، من خلال التداؤب ما بين كل من المعرفة الضمنية والصريحة.

### 3- أبعاد إدارة المعرفة:

- حدد M.grunstein أربع أبعاد يمكن تحديدها لإدارة المعرفة :
- البعد الاقتصادي الاستراتيجي: يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة المبادلات، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة، وإدماج أكبر لرأس المال البشري.

- **البعد التنظيمي:** يتعلق بالمؤسسة، يتمثل في قيمها، هيكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية.

- **البعد الثقافي الاجتماعي:** يتعلق بسلوكيات المجموعات، والأفراد داخل المنظمة، كل ما يخص عاداتهم، ثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية ذكية، كفاءاتهم.

- **البعد التكنولوجي:** يرتبط بمجموع المعارف التقنية، والتكنولوجية من برمجيات ووسائل، المشكلة للبنيات التحتية، والتي تعتبر دعامة، لتجسيد إدارة للمعرفة.

#### 4- إدارة المعرفة من خلال الفكر الياباني:

##### 1- مدخل إنشاء المعرفة حسب NONAKA:

إن جانباً أساسياً من إدارة المعرفة يتمثل في أن إدارة الأشياء تتسم بالتحديد، وكون الأشياء ملموسة ولها حدود، في حين أن المعرفة لا تتماثل في هذه الجوانب فهي غير محددة كما هو الحال بالنسبة للمعرفة الضمنية، وغير الملموسة، كما أن عملية إنشائها ذات مراحل صعبة ومتداخلة وغير ملموسة مما يجعل عملية تحديدها وتفسيرها بحاجة إلى جهود كبير.

من خلال الدراسات المختلفة، نلمس توجه الفكر الأمريكي والأوروبي، وميله إلى الجوانب المحددة والقياسية التي تقرب المعرفة من تكنولوجيا المعلومات، والبرمجية، والذكاء الصناعي، في حين أن اليابانيين يميلون إلى المعرفة الضمنية، والأفراد، والتفاعل الإنساني.

وإن مساهمة نوناكا (I.Nonaka) ثرية في هذا المجال، من خلال دراساته المتعددة التي تفسر المدخل الياباني لإدارة المعرفة، والمجسد من خلال مصفوفة - ت (التنشئة، التخريج، الترابط، التدخيل)، أو نموذج (SECI) الذي قدمه عام 1991، وعمق نظريته مع N.Takeuchi عام 1995.

#### 2- تفاعلات المعرفة:

يشير نموذج SECI إلى أن عملية إنشاء المعرفة هي عملية حلزونية متصاعدة (Spiraling Process) لتفاعلات التي تكون ما بين المعرفة الضمنية والصريحة، وتجسد في أربع مراحل تمثل التحولات للمعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة في إطار إنشاء المعرفة. وإن هذه التفاعلات بقدر ما تمثل تحولات مرتبطة ببعضها البعض، فهي

تتميز خلال تحولها من مرحلة إلى أخرى بالارتقاء، وتجاوز الذات (Self-) (Transcendence).

وهذه المراحل يوضحها الشكل التالي:

من الضمنية الى الصريحة التجسيد ( externalization )	من الضمنية الى الضمنية التنشئة ( socialisation )
من الصريحة الى الصريحة الترابط ( combination )	من الصريحة الى الضمنية التنويت ( internalization )

- التفاعلات والتحويلات المختلفة للمعرفة (مصفوفة SECI)

المصدر: NONAKA, I. et H. TAKEUCHI (1997) *La connaissance créatrice La dynamique del 'entreprise entreprenante*  
De Boeck Université (version originale 1995) ص 94

- التنشئة (Socialisation)

هي التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، إن التنشئة هي أساس تكوين المعرفة الضمنية في عملية إنشاء المعرفة، وهو الهدف الأساسي للشركات الخلاقة للمعرفة. كما أن التنشئة هي أساس تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد، حيث يتم تبادل هذه المعرفة من خلال أنشطة مشتركة، من خلال التواجد سوية داخل شركة، العيش داخل بيئة الشركة، العمل المشترك ضمن أعمال فرق الشركة، وبهذا التعايش مع الوقت يكتسب الداخلون الجدد طرق تفكير ومشاعر الأفراد في الشركة، والتقرب من الذات الأكبر (Larger-Self) للشركة، وفرقها وأفرادها، عن طريق التشارك والتعلم.

وعليه فإن التقرب المادي، التعايش داخل الشركة، والعمل داخل مواقع الشركة وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر تمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك (Ba).

- التجسيد (Externalisation):

إن عملية التجسيد تشير إلى التعبير عن المعرفة الضمنية التي يتم إنشاؤها وهي الأصعب في التحديد، والتفسير، ولا يتم الوصول إليها من قبل الآخرين إلا عن طريق

التعلم في العمل، وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين. وهي بهذا تمثل عملية الخروج من الحدود الذاتية الداخلية للفرد، أو للمجموعة إلى الآخرين. وعملية التجسيد هي المرحلة المكتملة لإنشاء المعرفة في مرحلة التنشئة، وفيها يصبح الفرد جزء من المجموعة وتصبح أهدافه، وأفكاره متكاملة مع أهداف وأفكار المجموعة، وبالتالي فإن التجسيد يتمحور حول التجاوز الذاتي للفرد للتكامل مع الجماعة، ما ينشأ عنه عملية تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.

عمليا يقوم التجسيد على عاملين: نقل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة، باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك كالكلمات والمفاهيم والاستعارات والقصص وغيرها، التفاعل الخلاق والكتيف في أعمال أو فرق الشركة مما يشكل مساهمة فعالة، وقوية في تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة مهنية قوية ذات شكل صريح قابل للفهم، والتعلم من قبل المختصين والمستفيدين المشاركين في هذا التفاعل.

#### - الترابط (Combination):

- إن الترابط هو عملية التحول من الصريح إلى الصريح، فهو يستلزم تحول المعرفة الصريحة إلى مجموعة أكثر تعقيدا من المعرفة الصريحة.

فالمعرفة الصريحة المتولدة في مرحلة التجسيد تتجاوز الجماعة إلى معرفة صريحة أكثر تطورا. وفي هاته المرحلة يتم الاعتماد على

ثلاث عمليات: ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة من داخل أو خارج الشركة، استخدام أساليب لنشر المعرفة الجديد بين أفراد الشركة (كما هو الحال في الاجتماعات، والعروض)، وجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق ( القواعد، الخطط، والتقارير، بيانات السوق...).

#### - التذويت (Internalization):

هو التحول من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، من خلال هذا التحول يتم إدخال هذه المعرفة بالمعرفة التنظيمية للشركة، وعن طريق هذه العملية المستندة على الممارسة والتمرين والتعلم داخل العمل، يصبح الفرد في كيان أكبر مرة أخرى، وهو الوصول إلى نطاق معرفة الجماعة والشركة ككل.

تعتمد مرحلة التذويت على بعدين هما:

\*الأول: تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة، حيث أن عملية التذويت تحقق مفاهيم، وطرق جديدة حول عمليات الشركة، والأفراد أيضا.

\* الثاني: إن تجسيد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب، والمحاكاة، قصد التعلم من خلال القيام بالعمل، وبهذه الطريقة يمكن فهم الطرق، والمفاهيم في حالات افتراضية.

### 3- المفهوم با:

قام نوناكا بدراسه مهمة مشتركة مع نابورو كونو (N.Kono)، تعلق موضوعها — The Concept of Ba عام 1998 .

حسب نوناكا، المعرفة قرينة الفضاء المتقاسم الذي يسميه مفهوم- با، وهي كلمة يابانية يمكن أن تترجم إلى مكان.

طور هذا المفهوم بشكل عميق ليعني حسب نموذج نوناكا فضاء متقاسم من العلاقات، وهذا الفضاء يمكن أن يكون ماديا كالمكتب، أو نطاق أعمال منتشر، أو افتراضيا كالبريد الالكتروني، مؤتمرات فيديو عن بعد، أو عقليا كالخبرات، أهداف، أفكار، مثل ومعتقدات مشتركة

من خلال هذه الرؤية يتضح أن المفهوم- يا هو المجال الحيوي لإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد، وتتمون، ونشيع ضمنه والذي يمكن تشبيهه بالحاضنة التفاعلية لتنشئتها وتدخلها وإدماجها في الأفراد، ومن ثم المساعدة في تخريجها، وربطها بالمجموعة، والشركة على شكل معرفة صريحة، وهو ما يفسره ويوضحه نموذج 4 - ت.

### 5 - استراتيجيات الترسخ لنظام إدارة معرفة في المنظمة:

يختلف المفكرون مابين مقاربتين، الأولى تعتمد على المورد البشري وتسمي استراتيجية الشخصية، والثانية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وتسمى إستراتيجية الترميز.

### \*مقاربة الشخصية:

طورها كل من stward، prax، devenport، sveiby تشير هذه المقاربة إلى وجود علاقة قوية ما بين المعرفة، والأفراد المنشئين لها، وتؤكد على ضرورة وجود ثقافة شركة مبنية على الاتصال الجيد، فهي استراتيجية تركز على المعرفة الضمنية الغير قابلة للترميز القياسي، ولا للوصف أو التعليم، وإنما قابلة للتعلم من خلال الملاحظة

المباشرة، المعاشية والتشارك في العمل، لا يجب محاولة استخراجها من الفرد وإنما هذا الأخير هو الذي ينقلها إلى أفراد الشركة .

هذه المقاربة مطلوبة أكثر في الشركات التي يعتمد نشاطها على الحدس، تبنيتها شركات استشارية مثل ماكينزي، ومجموعة بوسطن الاستشارية، فالأفراد الذين يكتسبون معرفة جديدة من خلال دراسة حالة استشارية مختلفة لا يستطيعون ترميز معرفتهم، بل يحتفظون بها ولا يتوفر مجال لتبادلها مع الآخرين إلا في حالات العمل الجماعي أو المناقشات، وهو ما دفع المفكرين إلى تحييد فكرة رسمة المعرفة. ( الإدارة الالكترونية ص 409. p15 .management des competences.bayad).

### \* مقاربة الترميز:

وتسمى كذلك بنموذج مستودع المعرفة، تعتمد على المعرفة الصريحة باعتبارها قابلة للترميز، والتحديد والنقل والتقاسم والتخزين في قواعد معلومات، حتى تكون في متناول الجميع لتوظيفها في أعمال الشركة.

فهي تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق، في الاتجاهين من الفرد إلى المستودع، ومن المستودع إلى الفرد.

الهدف هو فصل المعرفة عن الفرد، فالمعرفة الجديدة التي يكتسبها يتم تحويلها إلى وثيقة، وتنميطها، وجعلها متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم، وإعادة الاستخدام، تم تبرير هذه المقاربة بتأثير التطور في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات عند وضع نظام لإدارة المعرفة، تلجأ إليها المنظمات في عدة حالات:

\* أسلوبها في خدمة زبائنها، عندما يكون المنتج أو الخدمة متماثلاً يعتمد على المعرفة القياسية وأعمال نمطية.

\* الاعتماد على النظام التشغيلي، لا الأفراد العاملين.

\* عندما يكون هدفها تخفيض التكلفة، ولا الإبداع.

\* استراتيجيتها مبنية على تحليل معطيات ومعارف محددة. 2000 gaynard

### 6 - مراحل ادارة عملية المعرفة:

تتمثل في الخطوات العملية، والإجراءات التي تسمح بالتجسيد العملي لمشروع إدارة المعرفة في المؤسسة، وترتكز على مجموعة من المراحل تتمثل في الاستقطاب أو الحصول على المعرفة، تقاسمها ثم توزيعها.



## - دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة:

لا يمكن نفي الدور الأساسي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في تحسين إدارة المعرفة، فهي بمثابة البني التحتية التي تدعم هذه العمليات، لكن ما يلاحظ أن التكنولوجيا تستطيع أن تكون ذات فعالية في التعامل، ومعالجة البيانات، بينما تبقى مجموعة من المعارف، وهي الضمنية صعبة التعامل معها، نظرا لطابعها الغير قابل للقياس، ففي أغلب الحالات يقتصر دورها على معالجة المعرفة الصريحة وترميزها كبيانات وأرقام، ما يعني التدهور والتراجع بقيمة المعرفة إلى بيانات، ويوضح النموذج التالي، المراحل الأساسية لعملية إدارة المعرفة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات - عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات-

مقاسمة المعرفة		توزيع المعرفة	
* أنظمة التشارك الجماعي		* أنظمة المكتب	
- التشارك الجماعي		- معالج مكالمات	
- الشبكات الداخلية		- الصورة ونشر الويب	
		- القوائم الالكترونية	
		- قواعد بيانات	
* الذكاء الصناعي		* أنظمة العمل المعرفي	
- لأنظمة الخبرة		- التصميم بمساعدة	
- الشبكات المحايدة		الحاسوب	
- الوكلاء الأنكياء		- الحقيقة الافتراضية	
الحصول والترميز للمعرفة		إنشاء المعرفة	
الشبكات	القواعد	المعالجات	البرمجيات
			الأدوات

المصدر : الإدارة الالكترونية .د نجم عبود . ص 420.

ان هذا التوجه لإدارة المعرفة واجه الكثير من الانتقادات، باعتبار أنه يخفض ويقلص المعرفة إلى قاعدة بيانات ومعلومات مبنية على نموذج قياسي، حيث يرى كل من desenberg & remez بأن المؤيدين لهذا الفكر يعتقدون أنه يمكن تحويل المعرفة الشخصية إلى قواعد بيانات وأنظمة، وأن التكنولوجيا يمكن أن تقدم المعلومات الملائمة للشخص المناسب في الوقت المطلوب، لكن في الواقع إن هذه البرمجيات تحفظ البيانات وليس المعرفة.

في المقابل قدم كل من husman & goodman نموذجا لمراحل إدارة المعرفة مبني على رؤية المؤسسة، توجهاتها الاستراتيجية

**1- مرحلة التحديد والحصول على المعرفة:** تتمثل في عملية البحث في المنظمة عن كل المعارف الصريحة والضمنية، وتحديد المسارات المؤدية إليها، وهو ما سمي بخريطة المعرفة، بمعنى تحديد الصورة العامة للشركة، وتحديد الطرق للوصول إلى كل معرفة موجودة فيها، وربط خبراء كل مجال فيما بينهم بطريقة تسهل الرجوع إليهم عند الحاجة، فهي عبارة عن خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة في الشركة

تحدد مراحل عملية الخريطة كما يلي:

- \* النظرة الجماعية في الشركة حول خريطة المعرفة.
- \* تقديم الحوافز والامتيازات، من أجل نجاح عملية تحديد المعارف، ورسم مساراتها في الشركة، وتحقيق الأهم وهو عملية تقاسمها مع الآخرين، عند الحاجة إليها.
- \* تحديد المعرفة، وخبراتها، وأفضل ممارساتها.
- \* تحديد مواقع وجودها، والأفراد الذين يمتلكونها.
- \* تحديد الأطراف الواحدة، أو المتعددة، والمسار الممكن إتباعه للاستفادة منها
- \* تحديد الفجوات، والنقص المجسد في المعرفة الحالية، من أجل تطوير الطرق والأساليب اللازمة لتغطيته.

**2- تقييم المعرفة وتحديد الأسبقيات:** يرتبط بالنموذجين من المعرفة، فالمعرفة التي يمكن تحويلها إلى صريحة، تأخذ شكل بيانات، وإجراءات محددة من خلال ترميزها، والثانية، أي المعرفة الضمنية التي تظهر كخبرات، وممارسات يستحيل فصلها

عن الأفراد لا تخضع لتقييم الأداء، وتعتبر شركة مايكرو سوفت من بين الرواد في مجال القياس الكمي لرأس المال المعرفي، بهدف تحسيس المؤسسة بأهميته، ومدى تأثيره علي خططها، وتوجهاتها المستقبلية.

**3- تقاسم المعرفة:** إن التميز الحقيقي وقوة المنظمة يكمن في قدرتها على تشجيع أفرادها لتبادل، وتقاسم المعرفة فيما بينهم، حيث تتجسد من خلاله قوة المعرفة المشتركة ما يجعل المؤسسة تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها واستفادة شاملة، كما أن نشر المعرفة يؤدي إلى تطبيقها في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وتقادي الأخطاء السابقة.

رغم هذه الأهمية المولاة لعملية النشر والتشارك في المعرفة، إلا أنها تصطدم ببعض العقبات، كالهرمية الصارمة في إدارة المؤسسة، مما يجعل العامل لا يستفيد من فرصة للتبادل المعرفي، كذلك ثقافة الشركة المبنية على أنه لا مبرر لتقاسم المعرفة، إضافة إلى سلوكيات الموظفين التي لا تساعد على نشر هذه المعرفة مثل فقدان الثقة.

تمثل الشركات اليابانية نموذجا لنشر المعرفة وتقاسمها من خلال الدعوات إلى العشاء، إنشاء قاعات المحادثة، إضافة إلى ظهور ما يسمى بمجموعات العمل *les communites pratiques*، والتي تلعب دور أساسي في تبادل الخبرات، والمعرفة، يعرفها *prax* ص 95: بأنها مجتمعات تتكون من فردين فأكثر، وتتفاعل فيما بينها في إطار علاقات اجتماعية، لا ترتبط بالمدى الزمني، ولا المكاني للمنظمة، تساهم بشكل كبير في تطوير أفكار، ووممارسات موظفي المنظمة، ، لكن نجاح هذه المجموعات يتوقف على عدة عوامل من بينها، الثقة المتبادلة مايبينهم بالنسبة لتبادل المعارف، ومدى النفتح والنقبل لأفكار الآخرين، دور التكنولوجيات في الترسخ لهذا النوع من التنظيمات، فالشبكة الداخلية مثلا *intranet* تحقق تقاسم وتبادل فوري للمعارف، وجود قيمة حقيقية لأفراد المجموعة، فهناك مثلا بعض الشركات تقوم برصد مكافئات من اجل تقاسم المعرفة .

## 7- محدودية إدارة المعرفة:

من خلال إحصاء أجرته شركة KPMG، تبين أن من العوائق الرئيسية لإدارة المعرفة في المنظمات % 56 يشيرون إلى تغيير السلوكيات، وفي دراسة أخرى أشار 61 % من المستجوبين إلى أن المشكل هو خلق ثقافة التبادل، والمشاركة.

من خلال دراسة لـ FAHEY and PRUSAK استمرت لخمس سنوات، وغطت أكثر من مائة مشروع معرفة، تم إحصاء الأخطاء، والصعوبات التي كانت تظهر غالبا عند تبني مشروع لإدارة المعرفة في المنشأة، وحددت في النقاط التالية:

◆ التتميط المبالغ فيه يؤدي إلى تجميد الإبداع، فالمعرفة لا تعني دائما الدخول في مخططات محددة مسبقا: فإذا حددت المنظمة نقل المعرفة في إطار صارم وإجراءات رسمية جدا، فهي بذلك تمنع الأفراد، والهيكل الاجتماعي باكتشاف أحداث غير منتظرة، وبالتالي إبداع طرق جديدة لمعالجتها.

◆ عدم تطوير تعريف عملي للمعرفة: إذا كانت المعرفة ليست شيئا مختلفا عن البيانات أو المعلومات، فلن يكون هناك شيء جديد في إدارتها، عمليا تبين أن الكثير من المدراء يقاومون التمييز بين البيانات، والمعلومات من جهة، والمعرفة من جهة أخرى، الأمر الذي يفسر ضعف التعليم، والتدريب من أجل توضيح مفهوم المعرفة.

◆ التأكيد على أن المعرفة رصيد لا تدفق: عندما تكون المعلومات معادلة للمعرفة، فإنها توجد كرصيد (Stock)، وليس كتدفق (Flux). وبهذا ينظر إلى المعرفة كشيء ضمن ملكية الشركة يمكن الحصول عليه، ونقله، وتخزينه، ما يختلف عن مفهوم التدفق الذي يطرح مفهوما مختلفا عن المعرفة، بأنها ما لا يمكن فصله عن الأفراد، الذين يطورونها، ويتبادلونها، ويحققون مرد وديتها بصفة ديناميكية دائمة.

◆ رؤية المعرفة بشكل أساسي كوجود خارج رؤوس الأفراد: رغم أن المعرفة يمكن أن تتجسد في عمليات، روتينيات، وشبكات تنظيمية وأحيانا في مستودعات ووثائق، إلا أنها تظل بلا دلالة في غياب صاحب المعرفة (Knower)، إذ يجب أن ينظر إليها كمتولدة بين أذان الأفراد. والواقع، أن هذا المفهوم الخاطئ هو الذي يؤدي إلى جعل قواعد البيانات كقواعد معرفة. وهو الخط الذي يحدث في ظل تكنولوجيا المعلومات، من خلال

تشبيهه محركات بحث (Engine Search) واستخدامها كما لو كانت أدمغة بشرية، والنظام الخبير التنفيذي كما لو انه العقل البشري .

◆ إهمال أن الغرض الوسيط الأساسي للمعرفة هو إنشاء سياق متقاسم: وإذا كانت المعرفة توجد في الأفراد، وبمشاركتهم بشكل متزامن في عمليات المجموعات المتعددة، الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو بناء السياق المتقاسم (Shared Context)، وهذا يرتبط بفهم المعرفة كتدفق يؤدي إلى إنشاء معرفة جديدة، وبدون حوار الأفراد في سياقهم المتقاسم، المسار من المعلومات إلى المعرفة يكون صعب الاجتياز.

◆ إعطاء القليل من الاهتمام لدور، وأهمية المعرفة الضمنية: رغم أن المعرفة الضمنية هي التي من خلالها يتم تطوير المعرفة الصريحة، إلا أن الشركات تبدو أكثر التزاما ودفاعا عن المعرفة الصريحة، وأكثر مقاومة وتصارعا مع المعرفة الضمنية، والسبب وراء ذلك هو أن المدراء لا يعون طبيعة المعرفة الضمنية، وتبدو في نظرهم غير قابلة للتوصل إليها ومعها، ومن المستحيل التأثير فيها.

◆ فصل المعرفة عن مستخدميها: المعرفة هي بيانات أو معلومات متشربة بفكرة مع قرار متصل بنشاط، فالمعلومات حول الزبائن تصبح معرفة عندما صانع القرار يحدد كيف يكسب ميزة من خلالها، وبهذه الطريقة فان المعرفة هي شكل غير قابل للفصل عن النشاط، خلافا للميل الشائع لعزل المستفيدين من المعرفة(صانع القرار) عن العاملين في توليد المعرفة، مما يؤدي لاحقا لعزل المعرفة نفسها عن المستفيدين المحتملين منها.

◆ التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل: إن الشركات لا زالت حتى الآن تستخدم المعرفة لفهم التغير في الماضي والحاضر، إذا كان الغرض من المعرفة هو التأثير بصنع القرار، عندئذ تركيزها يجب أن يكون على المستقبل، لهذا فان المعرفة عكس البيانات والمعلومات، يمكن أن تنشئ سياقاً متقاسماً لأعضاء الشركة للدراسة المستقبل.

◆ القيود الثقافية والسياسية: فالمبدأ القائم على أن المعرفة تعني السلطة، لازال ساري المفعول في الكثير ثقافات التنظيمية، فالمسئول أيا كان مستواه وحتى يحافظ على سلطته، يحتفظ بالمعرفة لنفسه ويرفض تقاسمها مع الآخرين.

◆ الإخفاق في معرفة التجريب: التجارب هي المصدر للبيانات والمعلومات الضرورية لإنعاش المعرفة، وإنشاء معرفة جديدة وتتضمن التجارب اختبار مداخل جديدة، لعمل الأشياء على قاعدة المحاولة والخطأ، المبادرة بمشروعات طليعية، السماح للأفراد بتولي المهام والمسؤوليات الإضافية، ولكن استخدام التكنولوجيات يميل لينتج مداخل قياسية لجمع وبناء البيانات ومن ثم تحويلها إلى معلومات. هذا الميل يقوي هرمية الأمر، والرقابة، والثقافات الهرمية التي تركز على جمع وتركيز البيانات، والمعلومات المتاحة وليس على إنشاء المعرفة، واكتشاف العمل بأشياء جديدة.

◆ الاتصال التكنولوجي البديل عن التفاعل الإنساني: إن الانفجار الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أوجد وسائل الحصول على نقل البيانات والمعلومات بمعدلات وسرعة غير مسبوقة، مما أدى إلى الميل للاستثمار المتعاضم في هذا المجال، السلبي في الأمر أنه أدى إلى الحد من مساهمتها المحتملة في تطوير المعرفة التنظيمية، وأصبح الاتصال التكنولوجي مكافئاً للحوار وجها لوجه في حين أن التدخل البشري يظل هو المصدر المولد للمعرفة.

◆ البحث لتطوير مقاييس مباشرة للمعرفة: فمع أن الأهم في العمل المعرفي هو الحصيلة والنتائج، إلا أن العدد المتزايد من الشركات يبحث عن مقياس مباشر للمعرفة في النطاق، عدد الأفراد، الوحدات، والأقسام ذات الأبعاد التكنولوجية.

إن هذه الأخطاء بقدر ما تظهر الإخفاقات الأكثر بروزاً في إدارة المعرفة، فإنها تكشف الصعوبات الحقيقية في إدارة المعرفة، هذه الإدارة التي ستظل تمثل التحدي الأكثر أهمية خلال العقد الحالي.

#### IV. ضرورة تحقيق ميزة تنافسية بإدارة فعالة للمعرفة

##### 1- الميزة التنافسية: الخلفية النظرية:

تجمع الأدبيات الاقتصادية بأنه يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الاستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الاستراتيجية، وفي نفس الفترة.

من خلال هذا المفهوم، يبرز الدور الأساسي، في اكتساب الموارد التي تحقق القيمة المضافة، والتي تميز المنظمة عن منافسيها، ظهرت الكثير من النظريات تحدد المصادر المختلفة للميزة التنافسية.

المدرستان الرائدتان في هذا المجال هما، نظرية الميزة التنافسية المبنية على الأنشطة، والنظرية المبنية على الموارد، بالنسبة لرواد المقاربة الأولى (Porter)، 1985، Hergert et Morris، 1991؛ Shank et Govindarajan، 1989؛ (1993)، تكمن الميزة التنافسية للمنظمة في التسيير الجيد لأنشطتها، حيث حدد porter ثلاث استراتيجيات لتحقيق ذلك، هي السيطرة بواسطة التكاليف، التميز، والتكثيف. أما المقاربة الثانية طورها كل من (Wernerfelt)، 1984؛ Collis، 1991؛ Grant، Barney، 1991، ترى بأنه يمكن للمنشأة تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من مواردها.

أول من استخدم مصطلح المورد في التحليل الاقتصادي هي penrose سنة 1959 ويعرفها wernfelt بأنها مجموع الأصول المنظورة، وغير المنظورة التي تمتلكها المنظمة .

صنفت إلى موارد منظورة أو الملموسة ( مصنع، تجهيزات، موارد طبيعية....)، وغير منظورة ( سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات والمعارف لدى أفرادها ... )،

وحتى يكتسب المورد صفة وقدرته على تحقيق ميزة تنافسية، حدد barney (2001 Dejoux ص 316) مجموعة من الشروط الواجب توفرها فيه:

\* أن يتميز بالندرة.

\* أن يكون ذو قيمة: يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط.

\* أن يكون صعب التقليد نتيجة الأسباب التالية:

- أن المؤسسة تمتلك موردا متعلق بظرف تاريخي نادر خاص بها، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.

- العلاقة ما بين مورد المؤسسة، والميزة التنافسية المحققة، غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة .

\* المراحل العملية التي أسهمت في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية معقدة اجتماعيا، قد تكون العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة، فهي عبارة عن ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها .

\* يصعب تعويض المورد: أي انه مورد لا يمكن للمنافس نقله، ولا وجود لبدائل له .

## 2- إدارة المعرفة: المورد المجدد لتحقيق التميز:

وعلى اعتبار ان الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فان الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن اجل زمني معين، من هذا المنطلق اتجه المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، يكتسب قوة وديمومة أطول، إذا اعتمد على الموارد الغير ملموسة المجردة، فهذه الموارد لا يمكن ليجاد بديل لها نظرا لطابعها الضمني، تكونت نتيجة تدريب تنظيمي، مما يعني أن المورد لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة مرتبط بالمفاهيم المعقدة والمعارف الموجودة، والتي تتشاهها المنظمة وعلى اعتبار أن إدارة المعرفة، هي مورد داخلي للمنظمة، فهي من أندر الموارد التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية لها، فإذا طورت المؤسسة من قدراتها، وكفاءتها في نموذج إدارة المعرفة هذا المورد تتوفر فيه كل الشروط التي حددت لتحقيق الميزة التنافسية للأسباب التالية:

- المعرفة مورد ذو قيمة: لأنه عند استعمالها تسمح للمؤسسة بترقية أداءها وفعاليتها، وإعادة استخدامها يادي إلى تطويرها وتنميتها، عكس الموارد الملموسة

- لان الخطر في إمكانية أن ينقلها المنافس ضعيف جدا نظرا لطابعها الغير مادي والمجرد .

- لا يمكن تقليدها: طابعها الفريد، و هو التموضع الفضائي الزمني للمؤسسة ، و الذي يصعب بل يستحيل تقليده بنفس المعطيات .



\* الغموض حيث يصعب على المنافس تفسير وفهم العلاقة ما بين المعرفة التي تمتلكها المنظمة، والميزة التنافسية المحققة.

\* التعقد الاجتماعي الذي يلف عملية إنشاء المعرفة، العلاقات ما بين الأفراد والتفاعلات المختلفة.

- لا يمكن إيجاد بديل استراتيجي: يستحيل أن يطور المنافس بموارد شبيهة نفس الميكانيزمات والإجراءات التي سمحت بإنشاء المعرفة من خلال هذه الشروط التي تتوفر في المعرفة، تصبح هذه الأخيرة هي المعيار الحقيقي وعامل التميز في المنظمات ضمن الى الاقتصاد ما بعد الصناعي، التي يستوجب عليها استغلاله بطريقة فعالة، وكفؤة من خلال تدعيم وتحسين طرق إدارة قائمة على بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تسهل عمليات إدارة المعرفة والموارد البشري من جهة أخرى، ما يؤكد كل من wright ; vanwijk ، 1995 & bouty بأن نجاح المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على قدرتها في تطوير،

تجميع، إدماج، تعبئة واستغلال مجموع تدفقات المعارف (Chauvet ص5)

وبالتالي في الوقت الذي تزايد فيه الأسواق وتطور التكنولوجيات ويرتفع عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة مذهلة، يصبح المعيار الحقيقي للقيمة المحققة في المنظمات هو الكفاءة في إنشاء المعرفة ونشرها وتجسيدها بالسرعة اللازمة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة، الأمر الذي يحدد الشركات الخلاقة للمعرفة حسب التعبير الذي جاء به نوناكا والذي كان البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة، والشركات المحققة للتميز انطلاقاً من قدرتها على توليد المعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيات ومنتجات.

### خلاصة :

على اعتبار أن المعيار الحالي للتنافسية في المنظمات أخذ ينتقل من المورد المادي إلى المورد المعرفي، وأن المعارف التنافسية هي أكثر فأكثر ناتجة عن التفاعلات ما بين المعارف الضمنية والصريحة، والمحفزة على إنشاء معرفة جديدة، وإن المعرفة المشتركة هي المعرفة التنافسية.

أصبح التأسيس لنظام إدارة معرفة فعال وكفؤ في المنظمات هو التحدي الأكبر للمنظمات في المجتمع ما بعد الصناعة، يستوجب إعطائه الأهمية المطلوبة من طرف

مسئولي المنظمات وتحقيق التوازن ما بين مدخل الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمدخل المعتمد على المورد البشري للمؤسسة ن هذا التوازن هو الذي يحقق عملية تبني المنظمة لمشروع إدارة المعرفة بنجاح.

وعليه فالمنظمة التي نجحت في تحقيق واكتساب ميزة تنافسية، هي التي تتمكن من تبني مشروع إدارة معرفة، يحقق كل الشروط اللازمة للتسيخ لتقافة تنمية المعرفة باعتبارها عامل أساسي لنجاح الشركة، والسعي للإبداع المتواصل من خلال تبادل وتقاسم الخبرات بمختلف تصنيفاتها، ضمن جو من العمل مبني على التفاهم والتنسيق والثقة المتبادلة، ما بين كل الأطراف.

### التوصيات

انطلاقا من التحليل السابق والخلفية النظرية التي حاولنا إثارتها، من خلال هذه الورقة البحثية، تجلى متطلبات وشروط التطبيق العملي لمشروع إدارة المعرفة في المنظمات في النقاط التالية:

- تغيير تنظيم العمل من الأسلوب الهرمي إلى الأفقية، من خلال تبني نظم العمل ضمن الأفواج، منح استقلالية اكبر.

- تطوير إجراءات، وبرامج التعلم التنظيمي

- اليقظة التكنولوجية، من خلال تحديد معارف المنظمة المميزة والإستراتيجية

- هيكلية بنية تحتية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، تسهل تبادل المعرفة،

وتفعيل أنشطة إدارتها عمليا.

- بناء ذاكرة المنظمة، باعتبارها قاعدة لرسملة المعرفة، تهدف إلى الحفاظ على

الخبرات والمعارف المتراكمة، وتخضع إلى تحيين دائم.

- التشجيع لإنشاء وتكوين المجموعات العملية، نظرا لما تكتسيه من الأهمية في

خلق فضاء مشترك للعمل ولتبادل المعرفة، والتشارك فيها.:

- تطوير إطار تشريعي وقانوني يتضمن تدابير وقوانين لتسيير هذا النوع من

الموارد.

- تطوير ذهنيات المؤسسات المالية، فيما يتعلق بالاستثمارات غير المادية.

- تشجيع وتنمية عملية التكوين في مجال تكنولوجيات المعلومات، وإدارة المعرفة.
- محاولة الترسخ لثقافة التبادل والاشتراك، خاصة وأن المعرفة التنافسية، المساعدة على إنشاء معرفة جديدة هي المعرفة المشتركة.
- دور مسؤولي المنظمات في عكس المعرفة كظاهرة تنظيمية، وهذا يتطلب تطوير الفهم المشترك للمعرفة، إتاحة الفرص للأفراد ليتحاوروا حولها، وتشجيعهم للمساهمة في تحديد السلوكيات، والعمليات الجماعية ذات العلاقة بالمعرفة.
- وانطلاقاً من المبدأ القائمة عليه هذه النظرية، لثقافة وبيئة وخصوصيات المجتمع الذي يتواجد فيه الفرد دور رئيسي في التأثير على معاملاته، وتقبله للأخر ومشاركته في المعلومات والخبرات، نصل إلى أن المجتمع العربي، تسهل عليه تنمية وتطوير المعارف الجماعية وتقاسمها، لان الشخصية العربية شخصية متقبلة للحوار والتعاون، ويبقى الدور الأكبر للمسؤولين في تنمية هذا الوعي الفكري لدى أفراد شركاتهم، ووضع البنات التحتية اللازمة لإدارة فعالة للمعارف المتاحة بها ن ومشجعة على إنشاء المعرفة.

#### المراجع :

- 1- الأداء البشري الفعال. سلسلة إصدارات بميك. 2003 القاهرة.
- 2- الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. دنجم عبود نجم. دار المريخ -2004- السعودية.
- 3- **M.Bayad ، Sumen.S.F ،** *Le management des connaissances : état des lieux et perspectives.* XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Juin 2004.
- 4- **BARNEY.J.B** (1991) *،firm resources and sustained competitive advantage ,journal of management ،vol.17,no1,p99-120*
- 5- **Booto Ekionea J.P ،** *Les Technologies de l'information ،la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources.* universite du quebec .montreal.canada.

6- **Chauvet.V** *«Les facteurs de l'émergence de knowledge management : changement environnementaux technologiques et organisationnels.»* Université d'économie et des sciences d'aix marseille. janvier 2002.

7- **CREPLET.F** *«Le concept de « ba »: une nouvelle voie dans l'étude du management de la connaissance dans les entreprises.»* BETA – Université Louis Pasteur «Strasbourg

8- **Oleg Curbatov.** *L'intégration du consommateur par le knowledge management conceptions «production et consommation d'un produit personnel.»* Université de Nice –sophia.antipolis .thèse de doctorat en science de gestion. juin 2003.p153-165.

9- **Dietrich.A** ,**Cazal.D** *«Gestion des competences «Savoirs tacites et production de connaissances «cahier de recherche CLAREE.»* Janvier 2003.

10- **Dejoux..C,***Les Compétences au cœur de l'entreprise.* Edition organisation. 2002.

11- **Dhanaraj1.C** ,**Marjorie A Lyles1** ,**H Kevin Steensma.** **Laszlo Tihanyi**

*Managing tacit and explicit knowledge transfer. in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance.* Online publication .September 2004.Journal of International Business Studies

12- **Diemers. D** *«Culture and Knowledge. Introducing the Cross-Cultural Dimension of Knowledge Management.»* university of st. gallen.sfs working paper  
23/02/2000.

13- **Fayard.P** *Ba ou les Communautés Stratégiques de Connaissance au Japon*

Conférence "Intelligence Economique : Recherches et Applications" ،  
14-15 avril 2003

Institut de la COMmunication et des nouvelles Technologies –  
Université de Poitiers

14- **GRUNDSTEIN. M** *GAMETH : Un Cadre Directeur pour Reperer les Connaissances Cruciales pour l'Entreprise*. Research Report 09 . MG Conseil février 2002.

15- **GRUNDSTEIN. M** *De la Capitalisation des Connaissances au Management des Connaissances dans L'entreprise, Les Fondamentaux du Knowledge Management*.

Université Paris Dauphine. avril 2003.

16-**Jackob.R** *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétition du 21<sup>ème</sup> siècle* ،Université du quebec. Octobre 2000.

17- **Lakhal.S.Y** ،**H'Mida.S** ، *Vers une politique de prix Exploitant la Valeur Perçue et Maximisant L'avantage Concurrentiel, la Part du Marché et la Valeur Ajoutée* Université de Moncton. *Revue de l'Université de Moncton* ،vol. 35 ،no 1 ،2004 ،p. 99-128.

18- **NONAKA ،I** ،**TAKEUCHI. H** (1997) *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise entreprenante* ،De Boeck Université (version originale : 1995).

19-**Perrin.A.** *La Valorisation des pratiques de management des connaissances ،outils de mesure et mesure des outils* ،université de Nice Sophia anti police ،France.

20- **Porter. M** .*l'avantage concurrentiel*. Inter-edition .1986.

21-**Prax.J.Y** ،*le manuel du knowledge management* ،édition dunod 2003.